

Gespräch mit László Szalados, Generaldirektor der KÉSZ Építő Zrt.

Nicht bei der Vorbereitung sparen

Nachdem der sogenannte SkyCourt, das neue Herzstück des Budapester Flughafens Ferihegy, Mitte Februar seinem Betreiber, der Budapest Airport Zrt. übergeben konnte, soll das neue Aushängeschild Ungarns in knapp zwei Wochen feierlich eröffnet werden. Errichtet wurde es von der ungarischen Baufirma KÉSZ, die zurzeit auch auf einer anderen Prestigebaustelle des Landes, nämlich bei der Errichtung der Mercedes-Fabrik in Kecskemét maßgeblich mitwirkt. Wir unterhielten uns mit KÉSZ-Generaldirektor László Szalados über beide Projekte und zukünftige Großkunden seiner Firma.

◆ *Welchen Stellenwert haben die beiden Bauwohnen für Ihre Firma?*

Im vergangenen Jahr waren sie für etwa 60 bis 70 Prozent unseres Umsatzes in Höhe von nahezu 37 Milliarden Forint verantwortlich. Nicht zuletzt dank dieser beiden Großkunden gehörten wir auch im letzten Jahr, in dem noch immer deutlich der Druck der Krise auf der ungarischen Bauwirtschaft lastete, zu den Spitzenreitern der Branche. 2010 war ein sehr starkes Jahr für uns. Insgesamt waren wir in 30 Projekten eingebunden. Was den Umsatz betrifft, hatten wir in unserer Firmengeschichte schon ein zweifach besseres Jahr. Mit Blick auf die Profitabilität war das letzte Jahr aber unser bisher bestes. Kein Wunder: Seit Beginn der Krise haben wir uns intensiv mit den Themen Kostensenkungen und Profitabilitätsverbesserungen auseinandergesetzt. Im letzten Jahr konnten wir zum ersten Mal so richtig Früchte dieser Anstrengungen ernten. Positiv zu Buche schlägt bei uns übrigens auch, dass unser Umsatz nicht einmal mehr zu fünf Prozent von öffentlichen Aufträgen abhängt. Und das ist auch gut so, denn fast alle unsere abgelaufenen Außenstände

◆ *Die Krise scheint Ihre Firma also nicht im Geringsten zu berühren.*

Das zu behaupten, wäre übertrieben. Natürlich spüren auch wir etwas von den Auswirkungen der Krise. So gibt es einen deutlichen Wertminderungsprozess von Baufirmen auf unserem Markt, die sich bisher vor allem mit der Errichtung von Wohnimmobilien beschäftigt hatten. Bei Ausschreibungen versuchen immer mehr ehemals reine Wohnungsbauer ihr Glück. Angesichts leerer Auftragsbücher in ihren angestammten Segment operieren sie mit Preisen, das man nur mit den Ohren schlackern kann. Für Bauherren ist hier aber Vorsicht geboten. Die Errichtung von Industriegebäuden ähnelt dem Bau von Wohnraum nur scheinbar. So gelten bei Industrieimmobilien in Sachen Qualität und Termintreue deutlich striktere Vorgaben. Auch Baufirmen, die bisher eher für den Staat gearbeitet haben, sollten sich keinen Illusionen hinsichtlich der Erwartungen der Privatwirtschaft hingeben. Auf unserem Markt herrscht eine vollständig andere Denk- und Arbeitsweise. Es gibt härtere Verträge, weniger Toleranz und höhere Qualitätsansprüche.



BZT / Jan Mainka

KÉSZ-Generaldirektor László Szalados: „Die Kosten dürfen nicht außer Acht gelassen werden.“

◆ *Den Mercedes-Auftrag haben Sie aber sicher nicht nur Ihrer Fabrik vor Ort zu verdanken.*

Natürlich nicht. Dass mit der Fabrik war höchstens eine praktische Beigabe. Den Zuschlag für den Mercedes-Auftrag haben wir bekommen, weil die Daimler AG mit dem von uns angebotenen Gesamtpaket inklusive Produktqualität, Referenzen und Preis zufrieden war. Positive Anerkennung fand auch, dass wir bei dem



Bekannteste Referenz von KÉSZ: Der SkyCourt, das neue Herzstück des Budapester Flughafens Ferihegy.

◆ *Spielen Sie weitere Krisenmanagementrollen?*

Besonders bei Zulieferern gilt es, ständig auf der Hut zu sein. Selbst, wenn man sie selber pünktlich zahlt, kann es durchaus vorkommen, dass sie durch einen anderen weniger zahlungsfreudigen Kunden, in eine finanzielle Schieflage geraten, sodass man am Ende nicht einmal selbst mehr beliefert wird. In solchen Situationen gilt es dann, schnell zu handeln: Entweder wird der Zulieferer fallengelassen und durch einen Vergleichbaren ersetzt oder man hilft ihm mit einer kleinen Liquiditätsspritze wieder auf die Beine. Am aller sichersten erweist es sich aber, auf Selbstversorgung zu setzen.

◆ *Wie weit sind Sie misbezugsfähig?*

Unter anderem haben wir seit zehn Jahren eine Fabrik für Stahlkonstruktionselemente. Wie durch eine glückliche Fügung des Schicksals steht sie ausgerechnet in Kecskemét nur wenige Kilometer entfernt von der Mercedes-Fabrik. So mussten die verbaute etwa 4.000 Tonnen Stahlträger nur eine geringfügige Reise bis zu ihrem Einsatzort unternehmen. In Eigenproduktion stellen wir aber auch diverse Gebäudeteile her, so etwa Verleisterschränke, spezielle Verblenden und verschiedene Außenflächenbeschichtungen. Dieses gruppeninterne Angebot hebt uns deutlich von unserer Konkurrenz ab, die wesentlich mehr zukaufen muss und damit mit einem höheren Risiko leben muss.

Projekt bereits in der Vorbereitungsphase sehr viel Ingenieursarbeit investiert haben. Praktisch haben wir die ganze Lackerei neu geplant, nicht nur einmal, sondern wenigstens drei Mal. Erst dann haben wir uns an die Kalkulation der Preise gemacht. Wir haben uns nicht davor geschaut, vorab so viel Arbeit in das Projekt zu stecken, weil wir bei Daimler die feste Absicht gespürt haben, eine ungastische Firma zum Zuge kommen zu lassen. Zudem konnten wir eine Leistung anbieten, die jedem internationalen Vergleich standhält.

◆ *Sie mussten die Lackerei neu planen und nicht nur fertige Pläne aus Deutschland umsetzen?*

Ganz genau. Außenstehende haben zuweilen den Eindruck, dass es einfach nur darum geht, einen fertigen Plan aus der Schublade zu holen und loszubauen. So einfach ist das aber nicht. Besonders in der Automobilindustrie ändert sich die Technologie laufend; alle zwei bis drei Jahre sogar grundlegend. Das alles hat Auswirkungen auf das Gebäude, seine Sicherheit, seine Dimensionen, seinen Energiebedarf und so weiter. Auch lokale Gegebenheiten etwa die Bodenbeschaffenheit müssen berücksichtigt werden. Der vom Auftraggeber vorgelegte Konturplan ist nur die erste Stufe. Er ist nur die Grundlage der folgenden Bauausführungspläne. Bei ihrer Erarbeitung müssen ständig die verschiedenen gel-

tenden Normen und Grenzwerte berücksichtigt werden. Und natürlich dürfen auch die Kosten nicht außer Acht gelassen werden. Da es keine existierenden Muster gibt, ist das ein hoch kreativer Prozess. Wir beschreiben teils Neuland. Das gleiche gilt übrigens auch für die Behörden, die ebenso einen ständigen Lernprozess durchmachen und schon mal die eine oder andere frihere Entscheidung revidieren müssen. Beim Flughafenprojekt, für das wir übrigens Mitte Januar mit dem in unserer Branche renommierten Tierney-Clark-Preis geehrt wurden, entfielen etwa 40 Prozent der gesamten Zeit auf die Planung. Zeitweise hatten wir etwa 100 Plannorden im Einsatz. Auch diese Größenordnung unterscheidet uns übrigens von unseren Mitbewerbern. In Ungarn ist eher eine kleinteilige Struktur typisch: Es gibt eine riesige Menge an kleinen Planungsbüros aber nur wenige Große wie unsers.

◆ *Wie war die Zusammenarbeit mit den deutschen Auftraggebern? Was haben Sie aus den Projekten gelernt?*

Beide Projekte haben uns deutlich gemacht, dass eine sehr enge Zusammenarbeit mit den Projektleitern unbedingt notwendig ist. Sobald ein Problem auftrat, sprachen wir es klar und deutlich an. Sodann setzten wir uns mit unseren deutschen Kollegen zusammen und versuchten gemeinsam eine Lösung zu erarbeiten. Ich kann mich an keinen einzigen negativen, emotional aufgeladenen Wortwechsel erinnern, alle Gespräche verliefen in einer sachlichen, konstruktiven Atmosphäre. Hilfreich war auch, dass uns stets kompetente Leute gegenüberstanden, die sofort die notwendigen Entscheidungen treffen konnten. Was wir bei beiden Projekten gelernt haben, ist, dass es sich auszahlt, rechtzeitig in maßgeschneiderte Projektteams zu investieren, mit den richtigen Fach- und Sprachkenntnissen an der richtigen Stelle. Die Projekte sind so einzigartig, dass es beim Einsatz von nicht ausreichend auf das Projekt zugeschnittenen Teams schnell zu unnötigen Reibungsverlusten kommen und die Effizienz leiden würde. Bei beiden Projekten haben wir auch die Effizienz leiden würde. Bei beiden Projekten haben wir auch ganz neue Stahlbetoneinba- und Kalkulationsmethoden eingeführt, die es so noch nirgendwo in Ungarn gab. Das hat weitere positive Zeiteffekte gehabt.

◆ *Jetzt haben Sie zwar zwei hervorragende Referenzen und zwei Teams mit Spitzenleistungen, bald aber keine hochpolitischen Spitzenprojekte mehr. Wie geht es weiter?*

Ja, bis zum Sommer sind wir mit dem Flughafenprojekt fertig und in den kommenden Monaten nach der Errichtung der Lackerei, von Pfortnergebäuden und des Verwaltungsgebäudes rücken wir auch Schritt für Schritt aus Kecskemét ab. Obwohl wir selbstverständlich noch so lange bleiben, wie es unsere Kunden wünschen, ist das Ende abzusehen. Zum Glück haben sich aber weitere Großinvestoren insbesondere aus dem Automobilbereich für große Investitionen in Ungarn entschieden. Bei ihrer Verwirklichung möchten wir auf jeden Fall mit dabei sein und unser gewonnenes Knowhow sich weiter verzinzen lassen.

◆ *Wie viele ungarische Baufirmen gibt es, die in der Lage sind, ein Projekt von der Dimension Mercedes-Kecskemét zusammen? Nicht mehr als zwei oder drei schätze.*

◆ *Ihre Chancen erweist zum Zug zu kommen, stehen also nicht schlecht.* Wir sind bereit und werden uns mit dem, was wir erwiesenermaßen können, nicht verstecken. Das einzige Risiko sehe ich in der Bereitschaft der ausländischen Investoren, auf ungarische Baufirmen zurückzugreifen. Gerade eben erst hat ein großer ausländischer Investor den Zuschlag für die Errichtung der ersten Tranche einer neuen Fabrik einer ausländischen Firma erteilt. Gut, das müssen wir zur Kenntnis nehmen, nicht zuletzt durch EU-Richtlinien, sind die Ausschreibungen international offen, aber natürlich freuen wir uns nicht darüber.

◆ *Vertritt der ungarische Staat Ihre Interessen bisher ausreichend?*

Bis jetzt noch nicht. Wir spüren hier gewisse Defizite, die wir nicht nachvollziehen können. Immerhin steht die Schaffung von neuen Arbeitsplätzen ganz oben auf der Agenda der Regierung. Auch wir oder einer unserer Mitbewerber können Arbeitsplätze schaffen, wenn das die Auftragsgläge begründet. Bei der Errichtung einer neuen Fabrik machen die Investitionen in neue Gebäuden nur einen kleinen Teil der Gesamtinvestition aus. Wenigstens hier sollten aber ungarische Firmen zum Zuge kommen.

JAN MAINKA