

CHALLENGES

LOSINGER



Dossier Drei Vergangenheiten, eine Zukunft

Innovation
Lösungen für eine
sich verändernde Welt

Reportage
Rolex Learning Center:
ein neuer Wissensraum



Spa Hotel Fouquet's, Paris

Inhalt

Aktualität 04

Interview. Yves Gabriel 06

Dossier. Drei Vergangenheiten, eine Zukunft 08

Innovation. Lösungen für eine sich verändernde Welt 28

Reportage. Ein neuer Wissensraum 40

People & Knowledge. Physik der Spitzenklasse 48

Around the World 52

CHALLENGES ist das Magazin von Losinger Construction: 1. Auflage November 2007, 10'000 Exemplare – Erscheint zwei Mal jährlich – Alle Rechte vorbehalten. **Verlagsleitung:** Jacky Gillmann. **Chefredaktor:** Alejandro Segovia. **Redaktoren:** Karim Abdelatif – Jacques Andlauer/Buxum AG – Bouygues Construction – Bouygues AG. **Fotos:** ETH Lausanne/Alain Herzog – ETH Lausanne/Cyrille Thomas Graphikdesigner, Paris – Bruno Maillard/ACTE 7 – Stephan Boegli – Losinger-Archiv, Marazzi – Didier Cocatrix – E. Legouty/CB News – Fotothek Bouygues Construction – Fotothek Bouygues AG. **Übersetzung:** Balanx AG, Zürich – Melanie Hediger/Losinger Construction AG. **Layout:** ACTE 7 AG, Freiburg. **Druck:** MTL AG, Freiburg.

CHALLENGES . . .

. . . heisst das neue Magazin für die Partner von Losinger. Jacky Gillmann, Verwaltungsratspräsident und Generaldirektor, freut sich, Ihnen die erste Ausgabe selbst vorstellen zu dürfen.

Was ist die Idee des neuen Magazins?

Losinger hat sich in den letzten Jahren enorm entwickelt. Wir haben zahlreiche wichtige Projekte realisieren können, sind aber trotzdem verhältnismässig unbekannt geblieben. Challenges soll dies ändern, indem das Magazin regelmässig über unsere Tätigkeit, unsere Philosophie und aktuellen Herausforderungen berichtet.



An wen richtet sich das Magazin?

In erster Linie an unsere Kunden, sprich an unsere derzeitigen und künftigen Partner. Gleichzeitig richtet es sich aber auch an unsere Mitarbeiter*, die darin zusätzliche Informationen zu unserem Unternehmen finden werden.

Welche Botschaften haben Sie an die Leser?

Es ist nicht immer einfach, in wenigen Worten zu erklären, wer wir sind, was wir machen, wie wir denken und inwiefern diese Denkweise uns von anderen Unternehmen auf dem Markt unterscheidet. Wir haben uns für ein Magazin entschieden, das einer Welt, die sich ständig verändert und gleichzeitig den Mitarbeitern des Unternehmens entspricht. Ein Magazin, das die Neugier unserer Leser immer wieder aufs Neue wecken soll.

Die erste Ausgabe befasst sich ausführlich mit der Unternehmensgeschichte. Hat dies einen speziellen Grund?

Es handelt sich dabei um einen glücklichen Zufall. Der Bouygues-Konzern und seine Tochtergesellschaften richten sich seit jeher konsequent auf die Zukunft aus und wenden wenig Zeit für Rückblicke auf. Doch in diesem Jahr ist es anders, da Marazzi und Losinger ihr 100- bzw. 90-jähriges Jubiläum feiern! Deshalb blicken wir zurück in unsere Vergangenheit, die von Persönlichkeiten geprägt war, die sich durch starke, auch heute noch bedeutende Werte und einen ebenso starken Innovationsgeist auszeichneten. So hat Losinger das VSL-Verfahren entwickelt, das inzwischen weltweit eingesetzt wird und Marazzi war der Pionier bei der Entwicklung multifunktionaler Projekte wie z. B. des Stade de Suisse in Bern oder des St. Jakob-Parks in Basel. Inwiefern wir von diesem reichhaltigen Erfahrungs- und Wissensschatz heute und in Zukunft profitieren werden, zeigen die übrigen Artikel des Magazins. So wird zum Beispiel über das Rolex Learning Center der ETH Lausanne und über den Index Nachhaltigkeit berichtet oder die Leser erfahren, wie wir unsere Personalpolitik gestalten, die zum Ziel hat, Vielfalt mit Professionalität zu verbinden.

Wann können wir mit der nächsten Ausgabe des Magazins rechnen?

Im Frühjahr 2008. Für Hinweise und Anregungen zur Verbesserung des Magazins sind wir aber jederzeit offen. Und nun wünsche ich allen viel Spass beim Lesen!

Jacky Gillmann
Verwaltungsratspräsident und Generaldirektor
j.gillmann@losinger.ch

* Aus Gründen der Leserlichkeit verzichten wir auf die systematische Verwendung der weiblichen und männlichen Form, meinen jedoch stets beide Geschlechter.



Alec von Graffenried

ALEC VON GRAFFENRIED: NEUER DIREKTOR FÜR NACHHALTIGE ENTWICKLUNG BEI LOSINGER

Seit mehreren Jahren setzt sich Losinger im Rahmen seiner Tätigkeit gezielt für eine nachhaltige Entwicklung ein und versucht, Antworten auf sämtliche wirtschaftlichen, sozialen, gesellschaftlichen und ökologischen Herausforderungen zu finden. Ab dem 1. Dezember 2007 wird Alec von Graffenried bei Losinger den neu geschaffenen Posten als Direktor für nachhaltige Entwicklung übernehmen. Seine Tätigkeit umfasst schwerpunktmässig drei Bereiche:

- Anregung interner Initiativen, damit Losinger bezüglich der Methoden und Technologien im Bereich der Nachhaltigkeit seine Spitzenposition weiterhin behaupten kann.
- Gewährleistung der Kohärenz bezüglich der einzelnen Nachhaltigkeitsmassnahmen und deren Umsetzung.
- Vertretung unserer Vorgehensweisen für eine nachhaltige Entwicklung nach aussen, um sich dadurch von anderen Unternehmen zu unterscheiden.

Alec von Graffenried (45) studierte in Bern Jura und war anschliessend mehrere Jahre als selbständiger Rechtsanwalt tätig. Im Jahr 2000 übernahm er in Bern das Amt des Regierungsstatthalters. Als Vater von vier Kindern im Alter von achtzehn, fünfzehn, fünf und vier Jahren interessiert er sich besonders für moderne Architektur, Sport und Tanztheater. Am 21. Oktober dieses Jahres wurde er in den Nationalrat gewählt.

OMEGA EUROPEAN MASTERS

Losinger war dieses Jahr offizieller Partner des wichtigsten Golfturniers in der Schweiz: des Omega European Masters in Crans Montana. Vom 6. – 9. September 2007 spielten 72 Weltklasse-Golfprofis um den renommierten Titel. Über 300 Kunden von Losinger waren in den Walliser Bergen mit dabei, als der Australier Brett Rumford das Turnier knapp vor dem Engländer Phillip Archer für sich entschied.

NEUE NIEDERLASSUNGEN IN FREIBURG UND BASEL

Im Rahmen seiner geografischen Entwicklung hat Losinger im vergangenen Jahr gleich zwei neue Niederlassungen eröffnet. Die erste in Freiburg wird von Florian Revaz geleitet. Mit rund 30 Mitarbeitern stärkt er Losingers Präsenz in einer Stadt, in welcher zurzeit gleich mehrere bedeutende Projekte realisiert werden: Quartet+ (95 Wohnungen und ein 55 Meter hoher Turm, der Platz für 17 Lofts bietet), das Projekt „Les Galeries du Rex“ (Geschäftsfläche und Wohnungen) sowie die neue Autogarage von Emil Frey in Marly.

In Basel ist Pierre Chardonnerau Direktor der neuen Niederlassung, von wo aus die Ausführung von Projekten wie Hoffmann-La Roche und PIC Areal geleitet wird. Zudem hat sein Akquisitionsteam zwei weitere Projekte unterzeichnet: das erste Aparthotel von Pierre&Vacances in der Schweiz (77 Wohnungen, Fitnesscenter usw.) und die Renovation „Bäumlihof“ (8 Gebäude und 156 Wohnungen). Pierre Chardonnerau und sein Team setzen alles daran, der Basler Kundschaft einen Service von hohem Mehrwert zu bieten, um den Namen „Losinger“ in der Region langfristig zu verankern.

LOSINGER – SPONSOR DES BERNER BÄRENPARKS UND PATE DES JUNGEN BÄREN LOSI

Als bedeutender Akteur des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Lebens von Bern ist Losinger einer der sechs Sponsoren des neuen Bärenparks, welcher im Jahr 2010 fertig gestellt werden soll. Zusätzlich zum finanziellen Engagement hat Losinger dem Bärenpark einen jungen Bären namens LOSI geschenkt: Er ist eineinhalbjährig und lebt zurzeit im Zoo von Helsinki. Im Jahr 2007, in welchem Losinger sein 100- und Marazzi sein 90-jähriges-Jubiläum feiern, setzt sich Losinger somit für den Erhalt des helvetischen Kulturerbes ein, zu welchem auch die Bären der Stadt Bern gehören.



AKTUALITÄT

ALLGEMEINE MOBILISIERUNG: „SICHERHEIT – ES GEHT UMS LEBEN“

Im Rahmen einer internen Aktion von Bouygues Construction nahmen am 24. September 2007 alle Mitarbeiter von Losinger und Marazzi am europäischen Sicherheitstag teil: Mit Sicherheitstiefeln und Helmen ausgerüstet, liessen sie sich auf über 20 Baustellen in der Deutsch- und der Westschweiz über den neuen Sicherheitsplan von BYEFE informieren. Dieser umfasst die folgenden fünf Schwerpunkte:

- Ernennung von Verantwortlichen für die Gesundheits- und Sicherheitsprävention
- Durchführung von Weiterbildungen zum Thema Sicherheit
- Berücksichtigung der Ergonomie: Die Arbeit muss dem Menschen angepasst werden
- Pflicht, Gefahrenstellen zu melden und Recht, Gefahrenzonen zu verlassen
- Verhängen von positiven und negativen Sanktionen

Die neue Sicherheitspolitik wird künftig von einem strategischen Berater umgesetzt, der für die Weiterentwicklung und Kontrolle der neuen Sicherheitsrichtlinien verantwortlich ist.

LICHTSPIEL IN LAUSANNE

Das Projekt „La Miroiterie“ im Flon beleuchtet seit Ende Oktober die Stadt Lausanne. Die synthetische lichtdurchlässige Fassade besteht aus kleinen aufblasbaren, hell leuchtenden Luftkissen: eine ausgesprochen kühne Architektur für ein Dienstleistungsgebäude, welches im Auftrag der LO Holding von Losinger als Totalunternehmen realisiert wurde. Die insgesamt 2'000 m² umfassen Geschäftsflächen sowie Büroräumlichkeiten.



Briefverteilzentrum der Schweizerischen Post, Härkingen

ZWEI BRIEFVERTEILZENTREN FÜR DIE SCHWEIZERISCHE POST

Ende November ist es soweit: Nach 20 Monaten Bauzeit wird Losinger zwei neue Briefverteilzentren an die Schweizerische Post übergeben. Die beiden Gebäude in Härkingen und Eclépens umfassen 42'000 respektive 27'000 m² und deren Bausumme beläuft sich auf 93 beziehungsweise 57 Millionen Franken. Die Übergabe der beiden Zentren erfolgte ab vergangenen Juni in mehreren Etappen.

RENOVATION DES LUXUS-HOTELS RICHEMOND

Zeitgenössisches Design, feinste luxuriöse Materialien... Seit Mitte September erstrahlt das 5-Sterne-Hotel Richemond in Genf in neuem Glanz. Ob Doppel-, Einzel- oder Juniorsuiten, oder aber auch Doppelzimmer: Mehr als 100 Zimmer wurden von Losinger für Intertecno aus Mailand (Hotelgruppe Rocco Forte) nach dem Design des berühmten Londoner Dekorateurs John Stefanidis renoviert. Auch Spa, Wellnessbereich, Restaurant-Bar und Konferenzräume haben ihre ursprüngliche Pracht nach 15-monatiger Ausführung zurücklerlangt.

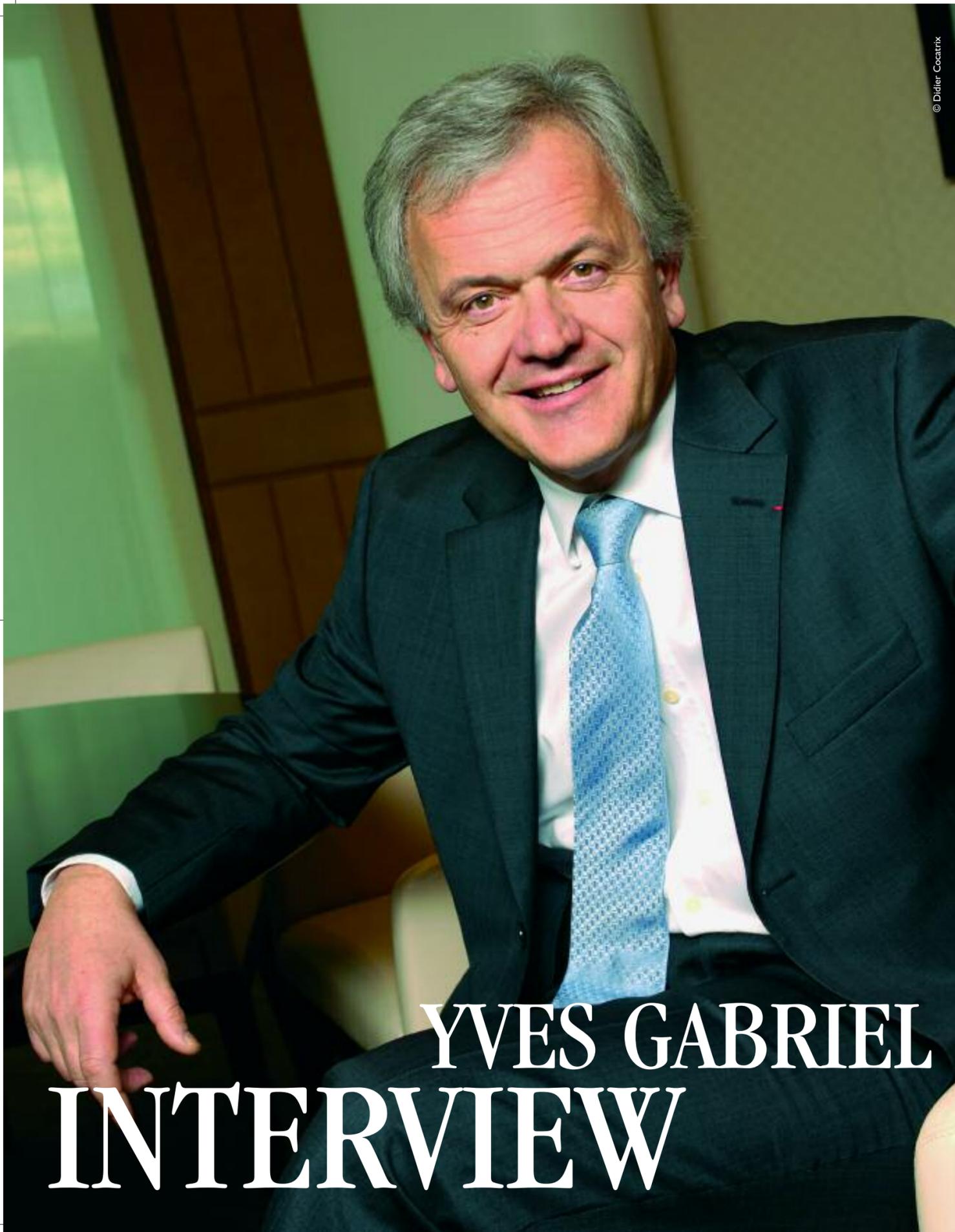
QUARTET +

Die Ausführung hat insgesamt 18 Monate in Anspruch genommen und das Projekt wurde Mitte Dezember übergeben. Das Wohnprojekt im Herzen von Freiburg wurde für 40 Millionen Franken realisiert. Investorin war die Schweizerische Versicherungsgesellschaft „Die Mobiliar“.



DIE „COMPAGNONS DU CERVIN“ NAHMEN KURS AUF MAROKKO

Die Elite der Baustellenmitarbeiter von Losinger – unsere „Compagnons du Cervin“ – hat vom 13. bis 16. September 2007 ihr drittes Treffen in Marrakesch abgehalten. In Begleitung ihrer Gattinnen und der Direktion von Losinger entdeckten sie die Reize der Stadt und der Umgebung. Anschliessend befassten sie sich mit wichtigen Fragen zur Sicherheit und zu den notwendigen Fortschritten in diesem Bereich.



© Didier Cocatrix

Der Umsatz von Bouygues Construction ist in den letzten Jahren stark gestiegen. Seit 1990 ist der Konzern durch Losinger in der Schweiz vertreten und erzielt dort beachtliche Ergebnisse. Welche Position hat Losinger bei Bouygues Construction und welche Rolle spielt das Unternehmen in der Strategie des Konzerns? Lesen Sie hierzu die Ausführungen von Yves Gabriel, Verwaltungsratspräsident und Generaldirektor von Bouygues Construction.

Kennzahlen von Bouygues Construction:
Geplanter Umsatz 2007: 8,1 Mrd. Euro
(davon 40% ausserhalb Frankreichs),
46'000 Mitarbeiter in 60 Ländern.

Wie sieht die aktuelle Geschäftsentwicklung von Bouygues Construction aus?

Bouygues Construction hat ein sehr dynamisches erstes Halbjahr 2007 hinter sich. Alle unsere Tochtergesellschaften haben beachtliche Ergebnisse erzielt und auch die aktuellen Projekte laufen sehr gut. Erwähnen möchte ich dabei nur die drei grössten: die Autobahn A41 Annecy-Genf, die Flughäfen von Zypern und die Gautrain-Eisenbahnstrecke in Südafrika. Aufgrund der vorliegenden Dynamik rechnen wir für das Geschäftsjahr 2007 mit einem Umsatz von über 8 Mrd. Euro. Das heisst, wir würden zum vierten Mal in Folge ein zweistelliges Wachstum verzeichnen können. Sowohl im Hoch- und Strassen-/Tiefbau als auch im Elektro- und Wärmebereich haben wir es nach wie vor mit wachsenden Märkten zu tun. Unsere Strategie sieht dabei vor, dass wir uns auch künftig auf vier Bereiche konzentrieren werden: elektrische Wartung, Immobilien und Konzessionen sowie Public-Private-Partnerships und die Verstärkung unserer Präsenz in Europa.

Welche Rolle spielt die Schweiz in Ihrer Strategie?

Die Schweiz ist für unsere Entwicklung ein bedeutendes Land. Seit der Übernahme von Losinger im Jahr 1990 sind wir hier vertreten und haben uns seither zu einem der wichtigsten Akteure auf dem Markt entwickelt. Insgesamt beschäftigt der Konzern in der Schweiz 2'300 Mitarbeitende. Über die zahlreichen vor Ort niedergelassenen Tochtergesellschaften haben wir die Möglichkeit, unser breitgefächertes Know-how auf dem Markt anzubieten: Losinger und Marazzi für Bauprojekte mit hohem Mehrwert; Prader Losinger und Bouygues Travaux Publics für Infrastrukturprojekte sowie VSL, unsere Tochtergesellschaft, die auf Vorspanntechnik spezialisiert ist. Ausserdem ist ETDE, unser Tochterunternehmen für elektrische Wartung, seit dem Kauf des Genfer Unternehmens Balestra & Galiotto und der vor kurzem erfolgten Übernahme von Mibag, dem Schweizer Marktleader im Facilities Management, auch in der Schweiz vertreten.

Welche Rolle spielt Losinger innerhalb von Bouygues Construction?

Losinger ist in unserem europäischen Firmennetzwerk ein solides Unternehmen, das erfreuliche Ergebnisse vorweisen kann. Die Übernahme von Marazzi im Jahr 2006 hat dem Unternehmen speziell in der Deutschschweiz weitere Entwicklungsmöglichkeiten eröffnet. Zudem verfügt Losinger über eine beeindruckende Innovationskraft, von welcher der gesamte Konzern profitieren kann. Dies gilt vor allem für den Bereich der nachhaltigen Entwicklung, in welchem die Schweiz Frankreich weit voraus ist. Folgende zwei Beispiele möchte ich speziell hervorheben: das Label „Chantier bleu“ und den Index Nachhaltigkeit. Diese Innovationen zielen darauf ab, die Auswirkungen unserer Bauten auf die Umwelt einzugrenzen. Die Einführung dieser Standards ist bei all unseren Tochtergesellschaften zurzeit im Gange.

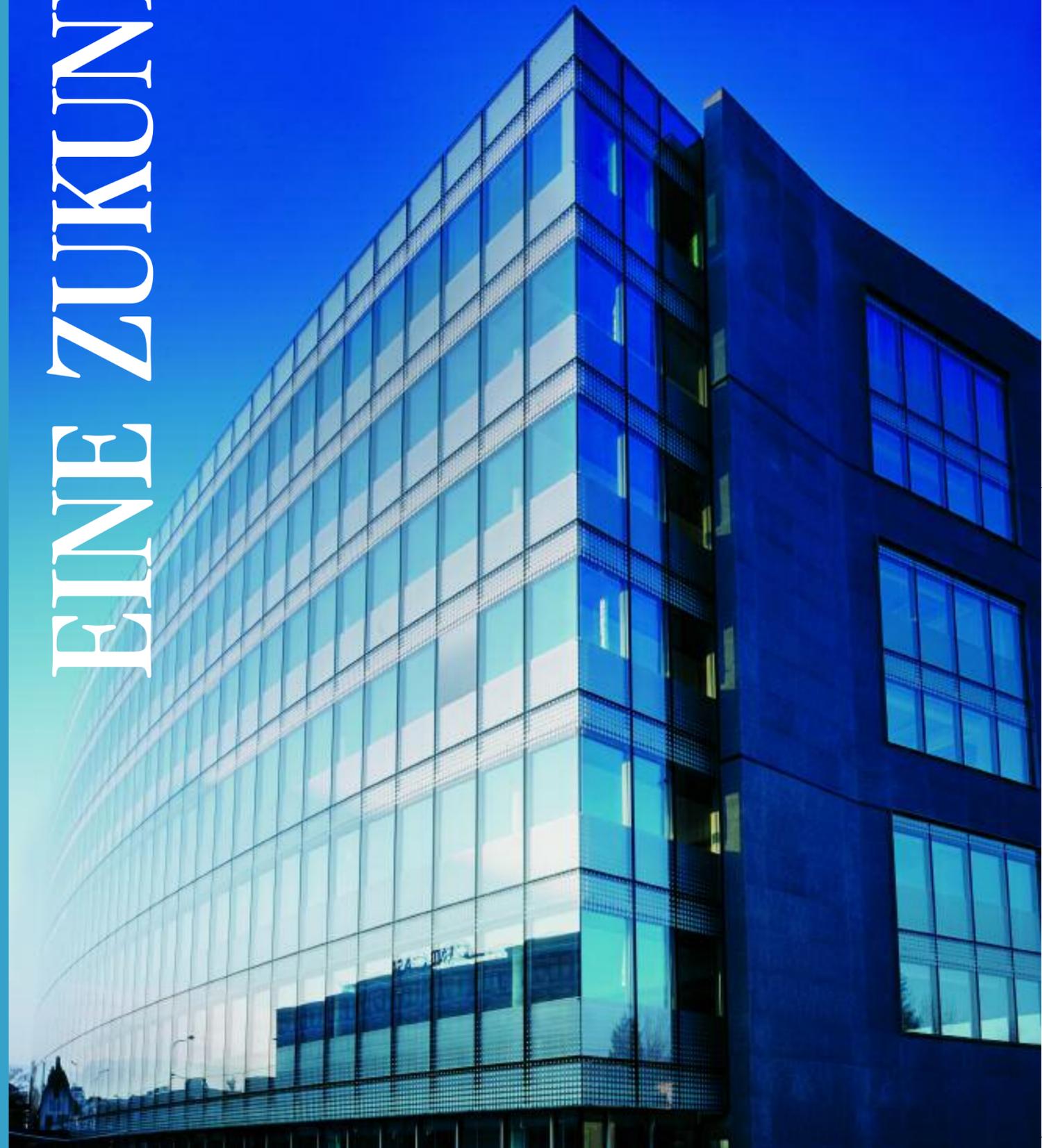
Was bedeutet nachhaltige Entwicklung ganz allgemein für einen Konzern wie Bouygues Construction?

Es ist für uns eine neue Art, unsere Arbeit auszuüben. Wir wollen und müssen unsere wirtschaftlichen Ziele mit den aktuellen, sich uns stellenden Herausforderungen verbinden. Nachhaltige Entwicklung ist dabei kein Zwang, sondern kann uns bedeutend weiterbringen. Denn Nachhaltigkeit steht für Innovation, Kreativität und Attraktivität. Unsere Vorgehensweise für nachhaltige Entwicklung basiert auf sieben Schwerpunkten mit entsprechenden konkreten Verpflichtungen, die unsere Tochtergesellschaften auf der ganzen Welt umsetzen. ■

DREI VERGANGENHEITEN

Drei Bauunternehmen, welche die Namen ihrer Gründer tragen, stehen am Anfang: Marazzi, Losinger, Bouygues. Bereits 1907 gründete Lorenzo Marazzi in der Region Bern sein Geschäft. Oskar und Eugen Losinger folgten 1917, und Francis Bouygues startete 1952 mit seinem Unternehmen in der Nähe von Paris. Ein Jahrhundert aber musste vergehen bis sich die Wege der drei Unternehmen, die sich zuerst in unterschiedliche Richtungen entwickelt hatten, 1990 respektive 2006 kreuzten. Mit vereintem Wissen wenden sie sich nun gemeinsam neuen Zielen zu.

EINE ZUKUNFT



Francis Bouygues



Kundenzufriedenheit, die Fähigkeit, Chancen wahrnehmen, Unternehmergeist, Innovationskraft und Respekt gegenüber den Mitmenschen prägen seit 1907 die Erfolgsgeschichte von Marazzi, seit 1917 jene von Losinger und seit 1952 jene von Bouygues Construction.

Oskar Losinger



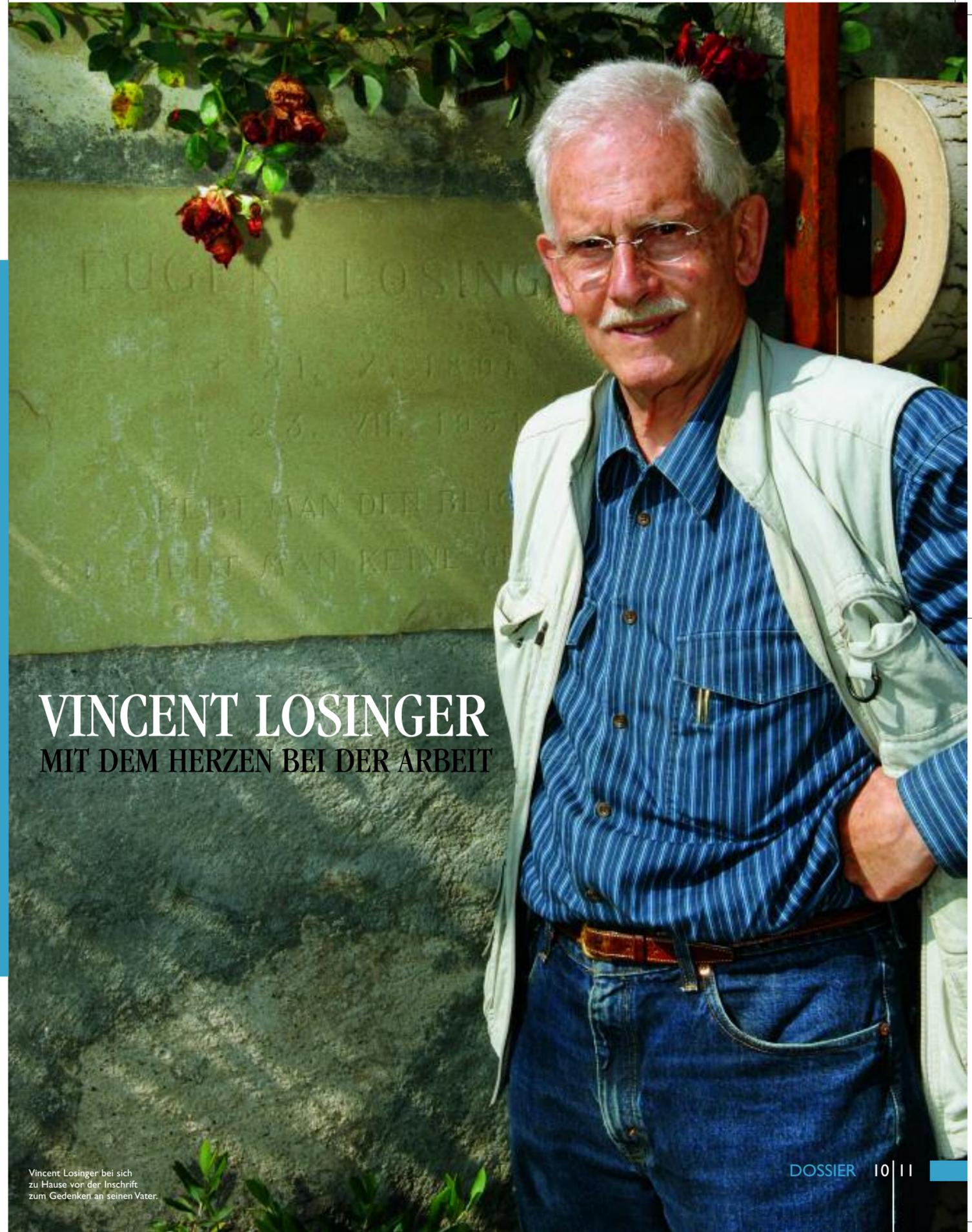
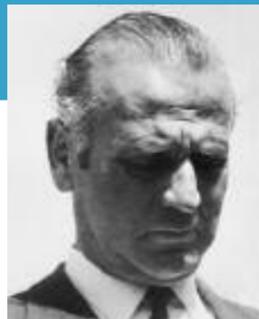
Unter dem Dach von Bouygues Construction feiern Losinger und Marazzi dieses Jahr ihr 90-jähriges bzw. 100-jähriges Jubiläum.

Historischer Rückblick und Zukunftsperspektiven...

Eugen Losinger



Lorenzo Marazzi



VINCENT LOSINGER MIT DEM HERZEN BEI DER ARBEIT

Vincent Losinger bei sich zu Hause vor der Inschrift zum Gedenken an seinen Vater.



Als wir Vincent Losinger in Köniz (BE) trafen, trug er eine Aktentasche aus Leder bei sich. Diese gehörte einst seinem Vater, dem Gründer des Unternehmens, das heute noch seinen Namen trägt. Ein Name, der die Schweizer Landschaft mit seinen zahlreichen Bauwerken stark geprägt hat. Vincent Losinger berichtet uns von den Wendepunkten in der Unternehmensgeschichte, von solchen, die er selbst miterlebt hat und von solchen, die er aus Erzählungen kennt.

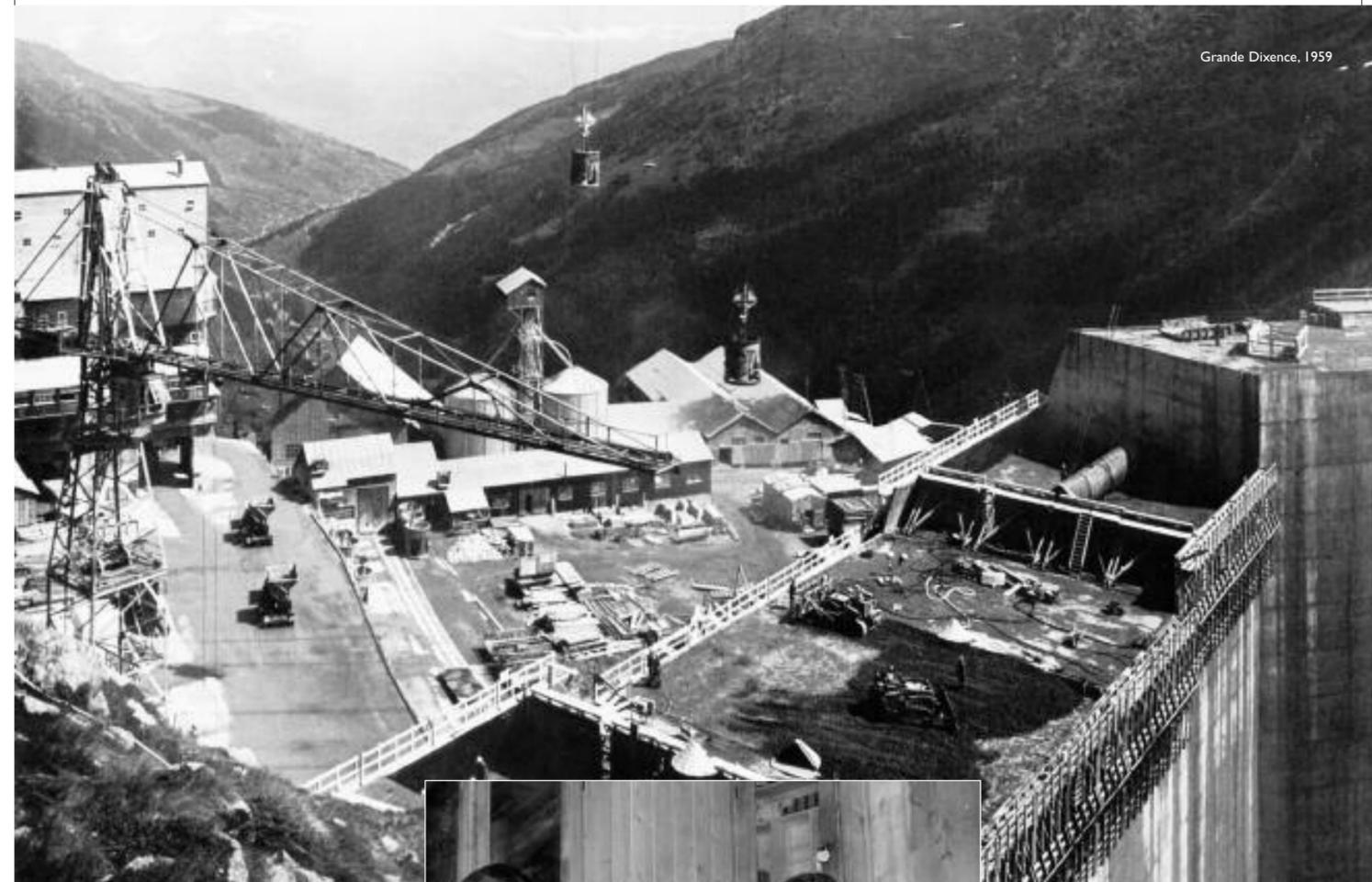
DER ANFANG

„Unsere Familie stammt aus Baden-Württemberg. Mein Grossvater Hermann liess sich in den 1880er Jahren in der Schweiz nieder und eröffnete ein Strick- und Kurzwarengeschäft in Burgdorf. Im Jahr 1889 wurde er Schweizer Staatsbürger. Nach dem Tod seiner ersten Frau, mit der er zwei Töchter und zwei Söhne hatte, heiratete er erneut.“ Einer dieser Söhne aus erster

Ehe war der 1885 geborene Oskar. Der 1891 geborene Sohn Eugen stammte aus zweiter Ehe. Oskar und Eugen hatten ein sehr enges Verhältnis zueinander. Letzterer folgte dem Beispiel seines Halbbruders und absolvierte ebenfalls ein Studium als Bauingenieur. „Beide gehörten einer sehr engagierten und patriotischen Studentengeneration an, die von brüderlichen Werten geprägt war. Sie waren sportliche Kerle“, erzählt Vincent Losinger. Aufgrund seiner Kurzsichtigkeit wurde Eugen, als 1914 der Erste Weltkrieg ausbrach, vom Militärdienst befreit. Oskar, der nach Italien gegangen war, um dort verschiedene Grossbaustellen wie die Centovalli-Bahnstrecke zu leiten, kehrte bei Kriegseintritt Italiens in die Schweiz zurück. Eugen, der inzwischen am Technikum von Burgdorf Professor für Bauingenieurwesen war, fühlte den Unternehmergeist in sich, den Willen, etwas zu bewirken. „Es erforderte einen gewissen Mut, während des Kriegs ein Unternehmen zu gründen“, meint Vincent Losinger. „Aber Oskar und Eugen waren überzeugt, dass sie mit ihrer Erfahrung und ihren Kenntnissen ein erfolgreiches Geschäft aufbauen konnten. So gründeten sie im Jahr 1917 ein Ingenieurbüro und befassten sich anfangs mit Nebenstrassenprojekten.“

DER AUFschwung DER 1920ER UND 1930ER JAHRE UND DIE ERSTEN SCHWIERIGKEITEN

Oskar und Eugen erkannten bald, dass sie über die Kalkulation hinausgehen und die Ausführung der Projekte anbieten mussten. Das Unternehmen erhielt immer mehr Aufträge und erfuhr gleichzeitig einen Wandel. 1922 wurde es zu einer Aktiengesellschaft in Bern und Eugen übernahm dessen Leitung. Das erste bedeutende Projekt, ein Wasserkraftwerk in der Nähe von Klosters, wirkte sich positiv auf den Ruf und das Ansehen des noch jungen Unternehmens aus. Dank



Von links nach rechts: A. Bernold, Chefingenieur der Staumauer von Mauvoisin; H. Studer, Chef Bauinventar; E. Studer, Direktor, Nationalrat, 27. April 1949.

guter Arbeit zu vernünftigen Preisen entwickelte es sich rasch weiter. Es folgten Aufträge für zahlreiche Strassen, Bahnstrecken und Brücken.

Auch als Oskar 1924 viel zu jung an den Folgen einer Operation starb, verlor Eugen nicht den Mut weiterzumachen. Zusammen mit seinen engsten Mitarbeitern überwand er die Tragödie. Das Unternehmen entwickelte sich bis in die Jahre 1932-1936 vorbildlich. Dann jedoch traf die 1929 in den USA ausgebrochene Wirtschaftskrise die Schweizer Baubranche mit voller Wucht. Im Verlauf dieser vier Jahre fiel der Branchenindex von 100 auf 62.

„Mein Vater war ein ausgeglichener Mann“, erinnert sich der 1933 geborene Vincent Losinger. „Er war sehr ruhig und wusste, was er wollte. Er konnte durchaus streng sein, aber ich habe nie erlebt, dass er seine Stimme erhoben hätte, weder privat noch im Unternehmen. Er hatte die Gabe, persönliche, auf Loyalität beruhende Beziehungen aufzubauen, die über seinen Tod hinaus Bestand hatten. Es gelang ihm, ein Team zu bilden, das sich emotional verbunden fühlte. Alle konnten sich darauf verlassen, dass er sie bei Schwierigkeiten unterstützen würde.“

Zum Glück konnte sich die Losinger & Co AG ab 1931 mit Projekten in Jugoslawien sowie der Gründung von Niederlassungen in diversen Schweizer Kantonen über Wasser halten. Als sich ab 1937 die politische Lage in Europa weiter zuspitzte, stellte Losinger sein Know-how in den Dienst der Schweiz und beteiligte sich an zahlreichen Verteidigungsprojekten. Dieses Engagement wurde auch in den ungewissen Jahren des Kalten Krieges fortgesetzt. Das Ende des Zweiten Weltkriegs läutete eine neue Epoche des Wohlstands ein und eine für das Unternehmen intensive, von vielen Bauaktivitäten geprägte Zeitspanne. Von 1945 bis 1950 verdoppelte sich der Umsatz nahezu. Im Wallis sowie im Tessin baute Losinger eine grosse Zahl von Wasserkraftwerken.

GENERATIONENWECHSEL

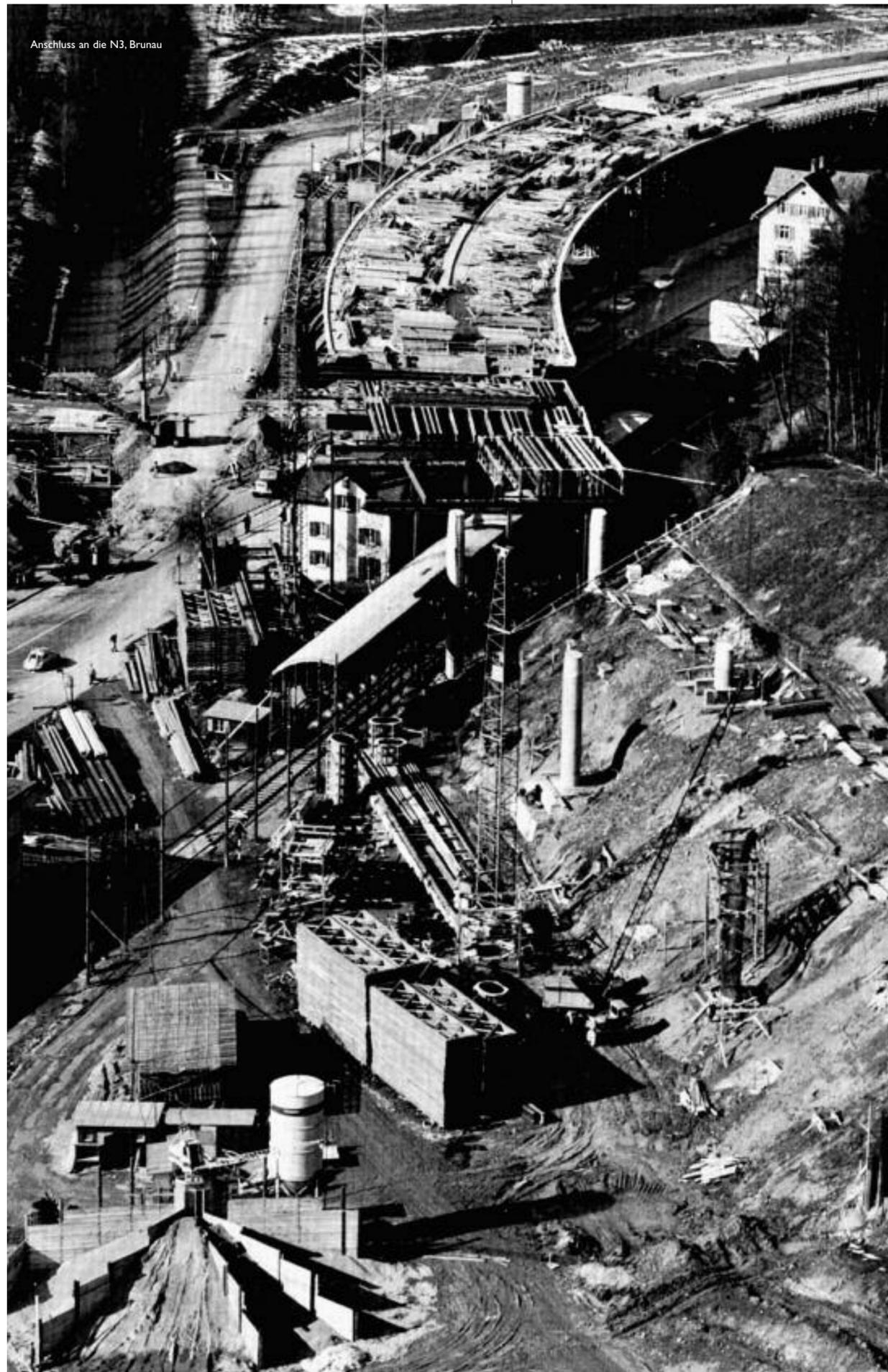
Eugen Losinger starb im Juli 1951 wie zuvor Oskar an den Folgen einer Operation. „Ich sah ihn vor seiner Operation zum letzten Mal“, erinnert sich sein Sohn Vincent. „Ich war damals sechzehn Jahre alt und stand unmittelbar vor meiner Abreise nach England, wo ich einen Sprachaufenthalt absolvieren wollte. Niemand war auf seinen plötzlichen Tod vorbereitet. „Ich verlasse mich auf dich, ich werde alles veranlassen, damit du meine Nachfolge antreten kannst.“, sagte er noch vor meiner Abreise zu mir. Ich erinnere mich sehr gut an seine letzten Worte.“

In dieser Situation bewährten sich die engen freundschaftlichen Beziehungen. Ein erweiterter Verwaltungsrat übernahm die Führung des Unternehmens für die nächsten zehn Jahre. Zwischen 1950 und 1962 stiegen die jährlichen Ausgaben für Energieanlagen von 105 auf 450 Mio. Franken. Losinger war am Bau zahlreicher Wasserkraftwerke beteiligt. Insbesondere ist hier der zwischen 1951 und 1961 errichtete Staudamm „Grande Dixence“ zu erwähnen. Er hielt lange Zeit den Rekord als höchste Mauer der Welt.

„Seit ich 13 Jahre alt war, verbrachte ich einen Teil meiner Ferien auf Baustellen“, erzählt Vincent Losinger. „Für mich war es selbstverständlich, Bauingenieur zu werden. Ich erinnere mich daran, wie ich auf der Baustelle des Staudamms von Mauvoisin (VS) arbeitete, zuerst als Baustellenmitarbeiter, dann als Polier und schliesslich als Bauleiter. Es war eine Welt für harte Männer. Damals gab es nur minimale Sicherheitsvorschriften. Von jenen, die in den Tunneln arbeiteten, trugen viele eine Staublunge davon. Aufgrund dieser Erfahrungen ernannte ich dann auch so rasch als möglich einen Sicherheitsbeauftragten: meinen Cousin Hans Losinger, der wie ich Bauingenieur war. Das war in der Schweiz etwas ganz Neues.“



Nach dem Erwerb seines Bauingenieursdiploms im Jahre 1958 trat Vincent Losinger im Januar 1959 in das Unternehmen ein und wurde drei Jahre später zum Generaldirektor ernannt. „Ich war überzeugt“, erklärt er, „dass unsere Tätigkeit nicht handwerklich, sondern industriell fundiert sein sollte. Als erstes Unternehmen haben wir die elektronische Buchführung



Anschluss an die N3, Brunau

eingeführt. Wir haben auch die Vorspanntechnik entwickelt und zusammen mit VSL unser eigenes Verfahren eingeführt, das wir auf der ganzen Welt verbreitet haben. Wir haben uns zu einem eigentlichen Engineering-Unternehmen entwickelt. In der Schweiz haben wir schrittweise die Spielregeln geändert. Am Anfang sahen es die Bauherren überhaupt nicht gerne, wenn wir Projektvarianten vorschlugen. Sie haben dies so interpretiert, als würden wir ihre Kompetenzen in Frage stellen. Inzwischen hat sich das geändert. Heute erwarten dies die Bauherren sogar.“

DER INTERNATIONALE AUFSTIEG

Angesichts der restriktiven Vorschriften in der Schweiz bemühte sich Vincent Losinger, auch im Ausland Aufträge zu erhalten. „Sie müssen bedenken, dass am Ende der 1950er Jahre ein grosser Teil der Baustellenmitarbeiter aus dem Ausland stammte und dass ihre Arbeitsgenehmigungen jeweils auf den Kanton beschränkt waren, in dem sie ausgestellt wurden. So war es nicht möglich, Baustellenmitarbeiter aus einem Kanton abzuziehen und sie in einem anderen Kanton einzusetzen. Deshalb haben wir zahlreiche lokale Niederlassungen gegründet. Andererseits, und das muss man ehrlich sagen, wurde der Markt von Kartellen dominiert, die sogar Sitzungen zwischen verschiedenen Unternehmen organisierten, bei denen Angebote erstellt wurden, sodass jegliche Entwicklung einer gesunden Konkurrenz im Keime erstickt wurde. All dies hat mich dazu bewogen, mich an der Gründung der SBI (Seit dem 1.1.2007 Verband Schweizerischer Generalunternehmer –VSGU– und Schweizerischer Baumeisterverband, SBV/SSE/SSIC), der Gruppe der Schweizerischen Bauindustrie, zu beteiligen, deren Präsident ich später wurde. Es mussten neue Wege gefunden werden, um die Erstarrung des Marktes zu bekämpfen.“

Ab 1972 nahmen die ausländischen Aufträge zu, insbesondere von VSL, was es möglich machte, zahlreiche Projekte zu realisieren. Z.B. den CN Tower in Toronto, der damals das höchste Gebäude der Welt war (553 m), oder auch den über zweieinhalb Kilometer breiten Staudamm von Tarbela (Pakistan), der mit traditionellem Know-how erstellt wurde. Losinger war damals in Nord- und Südamerika, im Mittleren Osten, in Asien und in Afrika präsent.

EIN NEUES KAPITEL

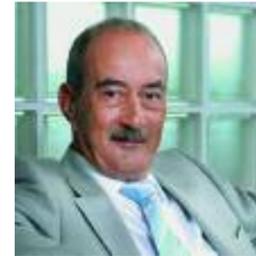
Im Rahmen der Wirtschaftskrise in den 70er Jahren geriet Losinger in grosse finanzielle Schwierigkeiten, die dazu führten, dass die Familie im Jahr 1983 den grössten Teil ihrer Anteile an das amerikanische Unternehmen Enserch veräusserte. Dessen Engagement war allerdings von kurzer Dauer: Bereits sechs Jahre später ging Losinger an den Bouygues-Konzern über, der sich in der Schweiz positionieren wollte.

Zusätzlich zur Wirtschaftskrise der 1970er Jahre trafen Unterschlagungen eines Managers über 5 Jahre hinweg das Unternehmen schwer. Als diese im Jahr 1982 aufgedeckt wurden, beliefen sich die Verluste auf über 68 Millionen Franken und die stillen Reserven des Konzerns waren nur noch gering. Im darauffolgenden Jahr verkaufte die Familie Losinger die Mehrheit der Geschäftsanteile an das amerikanische Unternehmen Enserch und an die UBS. Sechs Jahre später wurde das Unternehmen von seinen ehemaligen Partnern versteigert und von Bouygues aufgekauft. Vincent Losinger verliess das Unternehmen im Jahr 1991. „Dies war für mich eine sehr schwierige und schmerzhaft Zeit“, erklärt er. „Aber ich anerkenne die Verdienste von Jacky Gillmann. Er hat das Unternehmen ab 1997 übernommen und ein neues und viel versprechendes Kapitel in der Geschichte von Losinger aufgeschlagen.“



MARKUS SANER

Markus Saner, 63, kam im Januar 1972 mit 28 Jahren zu Losinger – per Einladung. „Ich habe im Sommer 1971 auf ein Inserat geantwortet. Zu meiner grossen Überraschung erhielt ich ein paar Tage später eine handschriftliche Karte des Personaldirektors, der mich einlud, aus meinem Urlaub zu einem ersten Interview nach Zürich zu kommen. Er hatte es derart eilig, mich zu treffen, dass er mich bat, noch am selben Abend bei ihm zu Hause anzurufen. Als ich zum eigentlichen Vorstellungsgespräch in Bern am Bahnhof ankam, erwartete mich sogar ein Auto mit Chauffeur. Ich muss natürlich erwähnen, dass der Arbeitsmarkt damals völlig ausgetrocknet war. Ich startete meine berufliche Laufbahn bei Losinger in der Projektentwicklung und Akquisition, einem für diese Zeit ziemlich neuen Aufgabenfeld. Mit 29 Jahren war ich bereits Handlungsbevollmächtigter und im Jahr darauf Prokurist. 1974 holte ich meinen ersten Auftrag. Diesen Kunden betreute ich 30 Jahre lang. Nach einer einjährigen Auszeit, zur Weiterbildung als Raumplaner, beschäftigte ich mich neben meinem angestammten Tätigkeitsfeld als Chefbauleiter mit dem Ausbau und der Renovation von Schweizer Vertretungen im Ausland. Für die Renovation der Residenz und der Kanzlei in Havanna bin ich insgesamt zwanzig Mal nach Kuba gereist. Aus Beschaffungs- und Sicherheitsgründen musste alles – vom Material bis hin zu den Baustellenmitarbeitern – aus der Schweiz eingeflogen werden. Von Dar-Es-Salam bis Helsinki, von Guatemala bis Moskau – habe ich während 9 Jahren fast 1'200 Tage im Ausland verbracht.“



ORAZIO GALFO

Orazio Galfo, 60, kam im März 1989 zu Losinger. Seither erlebte er die Veränderungen aus nächster Nähe. „Für mich war Losinger vor allem ein Bauingenieurunternehmen. Für die Ingenieure von Losinger bestand der Wert eines Grundstücks beinahe ausschliesslich darin, dass man darauf bauen konnte. Ein Konzept für die Projektentwicklung gab es nicht. Damals war auch klar, dass Losinger finanzielle Probleme hatte. Der amerikanische Enserch-Konzern, der sich einige Jahre zuvor am Kapital von Losinger beteiligt hatte, wollte seine Anteile veräussern. Interesse an Losinger bekundeten das Schweizer Unternehmen Stuaag und der französische Konzern Bouygues. Die Mitglieder des Verwaltungsrats von Losinger entschieden sich für den zweiten Kandidaten. Am

FRANCIS BAECHLER

Francis Baechler, 63, kam im Februar 1969 mit 24 Jahren zu Losinger. Und es fing alles mit Couverts an... „Ich war damals in der Niederlassung Freiburg für die Lohnzahlungen zuständig“, erinnert sich Francis Baechler. „Da das Unternehmen damals auf die elektronische Buchhaltung umgestiegen war, mussten wir alle Daten zur Verarbeitung an den Hauptsitz in Bern weiterleiten. Wir erhielten dann die Lohnabrechnung zurück und gingen zur Bank. Das Geld steckten wir in Couverts – ein Couvert pro Mitarbeiter. Jeweils am letzten Tag des Monats machten wir unsere Runde von Baustelle zu Baustelle, von Büro zu Büro: Jeder Mitarbeiter erhielt zusammen mit der Lohnabrechnung seinen Lohn bar ausbezahlt.“ Francis Baechler verdiente damals 1'200 Schweizer Franken. Dies war für die damalige Zeit ein gutes Salär, von dem eine Familie, in der nur der Mann berufstätig war, leben konnte. „Nach der Ölkrise von 1973 erlebten wir eine erste Wirtschaftskrise. Wir mussten uns bereit erklären, auf das 13. Monatsgehalt zu verzichten. Glücklicherweise verbesserte sich die Wirtschaftslage wieder bis uns die Immobilienkrise in den 90er Jahren erfasste. Mit der damit einhergehenden Übernahme durch Bouygues veränderte sich unsere Unternehmenskultur nachhaltig. Das bis dahin familiär geführte Unternehmen wurde Teil eines Grosskonzerns. Heute bin ich als stv. Abteilungsleiter in der Lohnabteilung in Bussigny (VD) tätig und für die Löhne von rund 900 Mitarbeitern zuständig.“ Welches Fazit zieht Francis Baechler aus den Veränderungen? „Seit der Übernahme durch Bouygues läuft immer irgend etwas. Es ist, als hätte ich in der Zwischenzeit schon mehrmals den Arbeitgeber gewechselt. Das erfordert nicht nur ein grosses Engagement, sondern auch Flexibilität. Die Geschäftsleitung ist sehr an den Mitarbeitern interessiert und fördert eigenverantwortliches Handeln. Wir konnten uns selbst davon überzeugen, dass Franzosen hart arbeiten und anpacken. Es macht Spass, mit ihnen gemeinsam vorwärts zu kommen.“



EIN LEBEN BEI LOSINGER

19. Juni 1990 hörte ich im Radio vom Abschluss des Geschäfts. Bis 1995 lösten sich dann mehrere Führungsmannschaften ab, und das Unternehmen erlebte eine lange Umstrukturierungsphase, die zusätzlich von der allgemeinen Flaute in der Baubranche beeinflusst wurde. Viele Führungskräfte verliessen das Unternehmen; ich bin einer der wenigen aus dieser Zeit, die geblieben sind. In dieser Phase wurde entschieden, den Sitz des Unternehmens nach Genf zu verlegen. Martial Desruelles, der 1995 zum Unternehmen stiess und für mich bezüglich der Projektentwicklung eine Art Mentor war, überzeugte die Direktion von Bouygues davon, dass das Entwicklungspotenzial in der Deutschschweiz lag. Ein Projektentwickler muss eine Vision haben: Welches Projekt könnte man hier entwickeln, für wen und wie? Ich hatte bereits für die Accor-Gruppe erfolgreich ein erstes Projekt mit drei Hotels in Zürich realisiert. Und zwar trotz des politischen Klimas, das damals jeglichen Neubauvorhaben gegenüber negativ eingestellt war. Die ersten Kontakte wurden 1992 aufgenommen. Da es sich um eine Industriebranche handelte, kam die Idee auf, einen Nutzungsplan für das Grundstück auszuarbeiten. Die zuständige kantonale Behörde war davon so begeistert, dass sie uns grünes Licht gab. 1996 konnten wir mit den Bauarbeiten beginnen. Der Anfang war gemacht. Heute ist Losinger ein ganz anderes Unternehmen. Jacky Gillmann hat es geschafft, ein Team aufzubauen, das Jugend und Erfahrung verbindet. In der ganzen Schweiz haben wir heute grosse Projekte, die sich in der Entwicklungsphase befinden und die es umzusetzen gilt.“

BRUNO MARAZZI

EIN BAUMEISTER UND GENTLEMAN

EINE FAMILIÄRE UNTERNEHMENSKULTUR

Bruno Marazzi: „Wir hatten das Glück, uns stets auf treue Mitarbeiter verlassen zu können. Manche erlebten in 48 Jahren drei Generationen von Chefs. Es gab auch Fälle, in denen die Söhne in die Fussstapfen ihrer Väter traten. Schon immer bestanden beinahe familiäre Beziehungen zu den Mitarbeitern. Diese wussten, dass sie sich auf die Unterstützung des Unternehmens verlassen konnten, wenn es zum Beispiel darum ging, ein Haus oder eine Wohnung zu kaufen. Dafür belohnten sie das Unternehmen mit grossem Einsatz. In meiner Jugend habe ich aus der Unternehmenstätigkeit meines Vaters eine wichtige Lehre gezogen, die mir später auch als Führungsprinzip diente: Man muss die Jungen immer mitnehmen und einbinden. Ich befürworte einen Führungsstil, der sich am Menschen orientiert – und dies nicht nur in der Baubranche.“



EIN FAMILIENUNTERNEHMEN

„Mein Grossvater Lorenzo wurde in der Nähe von Chiasso geboren“, erzählt Bruno Marazzi. Sein Bruder besass bereits ein Bauunternehmen. Lorenzo heiratete eine Lehrerin aus dem Emmental. Sie war eine wertvolle Hilfe für das Bauunternehmen, das er 1907 in Signau gründete. Besonders ihr Talent für das Verfassen von Texten war sehr wertvoll. Sie war es auch, die das Unternehmen mit seinen damals 5 bis 6 Mitarbeitern managte. Man erzählt sich, dass Lorenzo Kinder sehr mochte. Ich habe nur wenige Erinnerungen an ihn, denn ich war erst sieben, als er starb. In diesem Alter begann mein Vater Hugo, mich zur Arbeit mitzunehmen. Er hatte 1951 in Langnau sein eigenes Unternehmen gegründet. Meine Eltern pflegten ein sehr offenes und enges Verhältnis zu ihren Kindern. Wir waren ständig im Büro meines Vaters anzutreffen. Er war ein sehr fleissiger Mann. Sein Tag begann um 5.30 Uhr und seine Vormittage verbrachte er damit, Baustellen zu besichtigen. Nachmittags pflegte er seine Kontakte, insbesondere in Bern. 1953 nach dem Tod von Lorenzo übernahm er dessen Geschäft und machte es zu einer Niederlassung. Insgesamt beschäftigte das Unternehmen damals 40 Mitarbeiter.“

Bruno Marazzi empfängt uns in Muri (BE), im neuen Sitz der Marazzi Holding AG. Heute ist er, gemeinsam mit Jacky Gillmann Co-Präsident von Marazzi. Das Gebäude bildet einen raffinierten und zugleich einfachen Rahmen, der bestens zu diesem Architekten und Unternehmer passt. Bei ihm steht der Mensch im Zentrum: Er versucht stets, das Produkt den sich verändernden Bedürfnissen und Anforderungen anzupassen.

NEUE KARTEN

Für Bruno Marazzi war 1972 ein Schlüsseljahr. Er erwarb sein Architekten- und Bauingenieurdiplom, heiratete und übernahm das Unternehmen seines Vaters. „Damals“, erinnert er sich, „waren die Schulden so hoch wie der Umsatz, d. h. 200'000 Schweizer Franken. Meine Frau und ich hatten uns natürlich bemüht, die Einnahmen zu steigern. Ich hatte immer eine klare Vision unserer künftigen Tätigkeit: Innovation ist unerlässlich. Und man muss den Anfang in der Arbeitsorganisation machen.“ So kam nicht mehr auf jeder Baustelle ein ganzes Team zum Einsatz; es war an der Zeit, Ressourcen zu rationalisieren und je nach Bedarf einzusetzen. „Es war eine Revolution, Kompetenzen dahin zu verlagern, wo sie wirklich benötigt werden.“ Dasselbe galt für die Sicherheit auf den Baustellen.



GEMEINSAME LEIDENSCHAFTEN

Der grosse Segelsport-Liebhaber Bruno Marazzi hat es geschafft, diese Begeisterung auch an seine Kinder weiterzugeben. Seine zwei Söhne Flavio und Renato nahmen an den Segelwettkämpfen der Olympischen Spiele in Sydney teil. Später wurde er zusammen mit den beiden in Helsinki Weltmeister. Aber auch den Bergen ist er verbunden und zwar vor allem als begeisterter Skifahrer. Sein Lieblingspartner auf der Piste ist Adolf Ogi.

„Produkte den sich laufend verändernden Anforderungen anpassen.“

„Traditionell haben die Baustellenmitarbeiter während der Arbeit Bier getrunken“, erzählt Bruno Marazzi. „Mit der zunehmenden Mechanisierung der Baustellen konnte dies nicht mehr toleriert werden. Alkohol wurde verboten und die Sicherheitsmassnahmen wurden verstärkt. So mussten die Arbeiter zum Beispiel Sicherheitsschuhe tragen. Wir haben als erste begonnen, mit der SUVA zusammenzuarbeiten, um präventiv Arbeitsunfälle zu verhindern.“

KONSTRUKTIVE IDEEN

Der zweite Innovationsschwerpunkt konzentrierte sich darauf, die Produkte besser an die sich laufend verändernden Anforderungen anzupassen. „Wir haben als erstes Bauunternehmen in jede Wohnung einen Waschturm eingebaut, die Balkone vergrössert, um sie zu einem echten Lebensraum zu machen, das Konzept modularer Räume für Kinderzimmer oder Sportwohnungen entwickelt, die sich in Wohnanlagen mit Saunas und Fitnessräumen befinden.“ Bruno Marazzi hat ausserdem innovative Ideen bezüglich Schulgebäuden und Seniorenwohnungen eingebracht. „Ich bin davon überzeugt, dass wir mehrheitlich im täglichen Leben lernen. Ich setze mich deshalb seit Langem für „Lebensschulen“ ein, die nicht isoliert sind, sondern sich in vielfältigen und lebendigen Umgebungen – wie zum Beispiel in der Nähe von Wirtschaftszentren – befinden und unsere heutige Gesellschaft repräsentieren.“

Ein anderes wegweisendes Projekt war der im Wankdorf gebaute Schulkomplex für Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene von 6 bis 25 Jahren. Alle Schulräume wurden mit IT ausgestattet und auf die einzelnen Unterrichtsfächer ausgerichtet. Die Lehrer bleiben in ihren jeweiligen Räumlichkeiten, während die Schüler für jedes Unterrichtsfach die Zimmer wechselten. Dank dieser Flexibilität konnte 15%

des Lehrpersonals eingespart werden. Für ältere Menschen – betrachtet man die Alterspyramide ist das der Markt der Zukunft – haben wir die ersten Wohnanlagen mit Zugangshilfen und integrierter medizinischer Erstversorgung realisiert. Und was besonders überraschte: Entgegen der Ansicht von Ärzten, dass ältere Menschen in einer ruhigen Umgebung leben sollten, haben wir in Bern in der Nähe des Stade de Suisse eine Seniorenresidenz gebaut. Bedeutet Ruhe zugleich Isolation? Der Erfolg dieser Anlage zeigt, dass ältere Menschen lieber mitten im Leben bleiben.“

DIE ZEIT DER GROSSPROJEKTE

Bei der Entwicklung dieser innovativen Ideen in der Deutschschweiz perfektionierte Marazzi sein Know-how und eignete sich zudem neues an: die Realisierung von Grossprojekten mit Geschäftsflächen, Freizeiteinrichtungen und Wohnungen. Dies belegen der St. Jakob Park in Basel und das Stade de Suisse in Bern. Beide Projekte wurden nach dem Grundsatz der Multifunktionalität konzipiert. „Wir haben mehrere Geschäftsflächen gebaut, mit dem Gedanken, mal etwas anderes zu bauen als gewöhnliche Einkaufszentren“, sagt Bruno Marazzi lächelnd. Dies belegen auch die



Projekte in Kriens und in Münsingen. Wir haben uns also der Entwicklung und der Vermarktung komplexer Projekte zugewandt, die verschiedene Tätigkeitsbereiche und soziale Gruppen zusammenführen und unter einem Dach vereinen. Bei den multifunktionalen Stadien ist dies ein Vorteil für die Clubs. Damit werden nicht nur Kosten reduziert, es ergeben sich auch neue Möglichkeiten zur Finanzierung der einzelnen Projekte.“

Das Unternehmen Marazzi setzte zahlreiche Grossprojekte um. Zusätzliche Kompetenzen wurden immer wichtiger, um diese optimal zu realisieren. „Ich kannte Jacky Gillmann schon länger. Mit ihm teilte ich dieselbe strategische Vision, die auf der Projektentwicklung gründet“, so Bruno Marazzi. „Losinger wollte seinerseits seinen Aktionsradius in der Deutschschweiz vergrössern. Nach zwei Jahren informeller Besprechungen waren wir uns einig. Im Juli 2006 wurde unser gemeinsamer Weg besiegelt.“

War es schwierig, die beiden Unternehmenskulturen miteinander zu vereinen? „Nein, ich bin überzeugt, dass wir den Geist eines Familienunternehmens auch als Teil eines Grosskonzerns wahren können“, so Bruno Marazzi. „Es ist lediglich eine Frage der Organisation. Es ist wie bei einer Fussballmannschaft: jeder trägt zum Erfolg bei.“

„Unsere Aufgabe besteht darin,
unseren Kunden zu dienen.“



Was hat der diversifizierte Industriekonzern von heute – ausser den Namen – mit dem kleinen Bauunternehmen, mit dem alles begann, noch gemein? Eine Kultur, die auf starken Werten basiert und auf die sich heute alle Unternehmen des Konzerns beziehen – so auch Losinger.

VIER FRAGEN AN MARTIN BOUYGUES

Welchen Rat geben Sie jungen Leuten, die neu in Ihrem Konzern arbeiten?

„Seid ehrlich, mutig und zeigt Engagement!“ Oder den Rat, den Francis Bouygues mir gegeben hat, als ich im Unternehmen anfang: „Halte dich an die Dinge, von denen du etwas verstehst!“ Ebenfalls empfehlen kann ich, „dass man anderen nichts antun soll, was man nicht will, dass es einem selbst widerfährt!“.

Francis Bouygues sagte jeweils, dass man ohne Leidenschaft nichts Grosses erreicht. Welches sind Ihre Leidenschaften?

An erster Stelle steht die Weiterentwicklung des Konzerns sowie die Beständigkeit der Werte. Grosses erreichen kann nur, wer sich auf ein Abenteuer einlässt und mit ganzem Herzen dabei ist. Ansonsten hat man von Anfang an verloren. Wenn man umfangreiche Immobilienprojekte leitet und nicht voller Überzeugung und Engagement bei der Sache ist, kommt nichts dabei heraus. Deshalb stelle ich mich jeder neuen Herausforderung voller Begeisterung. Ansonsten lasse ich es lieber bleiben.

Prägt die Bouygues-Kultur alle Tochterfirmen?

Jedes Tochterunternehmen hat seine eigene Kultur, die von Bouygues geprägt ist. D. h. sie übernehmen die Grundwerte des Konzerns und passen sie ihren Besonderheiten an. Diese kulturelle Identität ist ein Schlüsselement des Konzerns: Sie erleichtert den Austausch zwischen den verschiedenen Organisationen. So kann Bouygues jederzeit auf die besten Mitarbeiter – unabhängig davon, woher sie kommen – zurückgreifen und sie für die anspruchsvollsten Projekte einsetzen.

Auf welches Projekt sind Sie am meisten stolz?

Das ist schwierig zu beantworten: Wenn ich auf einer Baustelle bin, gefällt mir diese mehr als alle anderen: und wenn ich dann zur nächsten gehe, bin ich wiederum von dieser ganz begeistert. Besonders stolz bin ich, Verwaltungsratspräsident eines funktionierenden Grosskonzerns zu sein und ich schätze es, mit einem engagierten Team zusammenzuarbeiten. Ich bin überzeugt, dass es nur wenige Grossunternehmen gibt, in welchen sich die Manager so gut verstehen. Das gegenseitige Vertrauen erleichtert die Arbeit und ist zugleich eine hervorragende Grundlage für mehr Effizienz. Dies ist für mich eine wichtige Voraussetzung für unseren Erfolg – und dafür danke ich allen sehr.

FRANCIS BOUYGUES: FREUDE AN DER HERAUSFORDERUNG



Obwohl bereits vor 14 Jahren verstorben, hat die französische Öffentlichkeit noch immer das gleiche Bild von Francis Bouygues – das eines ungestümen Hitzkopfs. Aufgrund seiner Charakterstärke, seiner Durchsetzungskraft und seines gesunden Menschenverstandes wurde er lange Zeit als Autodidakt wahrgenommen. Francis Bouygues, Sohn eines an der Ecole Centrale de Paris ausgebildeten Ingenieurs und selbst Absolvent dieser renommierten Hochschule, war in der Tat kein kartesisch geprägter, umsichtiger Ingenieur. Am 1. Januar 1952 gründete er mit einem Startkapital in Höhe von umgerechnet 1'830 Euro seine eigene Firma, das Unternehmen „Entreprise Francis Bouygues“. Sein Sohn Martin wurde im selben Jahr geboren.

In den 1950er Jahren befand sich Frankreich im Wiederaufbau, entsprechend bestand eine enorme Nachfrage nach Wohnraum. Francis Bouygues war überzeugt, dass mit industriellen Methoden die Produktivität erheblich gesteigert werden konnte. Zudem entwickelte er seine eigenen Management-Konzepte. „Wenn man Chef sein will“, sagte er, „muss man in erster Linie gerne Verantwortung tragen. Ausserdem muss man Geld verdienen wollen und die Herausforderung lieben. Und viertens: Wenn man Menschen führen möchte, muss man seine Mitarbeiter nicht nur mögen, sondern man muss vor allem an sie glauben.“

Der Erfolg gab ihm recht: 30 Jahre nach der Gründung erzielte das Unternehmen bereits einen Umsatz von umgerechnet 17 Millionen Euro. Weitere fünf Jahre später waren es 91,5 Millionen. Was im Alleingang begonnen hat, ist in der Zwischenzeit zu einem internationalen Konzern mit 124'000 Mitarbeitern gewachsen, der in über 70 Ländern präsent ist. Hinzu kam eine starke Diversifizierung: zunächst in den Immobiliensektor, dann in den Bereich des Strassenbaus sowie in den Wasser- und Energiesektor. 1987 dann der Coup: die Übernahme des staatlichen Fernsehsenders TF1. In der Medienwelt wurde über den „Beton-König“ gespottet. Aber FB, wie Francis Bouygues genannt wurde, war davon überzeugt, dass sich seine Management-Grundsätze auf jeden beliebigen Bereich übertragen lassen. TF1 setzte sich als Marktführer unter den Fernsehsendern durch und diente als Sprungbrett für weitere erfolgreiche Projekte, wie die Gründung von Eurosport im Jahr 1991. FBs letzte Herausforderung war die Regelung seiner Nachfolge. Am 5. September 1989 erklärte er seinen damals 37 Jahre alten jüngsten Sohn Martin zu seinem Nachfolger. Francis Bouygues starb am 24. Juli 1993.

Die Diversifizierung des Konzerns wurde unter der Führung von Martin Bouygues umsichtig, aber entschlossen fortgesetzt. Im Mai 1996 trug die Gründung von Bouygues Telecom zur Verbreitung des Handys bei. Zehn Jahre später ging Bouygues eine Kooperation mit Alstom ein. Dank der 30-Prozent-Beteiligung kann Bouygues heute Synergien in den strategisch bedeutenden Bereichen Transport und Energie nutzen. So wurden beispielsweise der Bau und der Betrieb der Strassenbahn von Reims oder der Bau des neuen Kernkraftwerks in der Normandie gemeinsam realisiert. „Wir machen unsere Arbeit, an welcher wir gemeinsam wachsen“, erklärte Martin Bouygues im Mai 2006. Auch hier hat sich das Engagement gelohnt.

Und so geht die Entwicklung dieses einmaligen Konzerns weiter: Marazzi und Losinger gehören inzwischen beide zum Bouygues-Konzern, der auf eine spannende Zukunft blickt. ■

„Es anders machen
ist möglich.“

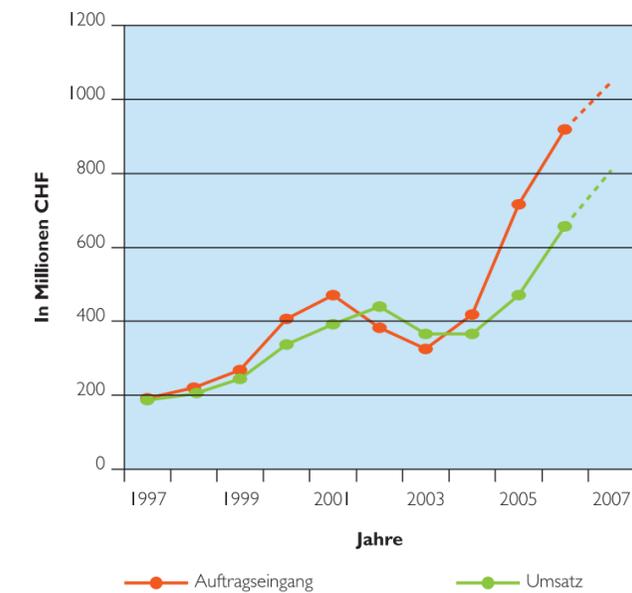
MIT HERZBLUT FÜR LOSINGER

Das Jahr 1997 markiert für Losinger einen bedeutenden Wendepunkt in der Unternehmensgeschichte. Zusammen mit Jacky Gillmann blicken wir auf ein Jahrzehnt voller Veränderungen zurück: von der strategischen Neuausrichtung bis zur Übernahme von Marazzi im Jahr 2006.

EINE NEUE IDENTITÄT FÜR LOSINGER

Als Jacky Gillmann, damals Generaldirektor der Tochtergesellschaft von Bouygues Construction im Elsass, 1997 angefragt wurde, bei Losinger das Ruder zu übernehmen, traf er auf ein verunsichertes Unternehmen. „Ich habe schnell gemerkt, dass ich in erster Priorität den Mitarbeitern Vertrauen vermitteln und gemeinsam mit ihnen eine Zukunftsperspektive für das Unternehmen entwickeln musste. Obwohl das Unternehmen zuvor zu den Leaders der Schweizer Baubranche gehörte, war es damals in der Öffentlichkeit weitgehend unbekannt. Wenn ich zurückblicke, war ein Seminar in Spiez einige Monate nach meiner Ankunft der eigentliche „Gründungsakt“ des Unternehmens Losinger, wie wir es heute kennen. Unsere Vision liess sich mit drei Worten zusammenfassen: Entwicklung, Einheit, Rentabilität. Anschliessend ging es vor allem darum, die Denk- und Verhaltensweisen der Mitarbeiter neu auszurichten und die Organisation entsprechend anzupassen.“

ENTWICKLUNG 1997 - 2007



ÄNDERUNGEN POSITIV WAHRNEHMEN

„Wir haben zwei Jahre gebraucht, um das Unternehmen wieder in Schwung zu bringen“, erzählt Jacky Gillmann. „Zwei Jahre, in denen wir immer wieder erklärt haben, dass wir vieles anders machen können und anders machen müssen. Es anders zu machen, bedeutete zunächst, den Kunden und seine Bedürfnisse ins Zentrum zu stellen und von einem Nachfrage- zu einem Angebotsmarkt überzugehen.“

„Es anders zu machen bedeutete auch, mit den Gewohnheiten von Rabatten oder vereinbarten Preisabschlägen zu brechen und sich aus den Konsortien zu lösen, von denen man uns sagte, dass man sich nicht trennen könne.“

„Mit der Eröffnung einer Niederlassung in Zürich im Jahre 1999 haben wir unsere Absicht, das Unternehmen in der Deutschschweiz zu entwickeln, deutlich gemacht. Die Multikulturalität kam uns zugute, um uns das wesentliche Element der Unternehmenskultur von Bouygues – die Offenheit gegenüber neuen Herausforderungen – anzueignen.“

DEN INNOVATIVEN ANSATZ VERSTÄNDLICH MACHEN

„Losinger ist ein Unternehmen, das einem Konzern angehört, der technisch gesehen an der Spitze steht und von Leuten geführt wird, die eine starke Kultur leben. Dieser Konzern – und damit auch Losinger als Tochterunternehmen – ist hierzulande relativ unbekannt. Deshalb war es für uns auch nicht einfach, den Kunden zu erläutern, wofür unser General- und Totalunternehmen steht und wofür wir uns engagieren: So z. B. dass wir uns stets dazu verpflichten, die Verantwortung für die Projekte zu übernehmen und uns mit den uns zur Verfügung stehenden Ressourcen dafür einzusetzen, den Kunden stets erstklassige Dienstleistungen zu bieten und ihre Projekte zu optimieren. Aber auch die von uns initiierten bedeutenden Aktionen für eine nachhaltige Entwicklung wurden thematisiert. Und nicht zuletzt haben wir aufgezeigt, dass Innovation das Kernstück unserer Strategie bildet.“ ■

Wie es der Zufall will, wurden Werner Müller und Jacky Gillmann am selben Tag im gleichen Jahr geboren. Seit der Übernahme von Marazzi durch Losinger ist bereits mehr als ein Jahr vergangen.

Doch passen die beiden Unternehmen auch zusammen? Gemeinsam nehmen die beiden Interviewpartner Stellung.

„Wir haben dieselben Vorstellungen davon, wie wir unseren Kunden einen Mehrwert bieten können.“

JACKY GILLMANN
WERNER MÜLLER

Werner Müller, bedauern Sie es, als Generaldirektor von Marazzi heute zu Losinger zu gehören?

WERNER MÜLLER: Vermittle ich etwa diesen Eindruck? (lächelt). Nein, ich sehe nur positive Synergien. So bieten wir unseren Kunden heute ein noch grösseres Potenzial für die Optimierung ihrer Projekte. Wir bringen unsere Ideen und unsere Vision in die Projekte ein und bieten die notwendigen Ressourcen für deren Realisierung. Zudem können wir bei Bedarf immer auf Mittel und Know-how von Bouygues Construction zurückgreifen.

JACKY GILLMANN: Mit Marazzi kann sich Losinger klar auf dem Deutschschweizer Markt positionieren und weiterentwickeln. Ich erinnere aber daran, dass Marazzi als eigene Marke bestehen bleibt. Doch das Unternehmen kann sich jederzeit in Fragen der wirtschaftlichen Machbarkeit oder bei der Identifizierung aussichtsreicher Märkte auf unsere Expertise stützen. Losinger wie Marazzi haben sich der Zufriedenheit der Kunden verschrieben. Wir teilen dieselben Ideen, wenn es darum geht, wie wir ihnen einen Mehrwert bieten können.

W.M.: In der Verbrauchsgüterindustrie hat man schon lange gelernt, die Bedürfnisse des Kunden frühzeitig zu erkennen. Das war in der Bauindustrie bis dahin weniger der Fall. Und genau das wollen wir ändern. Die Praxis und die zahlreichen Kontakte, die wir vor, während und nach der Ausführung der Projekte mit unseren Kunden haben, liefern uns die notwendigen Informationen für unsere Überlegungen hinsichtlich der wachsenden Bedeutung der verschiedenen Lebensphasen der Menschen und der Vielfalt der daraus resultierenden Bedürfnisse. Dank des technischen



FÜR 2010 SIND DREI BEDEUTENDE PROJEKTE VORGESEHEN

Marazzi hat drei bedeutende Projekte in Angriff genommen, bei deren Realisierung die Synergien mit Losinger voll zum Tragen kommen.

▲ **Sägwest** in Belp (BE). Ein bedeutendes Mietwohnungsprojekt mit 215 Wohneinheiten, einer Einstellhalle mit 155 Parkplätzen und 65 zusätzlichen Aussenparkplätzen.

► **Erlentor** in Basel. Dieses Mischprojekt, mit dessen Ausführung bereits begonnen wurde, umfasst 239 Wohnungen, 1'000 m² Geschäftsflächen und 230 Parkplätze.

Henkel-Areal in Pratteln (BL). Dieses auf einem ehemaligen Industriegelände geplante Projekt wird eine Wasserwelt (18'000 m²), einen 45 m hohen Büroturm, ein Vier-Sterne-Hotel mit 176 Zimmern sowie Geschäftsflächen umfassen.



Know-hows, das Losinger uns zur Verfügung stellt, können wir die Bauzeit der einzelnen Projekte erheblich verkürzen.

Und wie läuft diese Integration auf menschlicher Ebene? Führte sie nicht zu einem Kulturschock?

J.G.: In der Tat war es zunächst nicht einfach, die Kultur eines Familienunternehmens wie Marazzi mit der konzerngeprägten Kultur von Losinger zu vereinen. Von der soeben von Werner angesprochenen gemeinsamen Vision abgesehen, mussten wir in der täglichen Arbeit zuerst viel voneinander lernen. Wir sind dabei schrittweise vorgegangen und haben uns intensiv ausgetauscht. Parallel dazu hat sich die neue Abteilung Human Resources mit Nachdruck eingesetzt, um den Mitarbeitern von Marazzi die Werte des Konzerns zu vermitteln. So haben wir die Voraussetzungen geschaffen, um die beiden Kulturen miteinander zu vereinen. Im Vordergrund standen dabei Weiterbildungen, Integrationsseminare und der Austausch unter den Mitarbeitern.



W.M.: Wir haben in der Tat mehrere Etappen durchlaufen: Zuerst ging es ums Lernen, dann ums Verstehen und anschliessend um die Akzeptanz. Nach und nach liess das Misstrauen angesichts vieler gemeinsamer positiver Erfahrungen nach. Vor allem zwei Aspekte haben die Integration begünstigt: Bei Marazzi befürchtete man eine grosse Zahl von Entlassungen, wie dies leider in solchen Situationen oft der Fall ist. Doch genau das Gegenteil passierte. Die Integration führte zu so vielen Neueinstellungen wie wir es bei Marazzi zuvor noch nie erlebt hatten. Alle dachten: „Ein willkommener frischer Wind.“ Andererseits konkretisierten sich während dieser Zeit wichtige gemeinsame Projekte. Das ist gut für die Arbeitsmoral. Insgesamt war dieses Jahr sehr intensiv. Intensiv, aber vor allem positiv.

Wie sehen Sie die Zukunft?

W.M.: Die Zukunft hängt wesentlich davon ab, ob wir in der Lage sein werden, unsere Kunden zufrieden zu stellen – unabhängig davon, was für Projekte sie uns anvertrauen. Wir müssen sie überzeugen und stellen deshalb auch grosse Ansprüche an uns selbst. Ich bin überzeugt, dass wir die Ressourcen dazu haben. Diese Überzeugung müssen wir den Teams vermitteln. So schaffen wir die Basis für die Motivation aller Mitarbeiter. ■

LÖSUNGEN FÜR EINE SICH VERÄNDERNDE WELT

Jeder lebende Organismus muss sich letztlich seiner Umgebung anpassen. Entsprechend müssen die wirtschaftlichen Akteure, auf das sich immer rascher entwickelnde Umfeld eingehen und auf Veränderungen reagieren. Um solche Trends zu erkennen und den Kunden auch in Zukunft einen Mehrwert bieten zu können, braucht es Fantasie und Kreativität. Veränderungen stellen den Ausgangspunkt für Innovationen dar.



Der „Club Europe“ von Bouygues
Entreprises France-Europe:
250 junge Mitarbeiter aus 30 Nationen,
mobil in Europa.



Actitudes
Mit konkreten Aktionen zu einer neuen Grundeinstellung

Actitudes fasst die Richtlinien der Unternehmen von Bouygues Construction im Bereich der nachhaltigen Entwicklung zusammen; unter Einbezug der ökonomischen, ökologischen und sozialen sowie gesellschaftlichen Aspekte.

Bauen, ausbauen, renovieren sind alles nachhaltige Aktivitäten. Diese Grundeinstellung ist zentral, um zu verstehen, wie heute ein Projekt geplant und gemanagt werden muss, damit die Auswirkungen auf die Umwelt minimiert und die künftigen Betriebskosten optimiert werden können. Um diese Ziele zu erreichen, muss ein Unternehmen entsprechende Ressourcen mobilisieren können und sich sowohl in technischer wie auch in menschlicher Hinsicht durch Innovation von der Konkurrenz abheben.

Losinger stellt sich diesen Herausforderungen, indem das Unternehmen nach innovativen Lösungen sucht, die ihm sowohl einen Mehrwert auf der Projektebene als auch das nötige Know-how verschaffen, um die Kunden bei der Realisierung ihrer Ziele zu unterstützen. Die Entwicklung des „Index Nachhaltigkeit“ sowie des sozialen Leadership sind zwei von zahlreichen Beispielen, wie das Unternehmen sich darum bemüht, seine Tätigkeit mit seinen Verpflichtungen in Einklang zu bringen.

VERANTWORTUNG BEI BAUPROJEKTEN

Als Grossverbraucher natürlicher Ressourcen steht die Baubranche im Mittelpunkt der internationalen Debatte über den Klimawandel. Der Anteil der Branche am Rohstoff- und Energieverbrauch wird auf 40% geschätzt. Sie ist ebenfalls für 40% der CO₂-Emissionen und 40% des weltweiten Gesamt- abfallvolumens verantwortlich. Es geht also um sehr viel. Umso wichtiger ist es, den Investoren eine Möglichkeit aufzuzeigen, wie sie nachhaltig bauen und davon profitieren können.

DIE SCHWEIZ – EINE VORREITERIN

Auf der ganzen Welt, in Europa und in der Schweiz werden Labels und Programme geschaffen, um Energie einzusparen und den Einsatz erneuerbarer Energien zu fördern. Minergie ist ein gutes Beispiel dafür. Es ist gut möglich, dass diese

Förderprogramme mit der Zeit verbindlich werden. Wir haben deshalb beschlossen, diese Entwicklung, die früher oder später erfolgen wird, vorwegzunehmen und öffentlichen sowie privaten Investoren ein leistungsstarkes Tool für die Entscheidungsfindung zur Verfügung zu stellen. Dies nicht zuletzt, weil die Schweiz bezüglich Umweltfragen eine Vorreiterin ist.

Henri Muhr, stellvertretender Generaldirektor, ist seit 12 Jahren im Unternehmen tätig. „Ich kam aus Frankreich und stellte fest, dass die Schweiz bereits viel weiter war, insbesondere im Bereich der SIA-Normen und bezüglich der Normen der verschiedenen Kantone. Sehr rasch waren wir davon überzeugt, dass diese Vorreiterrolle ein tragendes Element unserer Strategie werden muss, von der auch die anderen Unternehmen von Bouygues Construction profitieren können. Denn Innovation ist für uns von zentraler Bedeutung. Inzwischen ist nachhaltige Entwicklung durch das Konzept „Actitudes“ zur Realität geworden. Dieses Konzept bietet uns die Möglichkeit, unsere Arbeit auf eine neue Art und Weise zu verrichten. In diesem Kontext haben sich bei Losinger 30 Mitarbeiter 18 Monate lang mit der Erarbeitung des Index Nachhaltigkeit beschäftigt. Der im Dezember 2006 im Rahmen des Innovationswettbewerbs von Losinger ausgezeichnete Index setzte sich ebenfalls beim Innovationswettbewerb auf europäischer Ebene unter 178 Projekten durch. Die Direktion von Bouygues Construction hat daraufhin beschlossen, ihn konzernweit einzuführen.“



INDEX NACHHALTIGKEIT

Ein innovatives Tool, das den Investoren die Entscheidung vereinfachen soll.

Der Index Nachhaltigkeit definiert für jedes Bau- oder Renovationsprojekt eine Reihe objektiver und messbarer Kriterien. Damit kann seine Performance in wirtschaftlicher, ökologischer und gesellschaftlicher Hinsicht bewertet werden.

Hinter dem Index Nachhaltigkeit steckt ein Softwaretool, das vom Dialog der an einem Projekt Beteiligten lebt: Vom Kunden über die Akquisition und die Direktion Technik bis hin zur Abteilung Einkauf. Das Ergebnis dieses Austauschs wird zum Schluss anhand einer Übersichtstabelle dargestellt, die alle Aspekte des geplanten Baus bzw. der geplanten Renovation integriert. Dabei geht die Bewertung von „sehr gut“ (grün) bis „schwach“ (rot). Der Index Nachhaltigkeit bietet den Kunden mehrere Vorteile und verschiedene Möglichkeiten in Bezug auf nachhaltiges Bauen.

Gesellschaftliches Engagement

Immer mehr private und öffentliche Unternehmen sowie Institutionen wollen ihr Engagement für eine nachhaltige Entwicklung aufzeigen. Mit dem Index Nachhaltigkeit können sie ihr geplantes Bau- oder Renovationsprojekt mit der Idee des nachhaltigen Bauens verbinden und ihr Engagement messbar machen und in die Tat umsetzen.

Der wirtschaftliche Vorteil

Gegenüber potenziellen Nutzern oder Käufern hat ein Investor unbestreitbare Wettbewerbs- und Imagevorteile, wenn er ein Bauprojekt anbieten kann, bei dem speziell auf einen niedrigen Energieverbrauch, die Nähe zu gut ausgebauter Infrastruktur oder auf eine gute Schallsollierung geachtet wurde.

Der finanzielle Vorteil

Auf der Basis all dieser Überlegungen und einem Gesamtkostenansatz, bei dem sowohl die Bau- als auch die Betriebskosten integriert sind, verfügt der Investor über eine massgeschneiderte Lösung, die es ihm ermöglicht, die Finanzierung seines Projekts zu optimieren.



„Der Vorsprung der Schweiz bezüglich Umweltfragen ist ein tragendes Element unserer Strategie.“



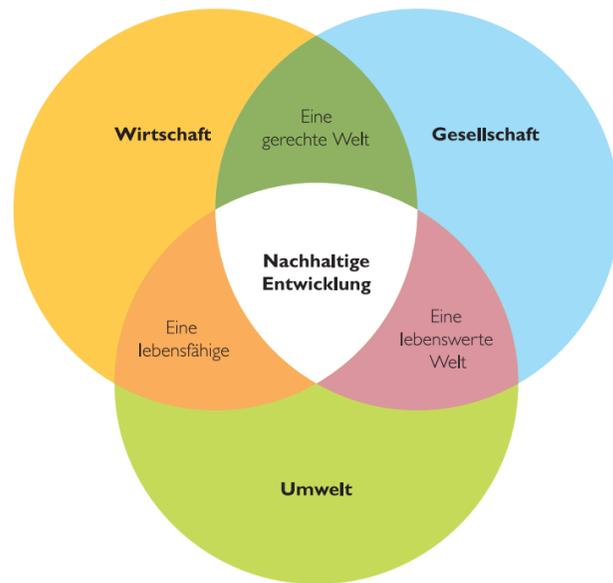
Léa Jullien
Marketingleiterin

DIE HERAUSFORDERUNGEN BEIM NACHHALTIGEN BAUEN

„Die Idee, ein Tool für die Bewertung von nachhaltigen Bauten zu entwickeln, hatte ein Bauleiter im Rahmen eines gemeinsamen Mittagessens“, erinnert sich **Léa Jullien**, Marketingleiterin bei Losinger. „Wir haben sofort beschlossen, uns näher mit dem Thema zu befassen. Mitte 2005 wurde eine Arbeitsgruppe mit dem Ziel zusammengestellt, innert 18 Monaten eine Lösung zu finden.“ Mit Alain Capt, Direktor Technik, Armand Vaujour, Verantwortlicher Immobilienentwicklung und Léa Jullien waren im Leitungsausschuss die drei für das Projekt wichtigsten Fachbereiche vertreten. Rasch wurden in den verschiedenen Projektphasen noch weitere Kompetenzen beigezogen. „Wir wollten ein Bewertungssystem schaffen, welches das Beste aus den drei Bereichen vereint. Dies haben wir erreicht, indem wir uns gegenseitig mit unserem Know-how ergänzt haben“, erklärt Léa Jullien.

AUF DIE BEDÜRFNISSE DES MARKTES EINGEHEN

„Als erstes klärten wir ab“, so Léa Jullien weiter, „ob überhaupt eine Nachfrage nach solchen Tools zur Beurteilung von Bauten besteht und inwiefern wir uns damit einen Wettbewerbsvorteil gegenüber unserer Konkurrenz verschaffen könnten.“ Erste positive Anhaltspunkte erhielten wir durch qualitative Interviews, umfangreiche Recherchen und ein gezieltes Benchmarking. Das Ergebnis der Analyse ergab weiter, dass das Projekt tatsächlich der Marktnachfrage entsprach. „Diese Kontrolle wird in regelmässigen Abständen wiederholt, um gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen, damit wir unseren Vorsprung gegenüber der Konkurrenz langfristig wahren können“, erklärt Léa. „Der andere Teil unserer Arbeit bestand darin, Inhalt und Form des Tools zu definieren. Dabei ging es nicht darum, das Rad neu zu erfinden, sondern vor allem darum, glaubwürdig aufzutreten und uns auf realistische Erwartungen zu stützen. Deshalb haben wir auch die Kriterien der SIA-Empfehlung 112/1 als Grundlage gewählt.“



DER INDEX NACHHALTIGKEIT IST NUR DER ANFANG

„Der Index Nachhaltigkeit ist ein Tool, das laufend weiterentwickelt und verbessert werden muss“, erläutert Léa Jullien. „Er dient nicht dem Selbstzweck, sondern ist ein Schlüssel zu einer neuen Art des Bauens.“ **Alain Capt**, Direktor Technik, ergänzt: „Der Index Nachhaltigkeit ist eine Orientierungshilfe für Investoren. Uns dient er als Bestandaufnahme. Davon ausgehend müssen wir nach konkreten Lösungen suchen, die den Wünschen der Kunden entsprechen. Damit stellen wir der Akquisition und der Technik einen Antwortenkatalog zur Verfügung, um aus dem Tool rasch eine echte Entscheidungshilfe zu machen.“

Der Antwortenkatalog

Ein solcher Antwortenkatalog ist bereits in Arbeit, so dass Losinger dem Kunden, der mit Hilfe des Index Nachhaltigkeit zu einem Entscheid gekommen ist, für jeden Bereich (Gesellschaft, Wirtschaft und Umwelt) neue Produkt- und Systemvarianten mit einem zusätzlichen technischen Datenblatt anbieten kann. Bei Bedarf können die beteiligten Parteien zusätzlich die vollständigen und detaillierten technischen Unterlagen einsehen.

„Der Index Nachhaltigkeit ist ein Schlüssel zu einer neuen Art des Bauens.“

„Bei der Erstellung dieses Katalogs haben wir unsere eigenen Ressourcen mit denen des Konzerns verbunden“, erläutert Alain Capt. „Unsere Abteilungen Einkauf haben eine erste Produkteliste aufgrund ihrer technischen Eigenschaften ausgewählt, die wir

anschliessend nach den Kriterien der nachhaltigen Entwicklung klassifizierten. Eine zweite Liste mit Produkten basiert auf den „Eco-Bau“-Kriterien. Auch sie wurde anschliessend auf die Kriterien Giftstoffe, graue Energie usw. untersucht. Beide Listen gilt es nun zu ordnen, damit wir am Ende aufgrund dieser Faktoren einen endgültigen Katalog erstellen können, der den verschiedenen Varianten des Index Nachhaltigkeit entspricht. Doch das wird noch lange nicht alles sein.“

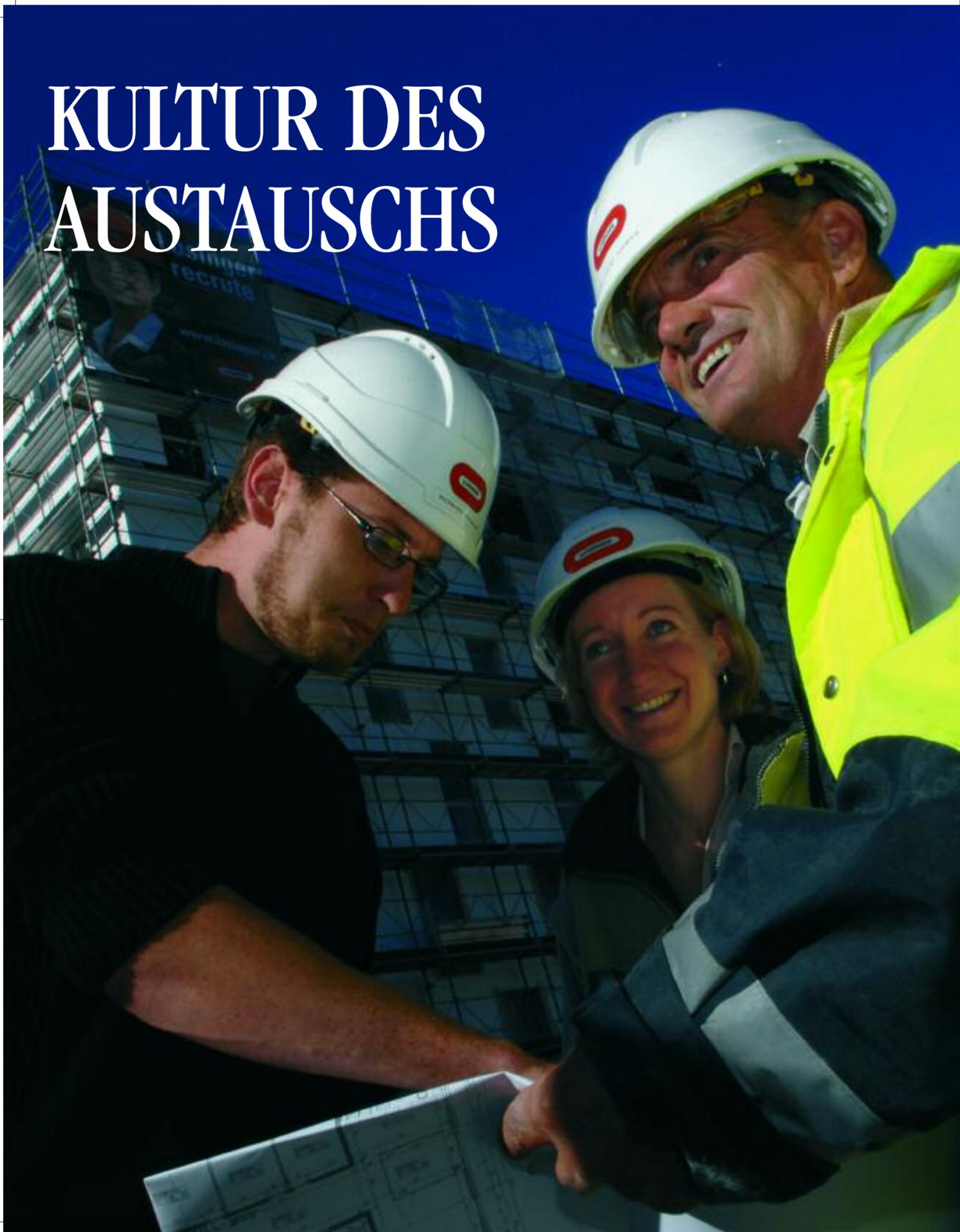
EINE NEUE FINANZIERUNGSLOGIK

„Mit unserem Vorgehen wollen wir nichts vorschreiben, sondern neue Möglichkeiten aufzeigen“, so Alain Capt. „Wir denken nicht daran, anderen unsere Überzeugungen aufzuzwingen. Das entspricht nicht unserer Philosophie. Aber wir können dazu beitragen, Verhaltensweisen zu ändern. Und das wird umso einfacher, wenn wir über ein Kalkulationstool verfügen, das uns ermöglicht, über die Investitionskosten hinauszugehen und einen globalen finanziellen Projektansatz zu verfolgen, bei dem auch die Betriebskosten berücksichtigt werden.“ Henri Muhr meint weiter: „Wir sind heute in der Lage, ein Angebot zu erstellen, das nicht nur die Baukosten, sondern auch die laufenden Kosten erfasst. Dadurch bekommt der Investor eine klare Vorstellung bezüglich seiner Investition. Dank der vor kurzem erfolgten Integration der MIBAG, dem Schweizer Leader im Facility Management mit über 4 Mio. m² Nutzflächen, verfügen wir bezüglich Betriebs- und Wartungskosten über umfangreiche Vergleichsdaten. Heute erstellen wir auf Wunsch globale Finanzierungsansätze. Wir werden schon bald in der Lage sein, diese Dienstleistung systematisch anzubieten. Dies ist derzeit bei Public-Private-Partnership-Projekten erforderlich, da die Behörden dem Ansatz des Index Nachhaltigkeit gegenüber sehr aufgeschlossen sind. In naher Zukunft bedeutet dies, dass wir uns gegenüber der Konkurrenz weiter differenzieren, indem wir unseren Kunden einen zusätzlichen Mehrwert bieten können. Damit schaffen wir echte Transparenz auf der Kostenseite, was für alle Beteiligte beachtliche Fortschritte bringt.“ ■

Alain Capt
Direktor Technik



KULTUR DES AUSTAUSCHS



„Wie kann man Talente
rekrutieren, zu ihrer
beruflichen Entwicklung
beitragen, Leistungen
belohnen und sie an
starke Werte binden?“

Interview mit Karim
Abdelatif, Direktor
Human Resources der
Losinger Construction AG.



Auf die Frage, was den Erfolg eines Unternehmens ausmacht, antwortet **Karim Abdelatif**: Professionalität und Vielfalt. „Ziel unserer Personalpolitik ist es, Frauen und Männer zu rekrutieren, die unseren Kunden innovative Lösungen und erstklassige Dienstleistungen bieten können.“ Er ist überzeugt, dass Innovation durch den Austausch sowie durch das ständige Hinterfragen der eigenen Ideen gefördert wird. Als wichtige Grundlage für herausragende Leistungen sieht er die Zusammenarbeit von Leuten, die nicht nur über unterschiedliche Ausbildungen und berufliche Erfahrungen verfügen, sondern auch aus verschiedensten Kulturkreisen stammen.

„PROFESSIONALITÄT UND VIELEFALT“



DAS WACHSTUM UND SEINE
HERAUSFORDERUNGEN

Losinger wächst zurzeit sehr rasch. Schadet die kulturelle Vielfalt dem Zusammenhalt der Teams nicht?

KARIM ABDELATIF: Die kulturelle Vielfalt könnte in der Tat schnell zu Unstimmigkeiten führen, wenn wir nicht ständig daran arbeiten würden, den Zusammenhalt zwischen den Mitarbeitern zu stärken. Wenn ein Baum wächst, besteht kein Unterschied zwischen seinen ersten und seinen letzten Blättern. Wenn ein Unternehmen wächst, kann die Kluft zwischen langjährigen Mitarbeitern und „jungen Trieben“ jedoch enorm sein. Es ist allgemein bekannt, dass die Einheit die Stärke eines Teams ausmacht. Unsere Aufgabe ist es, dafür die notwendigen Grundlagen zu schaffen und gleichzeitig von der Vielfalt zu profitieren. Dies beginnt bereits bei der Rekrutierung: Dabei achten wir besonders auf Offenheit und Lernfähigkeit der Bewerber; anschließend sind es unsere Unternehmenswerte, auf die sich die Mitarbeiter im Alltag beziehen können, welche die Grundlage unserer gemeinsamen „DNA“ bilden.



„Ein grosses Unternehmen öffnet neue Horizonte.“

DIE WERTE VON LOSINGER

Dem Ethikkodex des Bouygues-Konzerns entsprechend, vereinen fünf Werte alle Mitarbeiter von Losinger und Marazzi. Von diesen lassen sich 33 Kompetenzen ableiten, die sich wiederum in drei Kategorien aufteilen lassen: persönliche Verhaltensweisen, zwischenmenschliche Beziehungen sowie Management. Die fünf Werte sind:

Austausch weil Teamarbeit individuelle Leistungen vervielfacht.

Ambition weil der Wille für jegliche Leistung ausschlaggebend ist.

Innovation weil diese unserem Fortschritt zugrunde liegt.

Respekt weil nur dadurch eine nachhaltige Entwicklung garantiert werden kann.

Anspruch weil es sich dabei um die berechnete Erwartung unserer Partner handelt.



Heutzutage stellen doch alle Unternehmen ihre Werte in den Vordergrund. Ist dieses Konzept nicht langsam etwas abgenutzt?

Da haben Sie Recht; zu oft geht es dabei um einen rein kosmetischen Aspekt!

Ist das bei Losinger anders?

Das können unsere externen Partner am besten beurteilen. Was ich über Losinger sagen kann, ist, dass unsere fünf Werte in einem Referenzdokument festgehalten sind, das als Grundlage für die jährliche Bewertung unserer Mitarbeiter dient. Analog dazu wird beim Topmanagement die 360°-Beurteilung durchgeführt. Dieses Referenzdokument hat zudem eine unmittelbare Auswirkung auf den variablen Teil der Vergütung.

Wie propagieren Sie diese Werte?

Formell stehen sie im Mittelpunkt unserer Integrationstage. Ab 2008 wird zusätzlich ein Seminar zum Thema „Respekt und Leistung“ eine neue Plattform für den Austausch und die Verinnerlichung der Werte bilden. Was die Praxis betrifft, so glauben wir vor allem an die Vorbildfunktion der Führungskräfte, welche die wichtigsten Träger der Unternehmensphilosophie sind.

SOZIALES LEADERSHIP, EIN STRATEGISCHES ELEMENT

Sie haben im Jahr 2007 beinahe 200 Ingenieure, Architekten und Kader eingestellt; was macht Losinger so unwiderstehlich?

Ich bin überzeugt, dass unsere Attraktivität sowohl für die Bewerber als auch für die Kunden mit unserer Fähigkeit zusammenhängt, uns von den anderen Marktteilnehmern abzuheben.

Wo liegen die Unterschiede zwischen Losinger und der Konkurrenz?

Wir glauben, dass inmitten eines überhitzten Arbeitsmarkts, das Konzept der nachhaltigen Entwicklung auch für den Personalbereich gilt. Eine langjährige Beziehung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber kann ebenso gut mit neuen Herausforderungen verbunden sein wie ein neuer Job, sofern das Management auf die Erwartungen und Ambitionen der einzelnen Mitarbeiter eingeht. Parallel zum jährlichen Mitarbeitergespräch hat deshalb jeder Mitarbeiter die Möglichkeit, mit dem Topmanagement ein Laufbahngespräch zu führen.

Da bereits ein grosses Weiterbildungsangebot besteht, das zur beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter beiträgt, haben wir darüberhinaus unsere Sozialleistungen ergänzt, um allen Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, Beruf und Privatleben besser miteinander zu vereinbaren.

Und schliesslich bemühen wir uns, ein stimulierendes Umfeld zu schaffen, damit die Arbeit bei Losinger und Marazzi für jedermann zu einer bereichernden Lebenserfahrung wird. ■

VIELELT IST UNSER REICHTUM

Tatiana Moussalli, Anglo-Libanesin, Master in Bauingenieurwesen (University of South California) und Baumanagement (Massachusetts Institute of Technology), Projektleiterin bei Losinger in Genf.

Die in London geborene und in Nigeria aufgewachsene Libanesin Tatiana Moussalli hat in den USA Bauingenieurwesen studiert, bevor sie zu Losinger kam. Dieser Werdegang mag auf den ersten Blick erstaunen, doch Tatiana Moussalli erklärt: „Mein Vater war Bauingenieur und meine Mutter Architektin, ich wusste also, worauf ich mich einliess.“ Familienausflüge in Nigeria wurden stets mit einem Besuch auf Baustellen verbunden. Auch der Bouygues-Konzern war in diesem Land stark präsent. „Deshalb war es für mich nur logisch, mich nach dem Abschluss meines Studiums bei diesem Unternehmen zu bewerben.“ Tatiana konnte sich nicht mit dem Gedanken anfreunden, in einem Ingenieurbüro am Schreibtisch zu arbeiten. „Ich brauchte Vielfalt, Abwechslung, Action.“ Daher machte sie sich nach dem Abschluss ihres Studiums in den USA auf die Suche nach einem Arbeitgeber in Europa, weil sie in der Nähe ihres zukünftigen Ehemanns sein wollte. Allerdings wollte sie nicht in irgendeinem Unternehmen landen, sondern sie wollte in ein grosses bekanntes Unternehmen einsteigen. „Da lernt man mehr und es öffnen

sich neue Horizonte“, erklärt sie. Ihre Entschlossenheit verhalf ihr zum Ziel: Im Januar 2004 leitete sie für Losinger ihr erstes Projekt in Genf. Inzwischen ist Tatiana Moussalli für ein erstklassiges Projekt im Florissant-Viertel verantwortlich und geniesst die Selbständigkeit und Autonomie als Bauleiterin: „Diese Art der Arbeit entspricht voll und ganz meinen Erwartungen. Umso mehr, als Bouygues Construction und Losinger über ein ausgesprochen vielfältiges Weiterbildungsangebot verfügen.“



Praxisorientierte Kultur

Campus ist die erste Weiterbildung, die es den neuen Mitarbeitern ermöglicht, sich während einer Woche mit dem Unternehmen vertraut zu machen. Die von Bouygues Entreprises France-Europe organisierte

Weiterbildung „Campus Travaux“ vereint Mitarbeiter aus den verschiedensten europäischen Tochtergesellschaften. Gemeinsam lösen und besprechen sie dort Fallstudien, die auf ihre Funktion im Unternehmen zugeschnitten sind. „Focus“, eine Weiterbildung von Losinger ermöglicht zudem eine Vertiefung spezifischer beruflicher Aspekte. Tatiana Moussalli: „Focus spiegelt die Vielfalt unseres Berufes sehr gut wider: Die Themen reichen von Normen über Brandschutz bis hin zur Transaktionsanalyse. Letztere wende ich heute täglich in den Verhandlungen mit den verschiedenen Beteiligten auf der Baustelle an.“

Austausch ohne Grenzen

Auf keinen Fall verpassen will Tatiana die regelmässigen Treffen im Rahmen des „Club Europe“, der sich ausschliesslich an mehrsprachige junge Kader richtet: „Der „Club Europe“ ist ein ausgezeichnetes Zugang zum Know-how des Konzerns und bietet Gelegenheit für einen multikulturellen Erfahrungsaustausch. Ein- bis zweimal pro Jahr treffen wir uns irgendwo in Europa, um an gemeinsamen Themen zu arbeiten und die verschiedenen Märkte und Methoden zu vergleichen. Zudem besichtigen wir natürlich immer auch zahlreiche Baustellen!“



DIE AMBITION TRÄGT FRÜCHTE



René Zahnd, Anwalt, lic. iur. der Universität Bern, Direktor für Akquisition und Projektentwicklung bei Marazzi.

René Zahnd war zuerst Anwalt in einer Kanzlei in Bern und Zürich. Anschliessend arbeitete er in der Rechtsabteilung der Berner Kantonalbank. Dort hat er - bevor er zu Losinger kam - seine Kompetenzen im Baurecht und der Finanzierung sowie der Verwertung von Immobilien weiterentwickelt. 1998 stieg er bei Losinger ein, wo er für den Ausbau der Rechtsabteilung verantwortlich war, die neu im Dienste der Projektentwicklung stehen sollte. „Da ich meine Kollegen der Akquisitionsabteilung jeweils zu unseren Kunden begleitete, entwickelte

ich eigene Ideen bezüglich eines innovativen Akquisitionsansatzes. Zudem merkte ich rasch, dass mir diese Aufgabe neue Perspektiven öffnen könnte und stellte einen Antrag zur Versetzung aus der Rechts- in die Akquisitionsabteilung. Diese wurde kurz darauf bewilligt. Zusätzlich konnte ich an einschlägigen Weiterbildungen des Bouygues-Konzerns teilnehmen und mit Orazio Galfo, Direktor für Immobilienentwicklung, stand mir ein erfahrener und kompetenter Coach zur Seite, von dem ich sehr viel profitieren konnte. Als ich Mitte 2006 vom bevorstehenden Zusammenschluss mit Marazzi erfuhr, habe ich der Direktion meine Ideen unterbreitet. Diese hat mich von Anfang an zu 100% unterstützt. Im Januar 2007 habe ich die Leitung der Akquisition Mittelland bei Marazzi übernommen und die Organisation aufgebaut, die ich mir vorstellte. Gleichzeitig ging es darum, die Integration von Marazzi in die Losinger-Abläufe zu begleiten. Unsere neuen Prozesse wurden denn auch nach und nach, Projekt für Projekt, umgesetzt. In meiner neuen Funktion bemühte ich mich, die Mitarbeiter von Marazzi von Beginn an voll mit einzubeziehen, was angesichts des Respekts, der ihrem Know-how entgegengebracht wurde, nur selbstverständlich war. Wenn ich die notwendigen Voraussetzungen in zwei Worten zusammenfassen müsste, würde ich „Neugier“ und „Offenheit“ nennen: Die Neugier, die ich gegenüber der Akquisitionstätigkeit und „Neuem“ allgemein entwickelt habe, und die Offenheit der Direktion von Losinger meinen beruflichen Zielen gegenüber.“

Massgeschneiderte Unterstützung

René Zahnd konnte seinen beruflichen Horizont dank den internationalen Weiterbildungsmodulen des Bouygues-Konzerns, die auf seine Bedürfnisse zugeschnitten waren, erweitern.

Die Weiterbildung **Galilée** für Führungskräfte mit grossem Potenzial wird zweimal im Jahr durchgeführt. Im Rahmen der Workshops, die meist 2 bis 3 Tage dauern, soll ein Austausch mit der Generaldirektion ermöglicht werden. Dabei lässt sich immer wieder feststellen, dass, selbst wenn die Kulturen sich unterscheiden, die Problemstellungen sich oft sehr ähnlich sind. Galilée bietet einen äusserst bereichernden Gedanken- und Wissensaustausch.

Marco Polo ist die „Managementschule“ des Konzerns, in der Marketing, Kommunikation, Finanzwesen usw. umfassend behandelt werden. Es werden drei einwöchige Weiterbildungen organisiert, zwei davon in Europa und eine in Asien.

René Zahnd hatte ebenfalls Gelegenheit, vier Wochen in Frankreich zu verbringen und den PPP-Bereich (Public-Private-Partnership) genauer kennen zu lernen, der in Zukunft auch in der Schweiz eine wichtige Rolle spielen wird.

DIE 360°-BEURTEILUNG

„360°“ ist ein Bewertungssystem, bei dem der Mitarbeiter von seinen Vorgesetzten, seinen Kollegen und seinen Mitarbeitern beurteilt wird. Dieses Verfahren zeigt denjenigen, die sich ihm unterziehen, ihre Stärken und Schwächen auf. Auf dieser Grundlage können dann individuelle Entwicklungsschwerpunkte bestimmt werden.

WORK-LIFE-BALANCE

Losinger hat das innovative Zeitsparkonto eingeführt, das es den Mitarbeitern erlaubt, Urlaubstage zu sammeln oder einen Teil ihrer Vergütung in Freizeit umzuwandeln. Bei Losinger können Väter 10 Tage Vaterschaftsurlaub beziehen, damit sie mehr Zeit mit ihrem Neugeborenen verbringen können.



BERUF UND PRIVATLEBEN IN EINKLANG BRINGEN

Die Tätigkeit von Losinger erfordert von jedem Mitarbeiter Flexibilität und Engagement. Losinger kann sein Ziel, über die Baubranche hinaus zu einem Referenzunternehmen zu werden, nur dann erreichen, wenn sich alle seine Mitarbeiter voll und ganz für das Unternehmen einsetzen.

Damit die Mitarbeiter trotz diesen hohen Anforderungen auf die Dauer eine Work-Life-Balance aufrechterhalten können, muss das Unternehmen versuchen, die beruflichen Herausforderungen seiner Mitarbeiter mit deren Privatleben so gut wie möglich in Einklang zu bringen.

Seit Juli 2007 gewährt Losinger deshalb jungen Vätern zusätzlich zu einer Geburtszulage von 1'000 Franken zwei Wochen (bzw. 10 Arbeitstage) Vaterschaftsurlaub.

Wir haben mit Stéphane Maye, dem Direktor für Immobilienentwicklung in der Westschweiz gesprochen. Er ist der erste Mitarbeiter, der bei Losinger diesen neuen Vaterschaftsurlaub beansprucht hat.

Stéphane Maye, Sie sind der erste Vater, der vom neuen Vaterschaftsurlaub profitieren konnte. Welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht?

SM: „Der Vaterschaftsurlaub ist eine ganz tolle Sache! Lionel ist unser erstes Kind und es war ein wunderbares Erlebnis, die ersten Wochen mit meiner Frau Rahel teilen zu können. Abgesehen von der Tatsache, dass sich in den ersten Tagen eine besondere Beziehung zwischen Eltern und Kind entwickelt, hatten wir es dank meiner Anwesenheit auch einfacher, uns neu zu organisieren. Denn glauben Sie mir, ein Kind verändert das ganze Leben!“

Und wie hat Ihre Frau dies erlebt?

SM: „Für meine Frau Rahel war es eine grosse Hilfe und sie war sehr froh darüber, dass ich bei ihr war. Gerade beim ersten Kind kommt in dieser Zeit oft einiges zusammen, und die Mutter braucht die Unterstützung des Vaters. Zu zweit fällt der Anfang leichter.“

Sie haben sich dafür entschieden, Ihren Urlaub sofort nach der Geburt Ihres Kindes zu beanspruchen. Hätten Sie ihn auch aufschieben können?

SM: „Der Vaterschaftsurlaub kann innerhalb der ersten drei Monate nach der Geburt des Kindes beansprucht werden: Jeder entscheidet selbst, ob zwei Wochen am Stück oder zwei Mal fünf Tage.“

Danke Stéphane und grüssen Sie Lionel von uns!

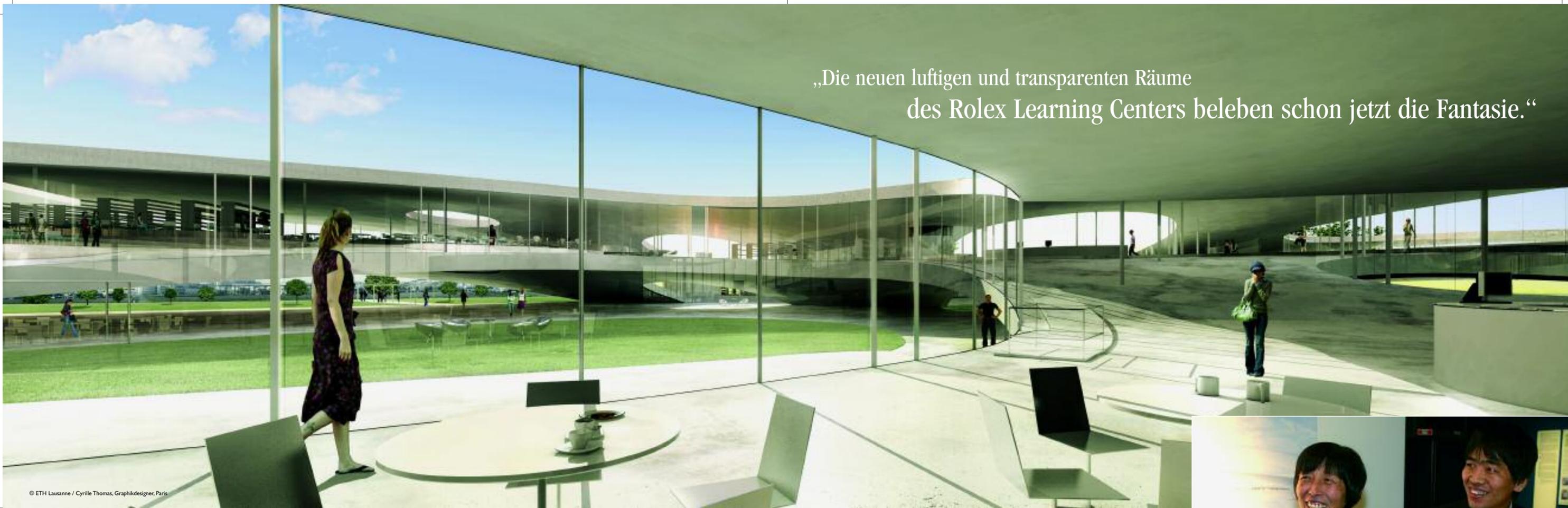
Losinger gehört zu den Pionieren, die in der Schweiz einen verlängerten Vaterschaftsurlaub eingeführt haben.

EIN NEUER WISSENSRAUM

Losinger wurde mit der Realisation des künftigen Rolex Learning Centers der Eidgenössischen Technischen Hochschule (ETH) in Lausanne beauftragt. Das fast 35'000 m² grosse Gebäude stellt das Unternehmen nicht nur architektonisch vor neue spannende Herausforderungen, sondern auch in Bezug auf die innovative Konzeption und seine spezielle Zielsetzung. Alles in allem ein kühnes Unterfangen, bei welchem es Tag für Tag Neues zu lernen gibt. Eine Reportage.



© ETH Lausanne / Cyrille Thomas, GraphiqueDesign, Paris



„Die neuen luftigen und transparenten Räume
des Rolex Learning Centers beleben schon jetzt die Fantasie.“

© ETH Lausanne / Cyrille Thomas, Graphikdesigner, Paris

EIN CAMPUS VON INTERNATIONALER BEDEUTUNG

Die ETH Lausanne hat drei Aufgaben: Ausbildung, Forschung und deren Anerkennung auf höchstem internationalen Niveau. Die im Westen von Lausanne am Genfersee gelegene ETH Lausanne bringt nahezu 10'000 Personen an einem Standort unter. Der Campus umfasst mehr als 250 Labors und Forschungsteams und zählt damit zu den produktivsten und innovativsten wissenschaftlichen Institutionen. Die Hochschule bietet Spitzentechnologie, Forschungsaufträge, akademische Partnerschaften und verschiedene Formen der wirtschaftlichen Zusammenarbeit, die sich durch eine hohe Konkurrenzfähigkeit auszeichnen.

Gleichzeitig gehört die ETH Lausanne wohl zu den kosmopolitischsten Universitätsstandorten der Welt: 107 verschiedene Nationen sind an der Hochschule vertreten und über 50% der Professoren stammen aus dem Ausland. Innovative Strukturen fördern zudem einen intensiven Austausch zwischen Studierenden, Professoren, Forschern sowie Unternehmern und ermöglichen so die Entwicklung neuer Wissenschafts-, Technologie- und Architekturprojekte.

Das am Eingang der ETH Lausanne gelegene Rolex Learning Center wird ein neuer Ort des Lebens, Lernens und des Informationsaustauschs werden. Geplant ist, virtuelle und physikalische Informationsträger miteinander zu verbinden, um so den Zugang zum Wissen zu erleichtern. Das Zentrum ist so gebaut, dass es sich flexibel an die pädagogischen, sozialen und technischen Entwicklungen anpassen lässt. In einer direkt am Genfersee gelegenen offenen Umgebung soll das Rolex Learning Center schliesslich auch Raum zur Entspannung bieten – als Oase ganz in der Nähe des dicht bebauten Campus.

DAS ARCHITEKTONISCHE PROJEKT

Die Globalisierung, Digitalisierung und der zunehmende Wissenstransfer haben wir den heutigen Kommunikationsmitteln zu verdanken; und, sie beeinflussen auch die verschiedenen Unterrichtsmodelle, insbesondere in dem sich ständig weiterentwickelnden Bereich der Wissenschaften. Diesen Anforderungen muss sich auch das neue Rolex Learning Center anpassen. Der Studienort soll sowohl Plattform für gemeinsame Begegnungen und Wissensaustausch sein als auch ein Ort zum Arbeiten und Leben.

Dies war die Vision der beiden japanischen Architekten Kazuyo Sejima und Ryue Nishizawa. Sie sind die beiden Gründer von Sanaa und hatten 2004 den von der ETH Lausanne ausgeschriebenen Architekturwettbewerb gewonnen. Zu ihren früheren Projekten gehören der Bau des neuen Museums für zeitgenössische Kunst in New York sowie das Christian Dior Building Omotesando in Tokyo. Ihre Bauwerke zeichnen sich durch Einfachheit und Klarheit aus; wobei ihr Schaffen sich nur schwer einer Strömung zuordnen oder mit dem Werk eines ihrer Zeitgenossen vergleichen lässt. Zum Rolex Learning Center sagen sie: „Es ist unseren früheren Projekten sehr ähnlich. Sowohl was die Berücksichtigung der Besonderheiten des Standorts angeht, als auch in Bezug auf die schlichte Bauweise, die einen fließenden Übergang zwischen den verschiedenen Räumen garantiert. Aber auch die Verbindung zwischen Innen und Aussen sowie zwischen dem Zentrum und der Peripherie des Gebäudes, kommt unserem früheren Stil sehr nahe. Wir versuchen immer, einen Wiedererkennungseffekt oder eine Atmosphäre zu schaffen. Für uns entspricht dies dem Wesen der Architektur.“



© ETH Lausanne / Alain Herzog Photograph

EINE NEUE HERAUSFORDERUNG

Für **Kazuyo Sejima** und **Ryue Nishizawa** gehört das Rolex Learning Center – vor allem was die Technik angeht – zu einem ihrer ambitioniertesten Projekte. „Die Arbeit bedeutet für uns eine enorme Herausforderung. Nur schon die Planung war äusserst schwierig, da weltweit kein entsprechendes Projekt existiert, das uns als Referenz hätte dienen können.“ Das erste Jahr der Projektentwicklung verlief nicht sehr erfolgreich: viele technische sowie finanzielle Fragen und solche, die die Anwohner und die Verbände betrafen, blieben offen. Die ETH Lausanne beschloss deshalb, die Projektleitung einem Totalunternehmer zu übergeben. Den daraufhin von BOTTA Management im Auftrag der ETH Lausanne initiierten Wettbewerb gewann schliesslich Losinger.

„Eine Tätigkeit, die Ausdauer und unglaubliche Präzision erfordert.“

Wie kann man zwei durchbrochene Schalen stabil verbinden?

Die beiden 6'300 bzw. 2'100 m² grossen Schalen des Rolex Learning Centers warfen ein völlig neues Statik-Problem auf. Die raffinierte Lösung für ein kreatives Projekt hiess: manche Teile der Schalen als Unterspannbogen ausbilden, während andere Teile sich wiederum auf diese Bögen stützen. „Soweit ich weiss“, erklärt Christian Maillet, „ist dies das am stärksten gespannte Gewölbe, das je gebaut wurde.“ Es ist vorgesehen, eine Vorspanntechnik anzuwenden, bei der Kabel mit einer Kapazität von je 550 Tonnen eingesetzt werden. Dabei werden die Hauptspannkabel mit zirka 10'000 Tonnen belastet. Zudem musste intensiv über die Tragfähigkeit des gesamten Bauwerks nachgedacht werden, was dazu geführt hat, dass mit einem in der Schweiz bisher kaum verwendeten hochfesten Beton gearbeitet wird.

Die Vorzüge der Verbundbauweise

Der Einbau eines als Verbunddecke ausgebildeten Doppelbodens ermöglicht die Vergrösserung der horizontalen Flächen im Bereich des Gewölbefusses. Dadurch werden 500 m² zusätzliche Nutzfläche gewonnen. Diese Lösung bietet zudem die für die natürliche Belüftung notwendige thermische Trägheit und ermöglicht den Einbau von Leitungskanälen, Rohren und Stromnetzen.



© ETH Lausanne / Cyrille Thomas, Graphikdesigner, Paris



Alain Loyer

Für Losinger gaben vor allem das Image der ETH Lausanne, der Ruf der beiden renommierten Architekten, sowie die Komplexität des Baus und die Aussicht, neues Know-how zu generieren den Ausschlag, um am Wettbewerb teilzunehmen – trotz erheblicher Risiken, die jeweils mit einem solchen Projekt verbunden sind. „Wir haben den Zuschlag erhalten“, so **Alain Loyer**, stv. Generaldirektor von Losinger, „weil wir die ETH Lausanne davon überzeugen konnten, das Projekt in mehrere Planungs- und Bauphasen zu unterteilen. Dieses Vorgehen erlaubt uns, während den laufenden Arbeiten die technische und finanzielle Machbarkeit des Projektes sicherzustellen. Zugute kam uns schliesslich auch, dass wir auf das Know-how und die Erfahrungen des Bouygues-Konzerns zählen können. Damit können wir uns erlauben, neue Wege zu gehen und unser Ideenreichtum unter Beweis stellen. Wir sind überzeugt, dass es uns gelingen wird, ein architektonisch bahnbrechendes und technisch sehr anspruchvolles Projekt erfolgreich zum Abschluss zu bringen.“

Während der Planungsphase greift **Christian Maillet** auf ein Team bestehend aus Losinger-Mitarbeitern und externen Beratern zurück. Die Projektentwicklung musste den Anforderungen des prämierten Sanaa-Projekts genügen, und dies unter Berücksichtigung des ursprünglichen Konzepts und dessen Ästhetik. Wesentliche Elemente des Sanaa-Projekts sind die zu garantierende Funktionalität, das Pflichtenheft seitens der ETH Lausanne, die Normen und Vorschriften für öffentliche Bauten sowie die Einhaltung des Budgetrahmens.



Christian Maillet

Für das Schalentragwerk bedurfte es einer Anpassung der Geometrie und der Lage der einzelnen Innenhöfe, um die Stabilität der gesamten Struktur zu garantieren. Parallel zu dieser Ingenieurarbeit an der Struktur, wurden an 3D-Modellen Simulationen hinsichtlich Belüftung, Rauchabzug und der Akustik durchgeführt. Um die von den Architekten gewünschte Form der Schalen ausführen zu können, mussten Teile davon als Muster erstellt werden, um das Einbringen des Betons und die Betonzusammensetzung zu testen. Auch für die Herstellung der Betonschalung musste eine spezifische Software entwickelt werden. Das prämierte Projekt sah Aktivitäten auf der Neigung des Gewölbes vor, was in der Praxis Probleme in der Zugänglichkeit, insbesondere für behinderte Personen zur Folge hatte. Das letztlich ausgearbeitete Projekt erlaubte es, horizontale Flächen für diese Aktivitäten zu schaffen. So wurde Raum für Zugänge, Fluchtwege sowie für die schräg gestellten Aufzüge gewonnen, welche auch den Sicherheitsnormen und den berechtigten Anliegen aller künftigen Nutzer genügen.

EINE KOMPLEXE REALISATION



Eric Maino

Nach Abschluss meiner Tätigkeit beim Bau der Abfertigungshallen für den neuen Airbus A380 am Flughafen Roissy in Paris, hat mich der ausserordentliche Charakter dieses Projektes am Schnittpunkt von Tief- Kunst- und Hochbau fasziniert. Dies umso mehr als ich das Umfeld bereits gut kannte, hatte ich doch bereits zwischen 1993 und 2003 während 10 Jahren bei Losinger gearbeitet. Unter Berücksichtigung einer sehr kurzen Ausführungszeit von nur 24 Monaten müssen von Anfang an zwei Herausforderungen parallel bewältigt werden: Zuerst müssen alle notwendigen Unterlagen bereitgestellt werden, damit mit der Arbeit begonnen werden kann. Gleichzeitig müssen jene Abklärungen vorangetrieben werden, aus welchen „just in time“ die Ausführungspläne für die besonders schwierigen Teile des Projekts hervorgehen. Konkret handelt es sich dabei um die Betonschalen, die geschwungenen Fassaden der Innenhöfe sowie die Überdachung. Die Entwicklung des Projekts von der Baubewilligung bis zur Ausführung, ist eine Tätigkeit, die Ausdauer und unglaubliche Präzision erfordert.

Für die Ausführung der Betonschalen muss vorerst die Bemessung der Beton- und Armierungsquerschnitte genehmigt werden. Danach folgt die Feinabstimmung der übrigen Baustoffe. Zum Beispiel: Wie verlegt man über 90 m durchlaufende 40 oder 50 mm dicke Armierungsseisen so, dass der Beton noch eingebracht werden kann? Wie müssen die grossflächigen geschwungenen Glasfassaden konstruiert werden, damit bei Dilatationsbewegungen die zulässigen Werte nicht überschritten werden? Oder welche Folgen haben die 18 mm vertikalen Verformungen der Betonschalen infolge Schwinden und Kriechen? Jede Antwort auf diese Fragen muss zum richtigen Zeitpunkt geliefert werden. ■



© ETH Lausanne / Cyrille Thomas, Graphikdesigner, Paris



Präzis wie ein Uhrwerk.

Aufgrund der besonderen Geometrie des Schalentragswerks müssen die 1'331 benötigten Schalungselemente nach Mass angefertigt, anschliessend auf Spriestürmen montiert und präzise mit den benachbarten Elementen verbunden werden. Danach werden die verschiedenen Vorspann-, Schalungs- und Betonarbeiten präzise wie ein Uhrwerk geplant und in einen äusserst engen Terminplan umgesetzt.

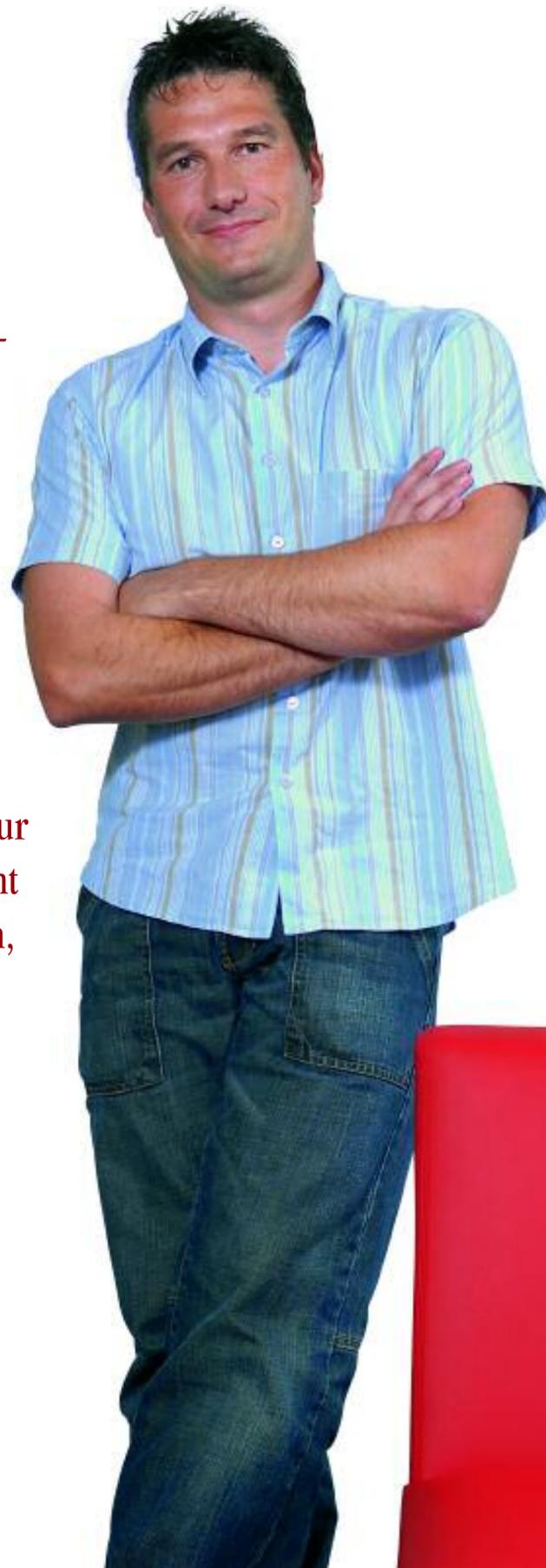
PATRICK AEBISCHER, PRÄSIDENT DER ETH LAUSANNE

EIN KULTURELL AMBITIONIERTES VORHABEN

„Während die Architektur des Rolex Learning Centers vielerorts grosse Bewunderung hervorruft, hat seine Machbarkeit zahlreiche Fragen und sogar Zweifel aufgeworfen. Manchmal kommt Skepsis schneller auf, als dass die Pläne fertig gestellt werden können. Und genau bei einem solchen Projekt kann die ETH Lausanne ihre Vorbildrolle unter Beweis stellen: Sie kann aufzeigen, wie gut unser Land in der Lage ist, technologische, umwelttechnische und architektonische Herausforderungen zu bewältigen. Die bisher geleistete Arbeit liefert die erforderlichen Argumente dafür, dass die Baustelle ein hervorragendes Vorzeigeobjekt werden wird. Das Rolex Learning Center wird zudem dem Campus der ETH Lausanne, der bereits die Grösse einer Stadt hat, neues Leben einhauchen. Es wird in jeder Hinsicht im Mittelpunkt unserer Aufgaben – der Ausbildung, der Forschung und derer weltweiten Anerkennung – stehen. Darüber hinaus hat das Center noch eine weiterreichende Funktion: Raum zu schaffen für einen neuen Dialog zwischen Wissenschaft und Gesellschaft.“



Auf den ersten Blick scheint ein Gebäude eine einfache Angelegenheit zu sein: Wände, Böden, ein Dach. Weit gefehlt. Gerade in den letzten Jahren sind neue Herausforderungen dazugekommen: Energie- und Akustikperformance, Anpassung an die klimatischen Bedingungen, Wohlbefinden der Bewohner und Nutzer, um nur einige zu nennen. Was ermöglicht nun aber den Bau von Gebäuden, die all diesen Anforderungen entsprechen? Die Bauphysik. Interview mit Thomas Heiter, 38 Jahre alt, erster Bauphysiker bei Losinger.



„Zu ökologischen Anforderungen kamen wirtschaftliche Überlegungen hinzu.“

Können Sie uns erklären, was Bauphysik ist?

THOMAS HEITER: Bauphysik deckt sämtliche Aspekte der Wechselwirkungen eines Gebäudes mit seiner Umgebung ab: Lärm, Wind, Wärme, Kälte, Feuchtigkeit, Belüftung oder die Qualität der Raumluft. Dank der Bauphysik wird der Bau von Gebäuden möglich, die bedürfnisgerecht sind, zum Wohlbefinden beitragen und die Gesundheit nicht beeinträchtigen, kaum Energie aus nicht erneuerbaren Quellen verbrauchen und sparsam sowie leicht zu unterhalten sind.

Im Bereich des nachhaltigen Bauens ist dies sogar eine Voraussetzung...

Die Bauphysik spielt in der Tat eine besondere Rolle. Dies jedoch nicht erst heute, sondern bereits seit den 1970er Jahren – insbesondere nach der ersten Ölkrise. Zu den damaligen, vor allem wirtschaftlichen Überlegungen kamen ökologische und gesellschaftliche Anforderungen hinzu. Entsprechend sind Bauphysiker heute so stark wie nie an der Konzeption und Realisierung von Projekten beteiligt. Ihr Fachwissen ist aber auch bei der Bewertung von Mängeln bei renovationsbedürftigen Gebäuden gefragt.

Haben sich die Normen stark geändert?

Ja, die SIA-Normen von 1988 wurden im Jahr 2000 erheblich verschärft. Inzwischen werden wesentlich strengere Kontrollen vorgeschrieben. Hinzu kommt das Minergie-Label, das zu den striktesten auf der ganzen Welt gehört.

Was ist Ihre Aufgabe bei Losinger?

Als ich im Jahr 2000 zu Losinger kam, war das Unternehmen das erste, das Bauphysiker beschäftigte. Auch heute ist Losinger eines der wenigen Unternehmen in der Schweizer Baubranche, die dies tun. Der Bauphysiker ist unseren Kunden und den Behörden gegenüber der Hauptansprechpartner für die Einhaltung der Normen. Oft wird diese Aufgabe an Subunternehmer vergeben. Die Integration dieser Funktion in ein Total- und Generalunternehmen bietet jedoch zahlreiche Vorteile.

Welche?

Wenn Sie einen externen Partner beauftragen, werden die Berater immer dazu neigen, die Sicherheitsmargen um zirka 10 bis 20% zu erhöhen, was zu erheblichen Mehrkosten führt. Bei Losinger kontrolliert der Bauphysiker die Gutachten und Empfehlungen unserer Partner und reagiert, falls nötig. Wenn die Wärmenorm zum Beispiel mit einer 15 cm dicken Isolierschicht eingehalten werden kann, macht es absolut keinen Sinn, 18 oder 20 cm dickes Material zu verwenden. Denn die Mehrkosten für das dickere Material stehen dabei in keinem Verhältnis: Es kommt nicht auf die Dicke an, sondern auf die Effizienz in Bezug auf die Normen. So können wir beim Bau nach SIA- oder Minergie-Vorgaben trotzdem unseren Wettbewerbsvorteil wahren. Beim Business Park Köniz (siehe Seite 51) haben wir zum Beispiel die Anforderungen des Minergie-Labels im Rahmen des vorgegebenen Budgets erfüllt.

Zu welchem Zeitpunkt wird der Bauphysiker für ein Projekt hinzugezogen?

Das Team ist bereits im Vorfeld eines Projektes beteiligt und begleitet es bis zur Ausführungsstudie. Der Bauphysiker ist, wie bereits erwähnt, für unsere Kunden und Behörden Hauptansprechpartner bezüglich der Einhaltung der Normen. Er wählt die Baustoffe und Anwendungstechniken aus. Anschliessend

PHYSIK DER SPITZENKLASSE

berät er den Projektleiter und den Bauleiter oder genehmigt ihre Entscheidungen während der Ausführung. Das Feedback der Baustellen ist dabei sehr wertvoll – es hilft uns, Ansätze zu verfeinern und neue Lösungen zu finden.

Wie ist das Team zusammengesetzt?

In den vergangenen drei Jahren habe ich sukzessiv vier junge Bauphysiker in mein Team integriert und ausgebildet, je zwei in Bern und Bussigny. Diesen Sommer habe ich ihnen dann die Verantwortung übertragen, um meine Erfahrung bezüglich Grossprojekten auszubauen und mich weiterzuentwickeln.

Welchen Ausbildungsweg empfehlen Sie denjenigen, die sich für Bauphysik interessieren?

Soweit ich weiss, wird in der Schweiz kein spezifischer Studiengang angeboten. An der ETH Lausanne und an der ETH Zürich wird Bauphysik im Rahmen des Bauingenieur- oder Architekturstudiums behandelt. Alternativ besteht die Möglichkeit, an der Hochschule für Technik (HFT) der Universität Stuttgart einen Bachelor in Bauphysik zu erlangen. Ausserdem gibt es im Internet Bauphysik-Foren für den Erfahrungsaustausch. Ich persönlich hatte nach Erhalt meines Bauingenieurdiploms FH und ersten Erfahrungen auf einigen Baustellen in der Schweiz und in der ehemaligen DDR das Glück, bei Eckenberger Bauphysik zu arbeiten, einem der „ältesten“ Fachbüros auf diesem Gebiet. In dem bereits in den 1970er Jahren gegründeten Unternehmen konnte ich mein Know-how ausweiten und perfektionieren.

Und beim Bouygues-Konzern?

Sowohl bei Bouygues Entreprises France-Europe als auch bei Bouygues International hat es insgesamt 15 Bauphysiker. Jedes Jahr kommen sie zusammen, um sich über das Fachgebiet, Neuheiten und die Best Practices auszutauschen und um aktuelle Konzernprojekte zu besichtigen. Das nächste Treffen findet in Genf statt. Auf dem Gebiet der Bauphysik ist die Schweiz an der Spitze, nicht nur im Bereich der Normen, sondern auch – wenn ich das so sagen darf – in kultureller Hinsicht. ■



Business Park Köniz

Business Park Köniz – eines der wichtigsten Minergie-Projekte in der Schweiz

Der für das Credit Suisse Real Estate Management gebaute Business Park Köniz (BE) ist seit dem 20. November 2006 Sitz der Swisscom Mobile mit ihren 1'700 Mitarbeitern. Der Erhalt des Minergie-Labels und die damit verbundene Prämie in Höhe von 500'000 Schweizer Franken sind das Ergebnis eines gemeinsam mit „energiatelier“, dem von Losinger beauftragten Ingenieurbüro, entwickelten Konzepts (Technik und Wärme) und der Investition von Losinger.

Bei MINERGIE® werden Grenzwerte für den Energieverbrauch festgelegt. Dabei führen viele Wege zum Ziel. Wichtig ist jedoch, dass das Gebäude als ein Gesamtsystem betrachtet wird, d. h. Gebäudehülle und Gebäudetechnik. Bei der Gebäudetechnik – Heizung, Lüftung und Warmwasser-Aufbereitung – kommt es auf die richtigen Kombinationen an und weniger auf zusätzliche Installationen.

Die fünf Anforderungen des MINERGIE®-Standards

1. Primäranforderungen an die Gebäudehülle.
2. Lüfterneuerung mittels einer Komfortlüftung.
3. MINERGIE®-Grenzwerte bezüglich der Energiekennzahl gewichtet.
4. Je nach Gebäudekategorie zusätzliche Anforderungen bezüglich Beleuchtung und gewerblicher Kälte- und Wärmeerzeugung.
5. Die Mehrinvestitionen dürfen im Verhältnis zu konventionellen Vergleichsobjekten höchstens 10% betragen.

MINERGIE®



AROUND THE WORLD



„Das schönste Hotel, das je auf Kuba gebaut wurde“: Das Hotel Royal Hideaway Ensenachos wurde innerhalb von 26 Monaten von Bouygues Bâtiment International realisiert. Es ist an einem weissen Sandstrand, inmitten einer üppigen Landschaft und der Inselgruppe La Cayeria del Norte gelegen. Insgesamt umfasst es 506 architektonisch hochstehende Zimmer und Suiten, 24 Bungalows, 26 Villen, acht verschiedene Restaurants, mehrere Pools und... fünf Sterne unter Palmen.



► Im Herzen des Geschäftsviertels von Paris sticht der Exaltis-Tower aufgrund seiner konvexen und konkaven Fassaden heraus. Die Kennzahlen dieses Projekts, welches Bouygues Construction innerhalb von 22 Monaten realisiert hat: sechzehn Stockwerke, 21'500 m² Büroflächen, ein Mitarbeiterrestaurant und 220 Parkplätze auf drei Ebenen.



◄ Das Luxushotel Fouquet's, gelegen an den berühmten Champs Elysées in Paris, entstand aufgrund der Totalsanierung und des Zusammenschlusses dreier Wohngebäuden und befindet sich neben dem berühmten Restaurant, das den gleichen Namen trägt. Im ersten Untergeschoss wurde ein wunderschöner Spabereich mit Hammam, Sauna und Pool eingerichtet.



▲ Dragages Hong Kong, die Tochtergesellschaft von Bouygues Construction, hat im Auftrag des Royal Hong Kong Jockey Club und der Regierung von Hong Kong das neue Nationalstadion realisiert. Dieses bietet Platz für 40'000 Zuschauer. Regelmässig finden dort Sportanlässe, Konzerte sowie öffentliche Veranstaltungen statt. Die Metallstruktur des Stadions, die 240 m lang und 45 m breit ist, trägt ein lichtdurchlässiges Dach, welches eine Fläche von 1'800 m² aufweist.



Losinger rekrutiert

www.losinger.ch

LOSINGER