

In dieser Rubrik stellt **der Wirtschaftsingenieur** prominente Mitglieder des Verbandes vor, durchleuchtet ihren Tätigkeitsbereich, hinterfragt ihre Meinung zu aktuellen Themen und vergißt auch die private Seite nicht. Das Gespräch führte Erwin PISKERNIK.

Univ. Doz. Dr.techn. Dipl.-Ing. Bruno Hake

wurde in Holland als Sohn deutscher Eltern geboren, mußte kriegsbedingt nach Deutschland zurück, wo er in Wiesbaden das Abitur machte. Ein Fullbright-Stipendium ermöglichte ihm ein Tiefbau-Studium an der Missouri-School of Mines and Technology in den USA. Nach 4-jähriger Tätigkeit in einer amerikanischen Baufirma studierte er Bauingenieurwesen-Wirtschaft an der TU-Graz, wo er später auch eine Dissertation und Habilitation schrieb. Bevor er 1972 selbständiger Unternehmensberater wurde, arbeitete er beim "Batelle-Institut" in der Industriemarktforschung, sowie bei "Fry-Consultants" in der Unternehmensberatung.



Der Wirtschaftsingenieur: Herr Dr. Hake, Sie haben auch das amerikanische Schulsystem kennengelernt. Wo liegen die Stärken der Grazer Wirtschaftsingenieur-Ausbildung, besonders im Vergleich zur amerikanischen Universitäts-Ausbildung?

Dr. Hake: Die amerikanische "Industrial-Management"-Ausbildung ist noch am ehesten mit der Wirtschaftsingenieur-Ausbildung vergleichbar. In den USA versucht man vor allem durch Case-Studies den Bezug zur Praxis herzustellen. Ich glaube, es ist mit einer der Stärken, die ich auch heute noch empfinde, daß die Grazer Ausbildung den Mut hat, sich zu den Grundlagen Technik-Wirtschaft des Wirtschaftsingenieurwesens zu bekennen, und sehr bewußt darauf verzichtet, immer wenn etwas Neues kommt, das dranzuhängen. Ich meine, es ist besser die Grundlagen solide zu beherrschen, um dann die Fähigkeit zu haben, sich relativ schnell in neue Probleme hineinzuarbeiten. Gerade das ist vermutlich bei der Wirtschaftsingenieur-Ausbildung noch wichtiger als bei jeder anderen.

Das zweite, das mir persönlich sehr zu-statten kam, war, daß ich der "akademischen Freiheit" des deutschen und österreichischen Universitätslebens nie ausgesetzt gewesen bin. Ich kam ja vom Abitur in die völlig verschulte amerikanische Ausbildung und empfand es als Student in Graz als ganz natürlich, einen Studienplan zur Hand zu nehmen, mich nach ihm zu halten und dementsprechend in der geforderten Semesterzahl meine Prüfungen abzulegen. Dieses systematische Herangehen an das Studium ist nach wie vor eher die Ausnahme als die Regel.

Der Wirtschaftsingenieur: Sie haben auch an der Technischen Universität Graz eine Dissertation und eine Habilitation geschrieben. Inwiefern waren beide für Ihre Karriere maßgebend?

Dr. Hake: Ich beschäftigte mich bei meiner Dissertation mit der Rationalisierung des sozialen Wohnbaus in Wien, das genaue Thema lautete: "Die Techni-

schen Möglichkeiten des Lieferbetons in Wien". Es galt die Betonherstellung qualitativ und rationalisierungsmäßig in den Griff zu bekommen, daß man also einen Teil der Bautätigkeit industrialisiert. Dannach habe ich mich mit dem Leiter der volkswirtschaftlichen Abteilung des Batelle-Instituts in Verbindung gesetzt, und bekam einen Posten als Leiter der technisch-wirtschaftlichen Abteilung, die als erste in Deutschland Industriemarktforschung (IMF) betrieb. Ich bekam sehr gut mit, wie man überhaupt als Unternehmensberater Aufgaben akquiriert und durchführt, wie man methodisch vorgeht, um die Aufgaben abzuwickeln und, was nicht zu vergessen ist, wie man Dienstleistungen verkauft. Nach weiteren zwei Jahren bekam ich dann das Angebot, zu Fry-Consultants zu gehen, einer größeren amerikanischen Unternehmensberatungsfirma. Beim Batelle-Institut hatte ich gesehen, daß die Industriemarktforschung immer wieder an Probleme der Unternehmensplanung (UP) stößt. Ich beschäftigte mich dann mit dem Gebiet zwischen IMF und UP, also mit der Frage, kann man mit einem bestimmten Produkt in einen Markt hineinkommen. In diesem Zusammenhang habe ich mich auch sehr viel mit Innovation und Diversifikation beschäftigt, zu diesem Thema schrieb ich auch meine Habilitation und ein Buch mit dem Thema: "Diversifikation - die Suche nach neuen Produkten."

Der Wirtschaftsingenieur: Gab es so etwas wie einen Auslöser für Ihren Sprung in die Selbständigkeit?

Dr. Hake: Eine an der Börse sehr hoch bewertete amerikanische Konglomerat-Firma hatte Fry-Consultants übernommen und konnte mit einer so außerordentlich an die Person gebundenen Dienstleistung, wie es Unternehmensberatung ist, nicht glücklich werden. Außerdem wurden meine Anteile an Fry-Consultants, die ja nicht börsengängig waren, zu erstaunlich angenehmen Relationen in Aktien einer amerikanischen Firma, die börsennotiert war, umgetauscht. Ich habe mich dann darauf konzentriert, meinen Bekanntheitsgrad

zu erhöhen und habe viel in Fachzeitschriften publiziert. So um 1974 wollte der amerikanische Konzern die Firma abstoßen, und ich hatte die Gelegenheit, das Frankfurter Büro mit meinem Partner zu übernehmen, von dem ich mich später trennte.

Der Wirtschaftsingenieur: Womit beschäftigen Sie sich primär als selbständiger Unternehmensberater?

Dr. Hake: Durch meine Beschäftigung mit Unternehmensstrategie bin ich auf einen amerikanischen Professor aufmerksam geworden, der versuchte, das Investitionsklima für Ausländer, also politische Investitionsrisiken, methodisch zu erfassen. Heute sind wir das führende Institut für die politische und finanzielle Risikobewertung sowohl in der Industrie als auch für Banken, allgemein bekannt als BERI-Institut. Ich veretrete das BERI-Institut für Europa.

Der Wirtschaftsingenieur: Herr Dr. Hake, Sie gelten auch als China Experte, stimmt das?

Dr. Hake: Ja und nein. Durch einen Zufall bekam ich Kontakt zur EG-Kommission, die in Peking ein Management-Ausbildungsinstitut als Entwicklungshilfe aufbaute. Ich unterrichtete dort das Fach Unternehmensplanung und Kostenkontrolle. Dadurch bekam ich natürlich einen tiefen Einblick in die chinesische Wirtschaftsplanung und die Reformbemühungen. Ein Teil dieses Unterrichts bestand für die Studenten darin, in spezifische Betriebe hineinzugehen, eine "Ist-Aufnahme" der Kostenrechnung zu machen und über Verbesserungsvorschläge eine Abschlußarbeit zu schreiben. So kam ich zu zuverlässigen Informationen und völlig ungeschminkten Tatsachenberichten über chinesische Betriebe, die sowohl Produktionsprobleme als auch Marktprobleme mit einer schonungslosen Offenheit darstellten.

Der Wirtschaftsingenieur: Danke für das Gespräch.