

Globalisierung im eigenen Land

Journal Article**Author(s):**

Girmscheid, Gerhard

Publication date:

1999

Permanent link:

<https://doi.org/10.3929/ethz-a-005999126>

Rights / license:

In Copyright - Non-Commercial Use Permitted

Originally published in:

Swiss Engineering 96(1)



Schweizer Bauhauptgewerbe:

Meist herrscht reiner Baupreiswettbewerb – unabhängig von der Qualitätsfähigkeit und Qualifikation der Baufirmen.

Globalisierung

Der Existenzkampf des Bauhauptgewerbes ist weltweit derselbe. Darin liegt die Chance der Schweizer Unternehmen. Es gibt kein Ausweichen auf Niedriglohnländer. Es gibt nur Strukturwandel im eigenen Land.

im eigenen Land

VON GERHARD GIRMSCHIED

→ Die Bauwirtschaft kann ihre Produktion für den inländischen Markt nicht, wie die produzierende Industrie, in Billiglohnländer verlagern, da die Produktionstätte gleichzeitig auch Konsumort ist. Deshalb sind betriebswirtschaftliche und marktstrategische Restrukturierungen notwendig. Dazu gehören Anpassung der Kapazitäten, Konzentration und Spezialisierung auf eigene Kernkompetenzen, aber auch regionale und überregionale Zusammenschlüsse und Kooperationen zur Nutzung von Synergieeffekten, Rationalisierung, Optimierung der Betriebsgrößen bei gleichzeitiger Marktberingung.

Die Schweizer Bauindustrie wird sich auf den EU-Markt einstellen müssen. Dieser liberalisierte Markt führt zu mehr Wettbewerb. Die jetzige Struktur des Schweizer Baumarktes könnte sich für die Bauunternehmen als krisenanfällig herausstellen, da sich diese fast ausschliesslich projekt- und

Prof. Dr.-Ing. Gerhard Girmscheid, Professor für Baubetriebswissenschaften und Bauverfahrenstechnik, ETH Zürich.

ausschreibungsorientiert verhalten. Die Bauunternehmen müssten sich in einem Bau-Preiswettbewerb mit Niedriglohnunternehmen aus Süd- und Westeuropa auseinandersetzen.

Fragmentierung der Bauprojektorganisationen. Die Bauprojektorganisationen in der Schweiz sind überwiegend in Einzelleistungsträger fragmentiert. Architekten stehen Bauingenieure gegenüber. Planung, Bauüberwachung, Bauleitung und Bauausführung werden getrennt vergeben. Es gibt eine Vielzahl von Schnittstellen mit Haupt- und Nachunternehmern. Die Planungsbüros oder Totalunternehmer bereiten die Projekte weitreichend vor, oft einschliesslich der Vorgaben für die Bauverfahren. Diese Art der fragmentierten Bauorganisation mit einer projektorientierten Ausschreibung bringt auch Nachteile mit sich.

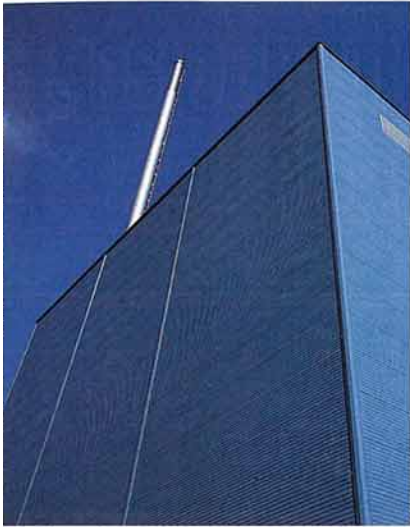
Ein grosser Teil der wettbewerbsstarken nationalen Bauindustrie sollte sich zu international wettbewerbsunterscheidenden Bautechnologie- und Baumanagementunternehmen weiterentwickeln. Dann wäre es auch leichter, sich selektiv begehrte Marktanteile am international boomenden Baumarkt zu sichern.

Gründe für eine Restrukturierung.

Der Hauptbeteiligte an der Ausführung ist normalerweise die Baufirma. Diese koordiniert die Schnittstellen in einem neuen Konzept des «Kooperativen oder Integrierten Bauens» mit dem Planer, dem Ausbaugewerbe usw. Dadurch werden für den Bauherrn der Ablauf und die Konflikte entschärft und meist eliminiert. Und der Bauherr kann sich auf seine Hauptfunktionen im Bauprozess

Entwicklungspotenzial entsteht,

wenn sich die Bauindustrie bzw. eine genügende Anzahl potenzieller Bauunternehmen als Bautechnologie- und Baumanagementunternehmen identifiziert. Diese Bauunternehmen müssen sich in ihren Kernkompetenzen als Hauptunternehmen und Systemanbieter mit einem kundenorientierten und integrierten Gesamtleistungsangebot ausrichten und sich als anpassungsfähige, lernende Unternehmen verstehen.



Die Planer lernen in der Planungsphase vom Know-how der Bauunternehmungen durch bezahlte Konsultationen. Nachteil: Der Planer optimiert nicht aus den Kosten der Bauausführung, sondern aus den Preisen.

konzentrieren, nämlich auf die Definition der genauen Anforderungen an das Bauwerk.

Bei einer Restrukturierung sollte der Kunde Kunde bleiben, das heisst, die Bauindustrie sollte kundenorientierter und autonomer werden hinsichtlich der Projektentwicklung und Qualität und sich konkurrenzunterscheidend, innovativer entwickeln. Es wird kaum eine Turbinen- oder Industrieanlage, ein Verkehrs- oder U-Bahnnetz-Leitsystem von einem Planer entworfen, der unabhängig ist vom Produzenten dieser Systeme. Gerade dies ist aber in der Bauindustrie üblich. Dadurch entsteht kein interaktiv optimierter Prozess, der zu gegenseitig befruchtenden Innovationen führt. Der Planer ist primär an der Einhaltung des Angebotspreises interessiert und kennt somit die Kosten der Bauunternehmung nicht, sondern nur den Preis; folglich kann nicht zielorientiert optimiert werden. Das ist einer der Gründe, warum es in der Bauindustrie fast ausschliesslich zu projektbezogener Technologieentwicklung kommt.

Die jetzige Trennung der Verantwortlichkeiten für Planung und Bauausführung wirkt sich denn auch entwicklungshemmend aus. Die Baufirma akzeptiert in der Regel das Planungskonzept, obwohl in diesem Stadium die grössten Einsparungen zu erzielen sind. Die Bauunternehmungen «optimieren» auf dieser Basis, soweit die Ausschreibungsfristen dies überhaupt zulassen, individuell den Herstellungsprozess. Es entsteht kein gesamtheitlich optimiertes Konzept. Die Folge ist, dass die Baufirmen selten eine Technologie im Voraus entwickeln. Die heutige Fragmentierung des Baumarktes hat zu einer strukturellen und technologischen

Inflexibilität geführt. Eine gezielte Rückkoppelung von effizienzsteigernden, verfahrenstechnischen und planerischen Verbesserungen ist daher kaum möglich.

Innovationsimpulse durch Restrukturierung. Zur Entwicklung von zukünftig weltweit konkurrenzunterscheidenden Wettbewerbsvorteilen ist es wichtig, die Kompetenzen der am Bauprozess Beteiligten in ein synergetisch selbstlernendes «Baudreieck» einzubringen und miteinander zu verbinden.

Durch dieses unternehmerische, integrierte Gesamtleistungsangebot kommt es zur Rückkoppelung von Planung, Bauausführung und Unterhalt. Mittels Wissensspeicher sollten die spezifischen Kostenfaktoren der Herstellung, Instandhaltung usw. berücksichtigt und mit Alternativen bewertet werden können. Damit können Planer und Bauausführende entsprechende Kosten-Nutzen-Beziehungen entwickeln zur Optimierung des Produkts «Bauwerk». Voraussetzung für den Erfolg eines solchen interaktiven lernenden Systems ist die Nutzung der heutigen zentrumslosen Informations- und Kommunikationssysteme und der Aufbau von Wissensspeichern. Mittels einer Restrukturierung mittlerer und grosser Bauunternehmen zu Bautechnologie- und Baumanagementunternehmen lassen sich zukünftige Herausforderungen in einen innovativen, dynamischen und interaktiven Prozess einbinden. Somit können die Synergien aus der Globalisierung der Wirtschaft auch für die Bauindustrie erschlossen werden.

Die Baufirma als Baumanagementunternehmen und Hauptbauunternehmer bildet eine Einheit zur Lösung der Kundenaufgabe. Bei der Lösung dieser Bauaufgabe kommt es

zur Vereinigung von Planungs- und Bauprozess auf der Basis des «total quality management», mit zunehmenden Synergien und Innovationen. Damit hat der Bauherr nur einen Vertrag mit der Baufirma abzuschliessen, die ihrerseits integral verantwortlich und haftbar ist.

Eine Schwierigkeit beim Umsetzen soll nicht unerwähnt bleiben. Es sind insbesondere die staatlichen und institutionalisierten Auftraggeber, die für diese Neuausrichtung ebenfalls gewonnen werden müssen. Die Vorteile für den Kunden liegen bei einer schlankeren eigenen Bauorganisation, da ein wesentlicher Teil der traditionellen Bauherrnaufgaben entfällt, und einer eindeutigen Konzentration auf seine ursächlichste Aufgabe, die Formulierung des Kundenwunsches. Erste positive Versuche auf Bauherrnseite, die Kompetenz der Bauunternehmen systematisch durch Totalunternehmeraufgaben zu nutzen, findet man in Deutschland, den Niederlanden und der Schweiz. Die Ansätze sind ermutigend auch im Hinblick auf die Stärkung der Unternehmenspotenziale für den internationalen Wettbewerb.

Diversifikation und Auslandsbau.

Es liegt nahe, das internationale Baugeschäft dorthin auszudehnen, wohin die Investitionen infolge der Globalisierung fließen. Das Auslandsgeschäft ist im Wesentlichen ein Markt für grosse und sehr grosse Bauunternehmen, besonders im Rahmen der spezialisierten Mega-Projekte und der Realisierung von Gesamtleistungskonzepten als BOT-Projekte oder durch ähnliche Projektformen. Will man im Rahmen einer Diversifikation durch Internationalisierung das Geschäft stetiger machen und die inländische Überkapazität an Ressourcen international



Fragmentierung der Bauprojektorganisation.



Wo liegen die Marktchancen

und wie kann die angepasste Unternehmensstruktur konzipiert werden?

- Beteiligungsgesellschaften und Niederlassungen in den jeweiligen Ländern mit hoch entwickelter lokaler Bauindustrie
- aktives Akquirieren und Entwickeln von Komplett- und Systemlösungen in Verbindung mit Finanzierung und Betreiben solcher Projekte
- Abwicklung von Mega-Projekten in Ländern mit «unterentwickelter» lokaler Bauindustrie (traditionelles Auslandsgeschäft)

Eine regionale Kooperation von Unternehmen mit sich ergänzenden Kompetenzen ermöglicht auch kleinen und mittleren Betrieben die Ausführung komplexer Bauvorhaben.

auf den Wachstumsmärkten einsetzen und nutzen, so ist eine Konzentration der grossen Bauunternehmungen wohl unumgebar. Möglich wäre eine Konzentration auf etwa zwei Baukonzerne. Die wichtigsten grossen Firmen könnten auch gemeinsam eine «International Swiss Tunnelling» gründen, in Verbindung mit einer Schweizer Grossbank. In dieser Konstellation würden sich die Stärken dieser Schweizer Bauunternehmungen als Baumanagement- und -technologiefirmen positiv und international konkurrenzunterscheidend auswirken, wenn das Angebot integrierte Gesamtleistungen umfasst, eingebettet in ein selbstlernendes Know-how-System.

Die Chance für die grossen Baufirmen besteht nicht darin, die erfolgreichen Konzepte der 80er-Jahre neu aufzulegen. Neue Strategien sind anzuwenden, um die heutigen notwendigen Stärken wirksam werden zu lassen. Dies erkennt man an der Make-or-buy-Portfolioanalyse. Das normale Baugeschäft beherrschen die lokalen Firmen, und dies auch noch wesentlich billiger. Die Marktchancen der Baukonzerne sowie der spezialisierten mittelständischen Bauunternehmungen bestehen nicht darin, in den Wettbewerb mit den Niedriglohnunterneh-

men zu treten, sondern ihre Stärken und Kernkompetenzen gezielt zu nutzen. Eigenleistungen werden nur in strategisch bedeutenden Bereichen durchgeführt zur «Untermauerung» der Systemführerschaft. Zur erfolgreichen Umsetzung und Abwicklung solcher Auslandsgeschäfte sind in den Bauunternehmungen neue Strukturen, Kompetenzen, Allianzen, Marketing- und Finanzierungskonzepte notwendig. Dazu gehören auch das Anbieten von System- und Gesamtleistungen höherer Qualität, bessere und komplexere Dienstleistungen sowie Innovationen im Bereich Bauverfahrenstechnik und Bauprodukte. Diese Geschäftsstrategien bzw. Projektvorbereitungen werden nur noch zum Teil in Europa geplant und gesteuert.

Chancen grosser Schweizer Bauunternehmungen. Welches sind die Entwicklungsperspektiven der grossen Schweizer Bauunternehmungen bei einem mittelfristig im Volumen begrenzten Inlandsmarkt? Bei den grossen Baufirmen sowie bei den mittleren Spezialisten wirkt sich die strategische Marktentscheidung hinsichtlich einer Diversifikation ins Auslandsgeschäft gravierend aus. Diese Entscheidung bedeutet fast immer Expansion durch Teilnahme am boomenden internationalen Markt oder Kapazitätsanpassung bei Konzentration auf den nationalen Markt.

Wenn der Schweizer Baumarkt in seiner «Insellage» bleibt und wenn seitens der grossen Bauunternehmungen keine Ambitionen bestehen, am aufstrebenden internationalen Auslandsmarkt teilzunehmen, wäre nur eine Revitalisierung und mittelstarke Konzentration, ähnlich wie bei den mittelgrossen Bauunternehmen, ausreichend. Für den reinen Inlandsmarkt ist aus Wettbewerbsgründen die mittelstarke Konzentration durchaus adäquat. Will man vom internationalen Baumarkt profitieren – dieser ist sicherlich nicht risikoarm –, sollte man sich zu Konzerngrössen mit schlanken Strukturen zusammenschliessen.

Chancen kleiner und mittelständischer, gewerblicher Bauunternehmungen.

Die Märkte der klein- und mittelständischen Bauindustrie werden sich im Wesentlichen auf die Schweiz und grenznahen Gebiete der Nachbarländer konzentrieren. Die regionalen Zusammenschlüsse sollten sich aus Betrieben mit unterschiedlichen, aber ergänzenden Kompetenzen zusammensetzen. Dabei ist es notwendig, dass sich die Betriebe von den nicht wettbewerbsfähigen Bereichen trennen. Dies ist aus betriebswirtschaftlichen Gründen sowie zum Abbau von Überkapazitäten notwendig. Eine regionale Kooperation von Unternehmen mit sich ergänzenden Kompetenzen ermöglicht auch den kleinen und mittleren Betrieben die Ausführung komplexerer Bauvorhaben. Zudem können sie ein abgerundetes Leistungspaket anbieten. Die überregionalen Zusammenschlüsse gleichartiger Betriebe eignen sich besser als solche auf regionaler Basis, weil keine direkte Konkurrenzsituation entsteht. Die in einer überregionalen Kooperation zusammengeschlossenen Unternehmen können eine stärkere Position am Markt einnehmen. Gleichzeitig werden Kundennähe und lokale sowie regionale Beziehungen aufrechterhalten.

Die Kapazitätsanpassung durch Zusammenschlüsse, Kooperationen und Bildung virtueller Unternehmungen wäre die ressourcenschonendste. Im Gegensatz dazu steht der offene ruinöse Preiskampf im Anbieterwettbewerb. Daher sollten zukunftsweisende Modelle erprobt werden, um den gesunden, innovativen Betrieben eine bessere Chance zu geben. Bedingt durch diese Konzentration bei gleichzeitig schlanken Organisationsstrukturen und der Verbesserung der Steuerungswerkzeuge werden die Betriebe aber besser armiert sein, sich mit Betrieben, die sich nur durch Substanz reduzierenden Wettbewerb auf dem Markt bewegen, auseinander zu setzen, ohne selbst Substanz zu verlieren.

Synergieeffekte

Ob regional oder überregional, Zusammenschlüsse führen zu verschiedenen Synergieeffekten:

- geringere Fixkostenblöcke
- effizientere Nutzung des Personals und der Investitionen
- Effizienzsteigerung durch Erfahrungsaustausch
- Know-how-Stärkung
- zentraler Einkauf von Geräten und Massenprodukten
- einheitliche administrative Systeme sowie deren gemeinschaftliche Nutzung