

Auf der Suche nach ... Fortsetzung von Seite 1

Daher bietet sich es an, hier anzusetzen, wenn es darum geht, neue Geschäftsfelder zu erschließen. Nichts Neues, sondern schon lange bewährt hat sich, wenn Bauunternehmer in die Rolle eines Generalunternehmers schlüpfen sowie komplette Bauleistung mit allen Gewerken anbieten. Dienstleistungen sind heute nicht mehr ausschließlich dafür da, Bauwerke zu erstellen, sondern es wird gebaut, um Dienstleistungen an den Mann zu bringen. So haben sich baunahe Dienstleistungen wie der Baustoffhandel, baubezogene Dienstleistungen wie Finanzierungsberatung oder der Service rund um die EDV sowie baubenachbarte Dienstleistungen wie Rückbau, Entsorgung und Recycling als neue Geschäftsfelder durchgesetzt. Schon seit längerer Zeit agieren die Bauunternehmen auf diesen Gebieten mit Erfolg. Laut dem Bremer Wissenschaftler ist allerdings zu hinterfragen, ob angebotene Leistungen, die in diese Bereiche fallen, auch zum Unternehmensprofil passen und sich langfristig attraktive Erträge erzielen lassen.

Ökonomischer Druck als Auslöser

Neben dem Bauprozess gibt es für die Bauunternehmen einen weiteren Orientierungspunkt: den Kundenauftrag. Das heißt, hat der Kunde einen bestimmte Wunsch, reagiert die Mehrheit der Unternehmen darauf, diesen Auftrag zu erledigen, um den Kunden zufrieden zu stellen. Ein deutlich geringerer Teil von Bauunternehmen ergreift die Eigeninitiative und bietet von sich aus Leistungen an, um neue Geschäftsfelder aufzubauen. Syben unterscheidet zwischen fünf verschiedenen Handlungstypen. Darunter fallen „Strategen“, die systematisch und mit Hilfe betriebswirtschaftlicher Methoden vorgehen und externe Beratung hinzuziehen, wenn neue Geschäftsfelder zu erschließen sind. Ob die Kunden Interesse an einer bestimmten Leistung haben, klären sie vorher mit Marketinginstrumenten ab. Daneben gibt es die „Machertypen“, die schnell in Geschäftsfelder einsteigen, selbst, wenn das Kundeninteresse noch gar nicht ermittelt wurde, aber genauso schnell wieder aussteigen, wenn es sich nicht lohnt. Weitere Typen sind die so genannten „Probierer“, die erst aktiv werden, wenn eine konkrete Anfrage vorliegt, doch sie entfernen sich nicht allzu weit vom

eigentlichen Bauprozess. Ähnlich verhalten sich die „Reagierer“, die ebenfalls nicht von sich aus neue Geschäftsfelder in Angriff nehmen, sondern erst, wenn sich ein konkreter Kundenauftrag ergibt. Haben Sie sich einmal dazu entschlossen, wagen sie sich auch an weit vom Bauprozess entfernte Gebiete. Langfristige Chancen haben sie, wenn einer ihrer Kunden beschließt, eine bestimmte Leistung nicht mehr selbst wahrzunehmen und sie ihnen überträgt. Ein fünfter Typus sind die „Abwarter“, denen es entweder noch so gut geht, dass sie noch keine Initiative ergreifen müssen, oder sich bereits so passiv verhalten, weil sie keinen Ausweg sehen, wie sie aus der Misere herauskommen. Ökonomischer Druck löst folglich neue Geschäftsfelder aus, sobald sich die Nachfrage oder die Auftragslage ändert.

Während Dienstleistungen bislang hauptsächlich beim Bauprozess selbst oder in der Vorbereitung angeboten wurden, fallen zunehmend Aufgaben am fertigen Bau an. Schon immer zählten dazu der Umbau, die Sanierung, Renovierung oder Modernisierung. Allerdings werden diese zunehmend ergänzt durch Dienstleistungen rund um den Unterhalt des Baus und seine Nutzung, also Aufgaben, die allgemein als Facility Management bekannt sind. Sie sind erforderlich, um den Bau in Schuss zu halten, wie die Reinigung, die Wartung aller technischen Anlagen oder die Durchführung von Reparaturen. Heutzutage ist es längst nicht mehr damit getan, ein Gebäude nur zu bauen, sondern es muss verwaltet und betrieben werden. Dass das Facility Management ein Bereich mit Zukunft ist, liegt zum einen daran, dass in Deutschland die Gebäude in die Jahre gekommen sind und dringende Maßnahmen im Bereich der Erneuerung bedürfen. Zum anderen wird angenommen, dass für Zusatzleistungen bezahlt wird und ein Markt für derartige Leistungen vorhanden ist. Letztendlich sollen durch die Auslagerung der Gebäudebewirtschaftung Kosten gespart werden. Wer bietet sich nicht besser an, diese Aufgaben zu übernehmen, als Bauunternehmen, die durch ihre Kompetenz am Bau dafür prädestiniert sind? Ob daraus dann gleichzeitig auch ein neues Geschäftsfeld entsteht, lässt der Wissenschaftler Syben dahin gestellt. Hängt es doch davon ab, ob sich ein Bauunternehmen auf dem Markt damit durchsetzen kann. Ein anderer Grund sei laut

Professor Syben, dass Bauunternehmen an die Tarifverträge des Baugewerbes gebunden sind und ihre Leistung daher nicht so kostengünstig anbieten könnten wie andere Anbieter. Sinnvoll mag sicher sein, sich auf Teilbereiche vom Facility Management zu konzentrieren und die Anforderungen, die das Facility Management an den Bau stellt, in den Planungen zu berücksichtigen, wie es bereits einige Unternehmen machen.

Keine Grenzüberschreitung in fremdes Terrain

Die Bemühungen und das Streben, neue Geschäftsfelder zu erschließen, lassen als Ergebnis des Forschungsprojekts eine Grundposition erkennen: All die bisher genannten Aufgaben sind nach wie vor eng mit dem Bau verzahnt. Baufremde Tätigkeiten im großen Umfang sind bislang der Bauunternehmer Sache nicht. Eine Grenzüberschreitung in fremdes Terrain findet eigentlich nicht statt. Eine Ausnahme bildeten einzig und allein Bauunternehmen, wenn sie ein Hotel oder Fitness-Studio betreiben, bei dem sie selbst beim Bau beteiligt waren. Sollte der Strukturwandel tatsächlich gelingen, kommt es auf die Innovationskraft und Leistungsfähigkeit an. Diese folgen wiederum aus der Qualifikation der Mitarbeiter und deren Fähigkeit, Ideen zu entwickeln, umzusetzen und die anderen Beschäftigten davon zu überzeugen. Stellt sich nur die Frage, inwiefern die vorhandene Qualifikation im Unternehmen ausschlaggebend ist, sich aktiv auf die Suche nach neuen Geschäftsfeldern zu machen. Eine Nacherhebung bei den an der Studie beteiligten Unternehmen brachte folgendes Ergebnis: Maßnahmen der Weiterqualifizierung werden bei den meisten Teilnehmern durchgeführt, da qualifizierte Mitarbeiter die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens absichern. Allerdings sieht nur eine Minderheit einen Zusammenhang zwischen neuen Geschäftsfeldern und Weiterbildung. Bislang herrscht die Annahme, dass die vorhandene Qualifikation für das Erschließen neuer Geschäftsfelder ausreichen scheint.

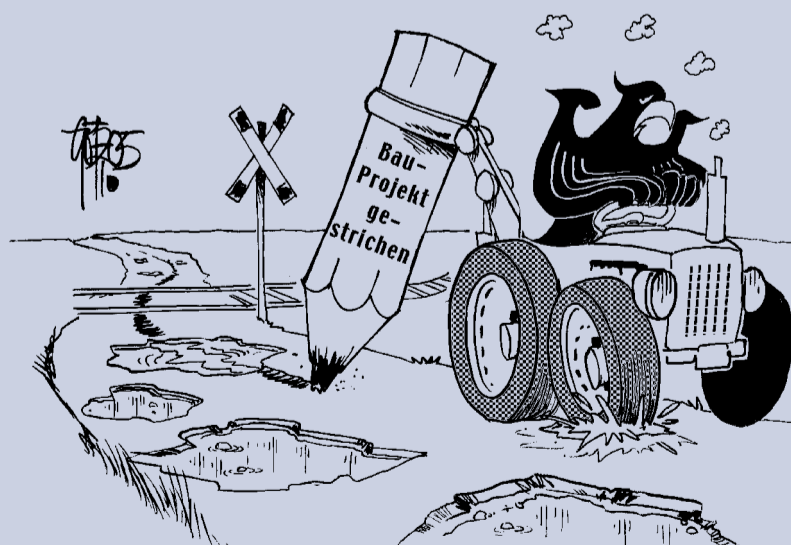
Weitere Informationen finden Sie unter www.sbs.hs-bremen.de und Syben, Gerhard: „Es gibt keine Krise...“. Kleine und mittlere Bauunternehmen auf der Suche nach neuen Geschäftsfeldern. Forschungsprojekt S:B:S, Bremen 2003

Deutschlands Verkehrswege... Fortsetzung von Seite 1

Bund, Länder und Gemeinden müssen endlich wieder ihrer Verantwortung für eine leistungsfähige Verkehrsinfrastruktur nachkommen. Deutschland benötigt angesichts der zukünftig zu erwartenden Verkehrsströme leistungsfähige Verkehrssysteme. Wir brauchen daher ein Initiative „Pro Infrastruktur“. Einsparmaßnahmen bei den Staatsausgaben dürfen nicht länger zu Lasten der Investitionen gehen. Im Gegenteil: Es muss uns endlich gelingen, die konsumtiven Ausgaben zu bescheiden. Nur dann gewinnen wir den finanziellen Handlungsspielraum, um die notwendigen Zukunftsinvestitionen in Deutschland vornehmen zu können. Wir brauchen aber auch gleichzeitig eine effizientere Arbeitsteilung zwischen Staat und gewerblicher Wirtschaft im Rahmen von Public-Private-Partnership-Modellen. Die PPP-Eckpunkte in den Neuhardenberger Beschlüssen der Bundesregierung zeigen, dass nunmehr auch die Bundesregierung auf diese neue Arbeitsteilung setzt. Dazu müssen allerdings Bund und Länder ihre zögerliche Haltung gegenüber der privatwirtschaftlichen Realisierung von Verkehrsprojekten überwinden. Dies bedeutet: Alle Verkehrsprojekte – vor allem diejenigen, welche durch die Sparbeschlüsse der Bundesregierung auf die lange Bank geschoben werden sollen – müssen auf ihre privatwirtschaftliche Realisierbarkeit überprüft werden. Das privatwirtschaftliche Ausbauprogramm der

Bundesregierung für Bundesautobahnen (A-Modell) muss nunmehr kurzfristig auf den Markt kommen. Die Entwicklungspotentiale des Fernstraßenbauprivatfinanzierungsgesetzes (F-Modell) müssen

Nur durch einen ausreichend dotierten Verkehrsetat des Bundes, zusammen mit privatem Kapital und Know-how im Rahmen von PPP-Modellen, wird es uns gelingen, den Investitionsstau bei den



„Wozu sanieren? Sie sehen doch, daß hier keiner mehr fahren will!“

stärker als bisher ausgeschöpft werden. Das heißt vor allem: Erweiterung des Anwendungsbereiches des Gesetzes auf den Betrieb, den Ausbau und den Neubau von Autobahnstrecken. PPP-Projekte benötigen Risikokapital. Dazu müssen alle noch bestehenden Hemmnisse im deutschen Investmentrecht beseitigt werden.

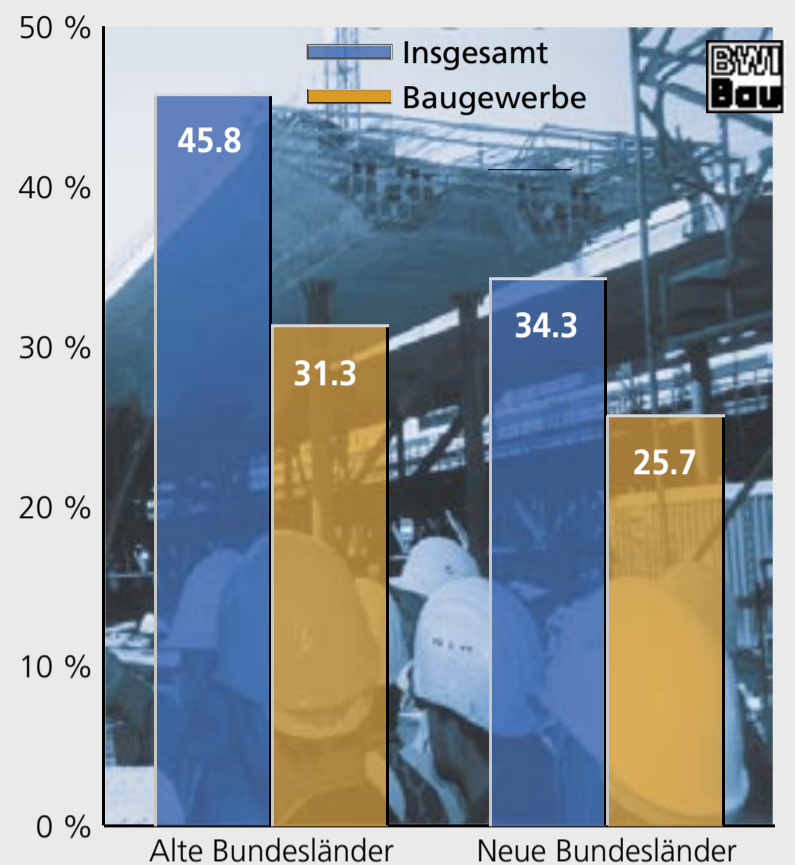
Bundesverkehrswegen aufzulösen. Dies ist eine der zentralen Voraussetzungen, um Deutschlands Position im internationalen Standortwettbewerb zu stärken.

Weitere Stimmen zum Thema Investitionen in die deutsche Verkehrsinfrastruktur finden Sie auf der nächsten Seite.

Grafiken des Monats

Überdurchschnittliche Ausbildungsbereitschaft der Bauwirtschaft

Ausbildungsbeteiligung der Betriebe in 2002

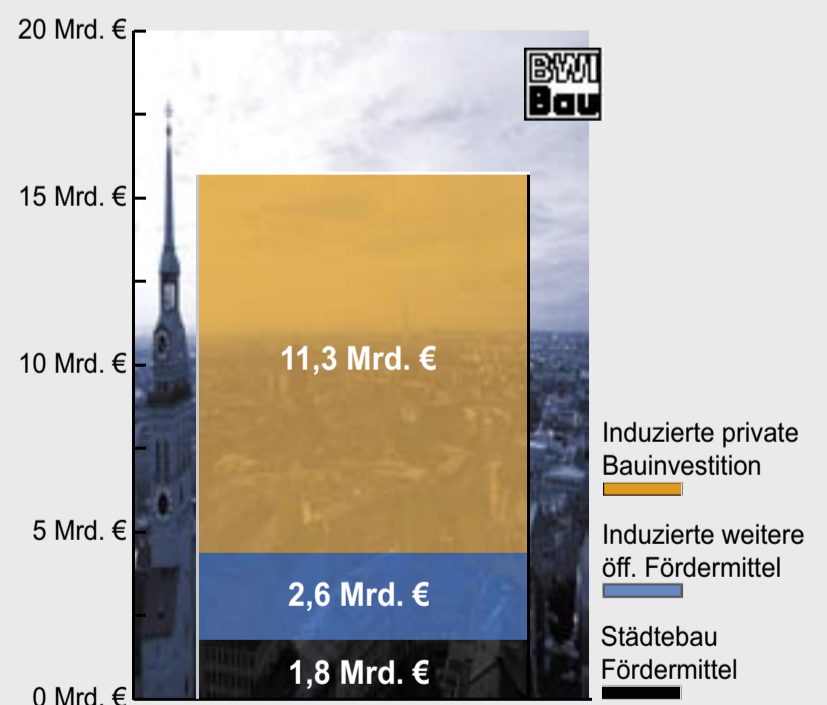


Innerhalb des deutschen Berufsbildungssystems kommt der dualen Berufsausbildung traditionell ein hoher Stellenwert zu. Nach wie vor stellt diese Form der beruflichen Qualifizierung für den überwiegenden Teil der 16- bis 20-jährigen Jugendlichen den Einstieg in das Berufs- und Arbeitsleben dar. Die Bemühungen, Betriebe für die duale Berufsausbildung zu gewinnen und neue betriebliche Ausbildungsplätze zu schaffen, müssen deshalb unvermindert fortgesetzt werden. Im Jahr 2002 bildeten 31 Prozent aller Betriebe in den alten Ländern und 26 Prozent aller Betriebe in den neuen Ländern aus. Trotz der anhaltenden Konjunktur- und Strukturkrise in der Bauwirtschaft wurden im Baugewerbe deutlich höhere Werte erzielt: Hier bildeten 46 Prozent der Betriebe in den alten und 34 Prozent in den neuen Ländern aus. Das Baugewerbe zählt also zu den Branchen mit überdurchschnittlicher Ausbildungsbereitschaft.

Datenquelle: Bundesministerium für Bildung und Forschung: Berufsbildungsbericht 2004

Hohe Multiplikatorwirkung der Städtebauförderung

Durch Städtebauförderungsmaßnahmen mobilisierte Bauinvestitionen



Städtebaufördermitteln haben eine außerordentlich hohe Multiplikatorwirkung: Sie ziehen erhebliche weitere öffentliche und vor allem private Investitionen nach sich. Derzeit geben Bund, Länder und Gemeinden rund 1,8 Milliarden Euro pro Jahr für die Städtebauförderung aus. Sie induzieren allein im öffentlichen Bereich schon weitere 2,6 Milliarden Euro jährlich an Infrastrukturausgaben, zum Beispiel zur Verbesserung und zum Ausbau der kommunalen Verkehrs- und Wohnungsinfrastruktur in Sanierungsgebieten. Der Anstoßeffekt für private Investitionen ist noch größer und beläuft sich nach Berechnungen des Rheinisch-Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung (RWI) auf 11,3 Milliarden Euro. Die jährlich 1,8 Milliarden Euro an Städtebaufördermitteln führen also insgesamt zu bauwirksamen Investitionen von 15,7 Milliarden Euro pro Jahr. Jeder Euro staatlicher Förderung mobilisiert demnach fast das Neunfache an weiteren Investitionen, die insbesondere der örtlichen Bauwirtschaft zugute kommen.