

## Quo vadis Bauindustrie?

Fortsetzung von Seite 1

...neue Steuerungsinstrumente im Mittelstand zu leiden haben. Verschärfen wird sich das wirtschaftliche Umfeld aufgrund der erschwerten Finanzierungsbedingungen sowie eines hohen Wettbewerbsdrucks.

### Gründe der Strukturkrise teilweise bekämpft

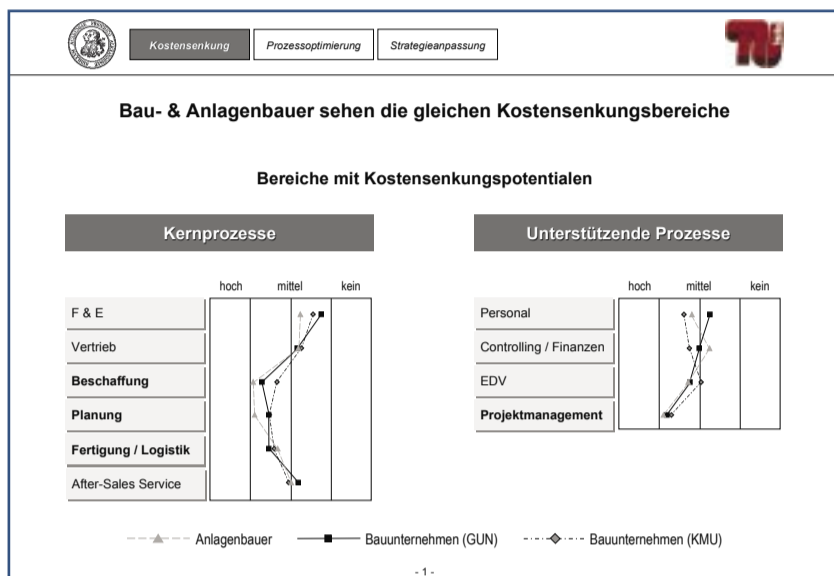
Die umfangreiche Untersuchung belegt, dass eine unbefriedigende Auftragslage vieler Bauunternehmer aber nicht aus-

Bau“ auseinandersetze. Schwachstellen beim Projektmanagement können während des gesamten Bauablaufs auftauchen: Ob vor Auftragserteilung bei der Angebotsselektion und -bearbeitung sowie bei den Vertragsverhandlungen oder nach der Auftragserteilung bei der Bauvorbereitung und -durchführung. Probleme im Projektmanagement sind, so das Ergebnis der Studie, auf eine unzureichende Steuerung der Abwicklung und eine unsystematische Führung des Projektteams zurückzuführen.

Thema Internationalisierung spielt für Bauunternehmen kaum eine Rolle. Somit fehlt ein Ausgleich, wenn es auf dem inländischen Markt mal nicht so läuft. Überraschend war auch, dass Unternehmen Kooperationen zum Aufbau von Erfolgspotenzialen weitaus weniger nutzen, als bislang allgemein angenommen. Gerade Großunternehmen setzen auf die Entwicklung von Dienstleistungen in renditestarken Bereichen mit geringem Risiko und bieten Betreibermodelle an. So können sie Umsätze sichern und Kunden an sich binden. Die Studie empfiehlt auch KMU, ihre Dienstleistungen auszubauen, zum Beispiel bei der Übernahme kleinerer Projekte oder durch Kooperation mit anderen Unternehmen.

### Erfolgsversprechend: Bauen im Bestand

Doch es wird sich kaum auf eines der neuen Geschäftsfelder konzentriert, um den nachhaltigen Erfolg zu sichern. Während Public-Private-Partnership (PPP)-Projekte, Bauen im Bestand, die Projektsteuerung komplexer Bauvorhaben oder ein thematisiertes Bauen von Experten als zukunftsweisend eingestuft werden, haben sich Bauunternehmen hierzulande damit noch nicht ausreichend auseinandergesetzt. Dass PPP-Modelle noch nicht so verbreitet sind, liegt zum einen daran, dass sie sich in Deutschland erst in der Erprobungsphase befinden. Zum anderen, dass der Markt nur von 34 Prozent der KMU bearbeitet wird. Die Studie empfiehlt kleineren Bauunternehmen Kooperationen einzugehen, damit sie sich an Bieterverfahren beteiligen können. Erfolgsversprechend scheint das Geschäftsfeld Bauen im Bestand zu sein. Immerhin erreichte das Bauvolumen im Jahr 2003 satte 80 Milliarden Euro und übertraf den Umsatz bei Neubauten um 20 Prozent. Dieses Potenzial gilt es zu nutzen, um sich Wettbewerbsvorteile zu sichern. Nicht minder wichtig scheint die Projektsteuerung komplexer Bauvorhaben zu sein, bei der ein professionelles Projektmanagement Voraussetzung ist



Hier sehen die befragten Bau- und Anlagebauunternehmer noch Potenzial, die Kosten zu senken: Es handelt sich dabei um die Bereiche Planung, Beschaffung, Fertigung und Logistik sowie Projektmanagement.

Grafiken: Steffen Pekrul und Melich Seefeldt

schließlich auf konjunkturelle Probleme zurückzuführen ist. „Die Ursachen liegen ebenso in zahlreichen unternehmensinternen, strukturellen Schwachstellen der Prozesse, der Organisation und der Führungssysteme“, so die Autoren der Studie, Steffen Pekrul und Melich Seefeldt. Ihr Fazit lautet: Die große Herausforderung der Branchen von Großprojekten liegt aufgrund der sich verändernden Rahmenbedingungen in einer ganzheitlichen Reorganisation und ständigen Anpassung, die noch immer sehr hoch anzusetzen sei. Zwar seien die Gründe der Strukturkrise erkannt, aber nur teilweise bekämpft worden. Ein Ende des Entwicklungsprozesses sei noch nicht erreicht.

Bei der Analyse, welche zukünftigen Strategien von den Unternehmen verfolgt werden, zeigte sich bei beiden Branchen, dass der Fokus auf dem Erreichen einer führenden Position bei Leistung und Kosten liegt. Den Unternehmen reicht es nicht mehr, billigster Anbieter zu sein, sondern sie versuchen, sich von der Konkurrenz durch Qualität abzusetzen. Gleichzeitig sind sie ständig auf der Suche nach Einsparpotenzialen, um dem Kunden beste Qualität zum günstigsten Preis anbieten zu können. Was die Positionierung der Produkte

Den befragten Unternehmen zufolge befinden sich die größten Verbesserungspotenziale in den Kernbereichen Planung, Beschaffung, Fertigung, Vertrieb und im Projektmanagement. Der Vergleich von Bau- und Anlagenbauindustrie zeigt Bereiche auf, in denen Bauunternehmen von den Erfahrungen der Anlagenbauer lernen und die sie nutzen können, um ihrer Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. So empfiehlt sich die Planung stärker zu standardisieren, im Bereich Beschaffung intensivere Kooperationen mit Zulieferern einzugehen und für den Vertrieb ein verbindliches Auftragsbeschaffungskonzept zu etablieren. Unausweichlich scheint der Ausbau des Projektmanagements, da in der Projektentwicklung auftretende Fehler die Ergebnissituation erheblich belasten und sogar zu einer instabilen Finanzsituation führen können. Das brachte eine im Vorfeld durchgeführte Studie ans Licht, die sich mit dem Thema „Projektmanagement im Auf-



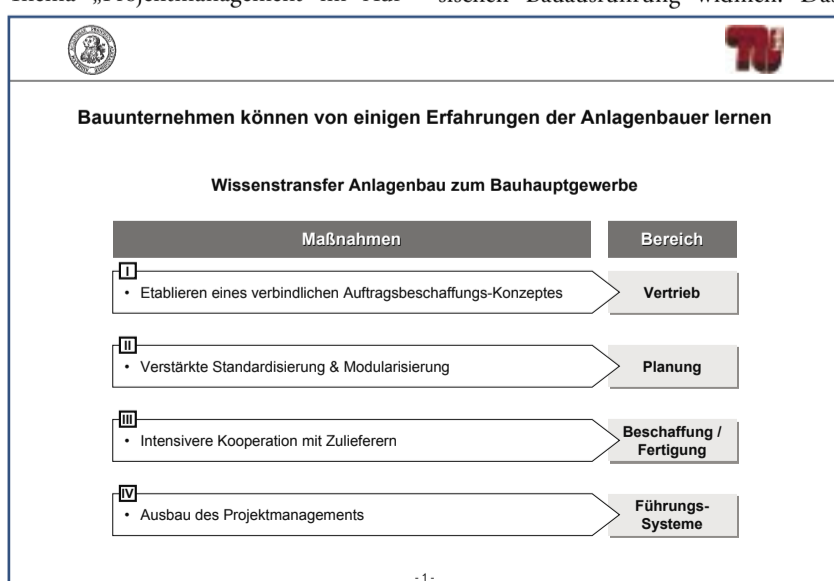
Zeichnung: Götz Wiedenroth

auf dem Markt betrifft, setzen die Großunternehmen auf Geschäftsfelder wie Projektsteuerung und -entwicklung, während kleinere und mittelständische Unternehmen (KMU) sich der klassischen Bauausführung widmen. Das

und das zu einer Kernkompetenz weiterentwickelt werden kann. Haben Unternehmen Erfahrungen in einem speziellen Bausegment gesammelt, lassen sich diese als Wettbewerbsvorteil nutzen und der Bereich kann in das Angebotsportfolio mit aufgenommen werden. Allerdings ist auch dieser Bereich ausbaufähig.

Insgesamt liefert die Studie den Entscheidungsträgern ein aussagekräftiges Analyseinstrument der Stärken und Schwächen ihres Unternehmens. So können sie mit Hilfe praxisorientierter Anregungen ihre eigene strategische Ausrichtung weiterentwickeln und die Position auf dem Baumarkt stärken und festigen.

Die Studie „Zukunftsstrategien der deutschen Bau- und Anlagenbauindustrie“ ist zum Preis von 245 Euro über das Internet unter [www.bau-strategien.de](http://www.bau-strategien.de) oder bei den beiden Autoren zu beziehen: Dipl. Wirtschaftsingenieur Melich Seefeldt, und Dipl. Wirtschaftsingenieur Steffen Pekrul, Telefon: (040) 69794104, E-Mail: [seefeldt@ifu-web.de](mailto:seefeldt@ifu-web.de)

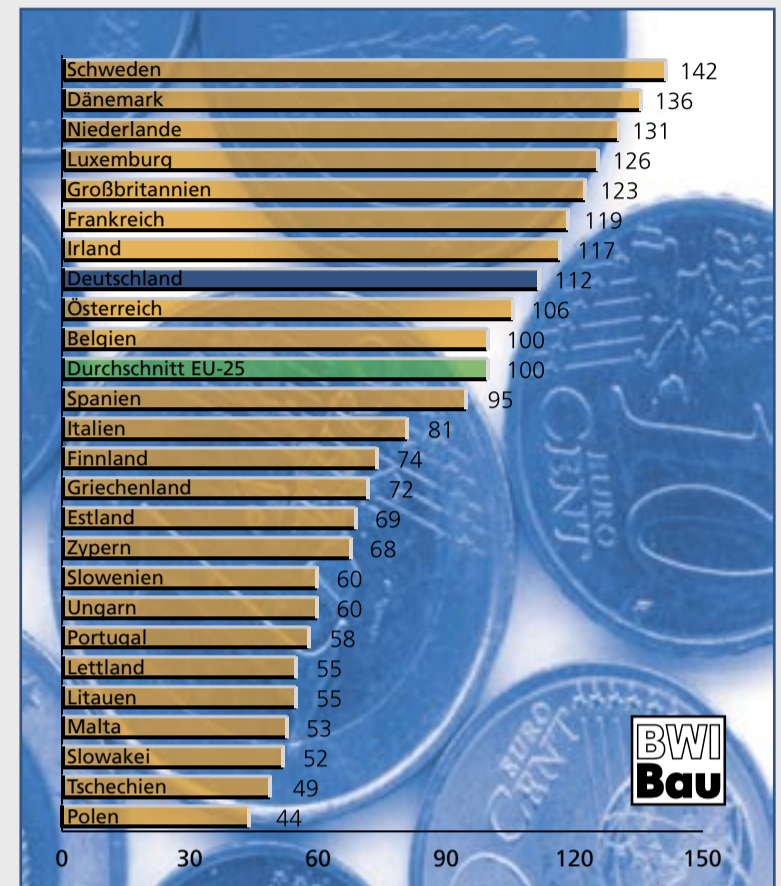


Von Erfahrungen der Anlagenbauer können Bauunternehmer lernen.

## Grafiken des Monats

### Baupreisniveaus in Europa

Preisniveauintizes im Baubereich der EU in 2003  
EU-25 = 100

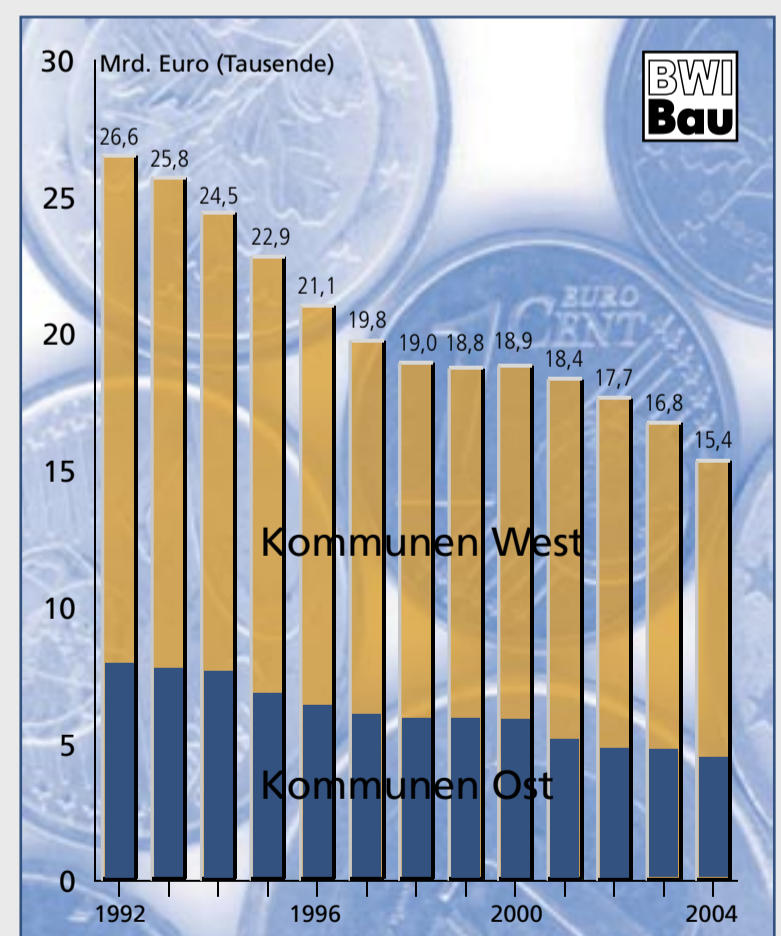


In Deutschland liegt das Baupreisniveau nach letzten Angaben um 12 Prozent über dem Durchschnitt aller 25 EU-Staaten. Vergleichsweise teurer sind Bauwerke vor allem in Skandinavien (mit Ausnahme Finnlands) sowie im nördlichen Westeuropa. Die oft zu hörende These, dass das Bauen in Deutschland zu teuer sei, lässt sich damit in der Gegenüberstellung zu vergleichbaren Industrieländern nicht aufrecht erhalten. In den neuen Mitgliedsstaaten der EU sind die Preise im Baubereich allerdings noch um 30-50 Prozent günstiger als im EU-Durchschnitt. Am teuersten ist das Bauen in Europa übrigens in einem Nicht-EU-Land (in der Grafik nicht enthalten): Die Schweiz weist mit einem Baupreisindex von 166 den Spitzenwert auf.

Datenquelle: EUROSTAT

### Rekordtief bei kommunalen Bauinvestitionen

Entwicklung der kommunalen Ausgaben für Baumaßnahmen 1992 - 2004



Die kommunalen Bauinvestitionen haben seit 1992 einen beispiellosen Absturz hinter sich. Sie sind von 26,6 Milliarden Euro in 1992 auf nur noch 15,4 Milliarden Euro in 2004 gesunken - ein Rückgang um 42,2 Prozent. In den neuen Bundesländern haben sie sich sogar mehr als halbiert (-51 Prozent). Mit einem Investitionsniveau in Höhe von 15 Milliarden Euro pro Jahr bleibt man weit hinter dem kommunalen Baubedarf zurück, der in diesem Jahrzehnt auf rund 50 Milliarden Euro jährlich veranschlagt wird. Bittere Konsequenz: Die Infrastruktur verfällt zusehends. Zur Umkehr dieses Trends werden verstärkt Partnerschaften mit privaten Unternehmen benötigt, die im Rahmen von PPP-Modellen Planung, Finanzierung, Bau und Betrieb von Infrastruktureinrichtungen übernehmen.

Datenquelle: Statistisches Bundesamt