

STUDIE VERGLEICHT ERSTMALS BAU- UND ANLAGENBAU MITEINANDER: WER ERFOLGREICH BAUEN WILL, MUSS MIT DEN AUGEN DES KUNDEN SEHEN

„Wer heute am Bauplatz erfolgreich agieren will, muss sich auf seine Stärken konzentrieren und mit seinen Partnern ein vertrauensvolles Verhältnis pflegen. Wir müssen lernen, mit den Augen des Kunden zu sehen. Nur so lassen sich Bauprozesse optimieren“, erklärte der Vorstandsvorsitzende der Hochtief AG, Dr.-Ing. Hans-Peter Keitel, bei der Vorstellung der Studie „Zukunftsstrategien der Bauindustrie – ein Vergleich mit der Anlagenbauindustrie“ am 2. März 2005 in Berlin. In der vom Hauptverband unterstützten hochschulübergreifenden Studie werden erstmals die Bau- und die Anlagenbauindustrie miteinander verglichen und untersucht, welche Antworten die beiden Großprojektindustrien auf den Strukturwandel geben.

VERGLEICHSTUDIE

Das hochschulübergreifende Forschungsprojekt der TU Berlin und der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen/Nürnberg, erarbeitet von den Dipl.-Wirtsch.-Ingenieuren Melich Seefeldt und Steffen Pekrul, hat die detaillierten Strategien der beiden Großprojektindustrien bundesweit erfragt und miteinander verglichen. Dazu sind Vorstände und Geschäftsführer von 400 Bau- und 150 Anlagenbauunternehmen befragt worden.

Beide Industriezweige besitzen trotz des unterschiedlichen Leistungsgegenstandes zahlreiche Gemeinsamkeiten, die in der Natur des Großprojektgeschäftes begründet sind. Große Projekte bedeuten in beiden Branchen große Risiken und nicht selten große Verluste. Grundlegende Probleme der Anlagen- und Bauindustrie, wie z.B. die Erstellung schlüsselfertiger Großanlagen mit hoher Vorfinanzierungsquote bei geringen Margen, diskontinuierliche Auftragsengänge, großer Beschaffungsanteil etc. sind beiden gemein.



„Wir müssen lernen, mit den Augen des Kunden zu sehen“, erklärte der Vorstandsvorsitzende von Hochtief, Dr.-Ing. Hans-Peter Keitel, bei der Vorstellung der Studie „Zukunftsstrategien der Bauindustrie – Bau- und Anlagenbauindustrie im Vergleich“ in Berlin (v.l. Dr.-Ing. Hans-Peter Keitel, Prof. Dipl.-Kfm. Thomas Bauer, kommissarischer Präsident des Hauptverbandes, Prof. Gerd Bornmüller, Uni Erlangen/Nürnberg, Dr. Wolfgang Stein, Thyssen-Krupp Fahrtruppen).
Fotos: Lammel

SCHLAGLICHTER

Branchenvergleich

Studie „Zukunftsstrategien der Bau- und Anlagenbauindustrie“ untersucht Ähnlichkeiten und Unterschiede **1/2 u. 4/5**

Gastkommentar

Christian Frhr. v. Stetten, MdB, Parlamentskreis Mittelstand der CDU/CSU-Bundestagsfraktion Wachstumsstrategie für Deutschland **3**

Ausbildung

Deutlicher Anstieg bei neu abgeschlossenen Ausbildungsverträgen **6**

Weiterbildung

Forschungsprojekt in der Bauwirtschaft abgeschlossen **7**

Verbandsinformationen

8–11

Personalien

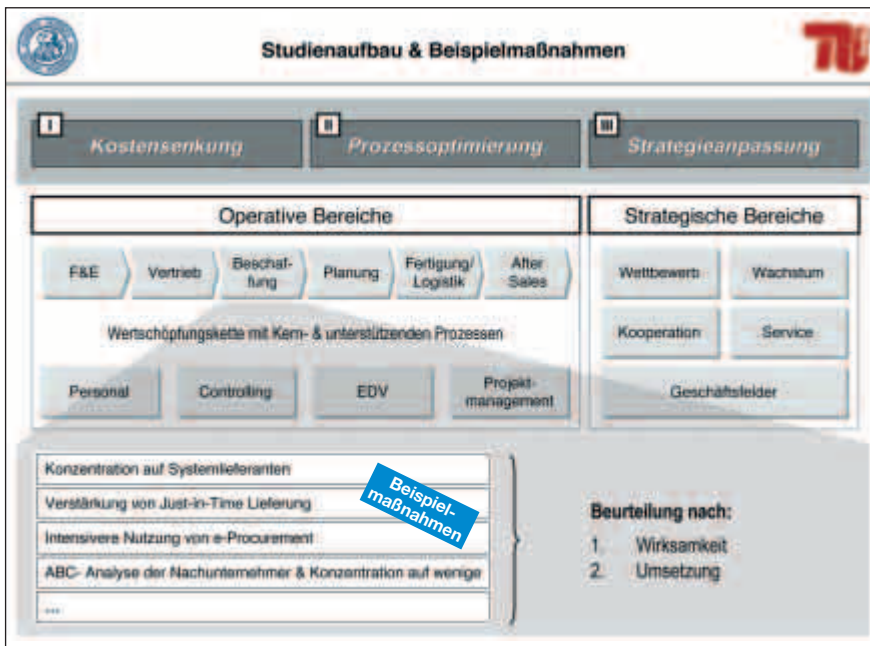
11

KOSTENSENKUNG

Durch die hohe Wettbewerbsintensität, niedrige Markteintrittsbarrieren und Verhandlungsstärke der Auftraggeber hat sich die enorme Preisrivalität beim Bauen entwickelt. Dieser müssen Bauunternehmen durch Kosten senkende Maßnahmen in allen Wertschöpfungsstufen begegnen. Doch das pauschale „Cost Cutting“ nach der „Rasenmähermethode“ hat in vielen Bauunternehmen nicht den gewünschten Erfolg erzielt. Entscheidend ist es eher, gezielt an den Haupthebeln zur Kostensenkung anzusetzen.

Die befragten Bauunternehmen als auch die Anlagenbauer bewerten die Potenziale zur Kostenreduktion sehr einheitlich.

Sie befinden sich maßgeblich in den leistungswirtschaftlichen Prozessen Beschaffung, Planung und Fertigung. Ein weiterer erheblicher Bereich zur Kostensenkung stellt das Projektmanagement dar. Kosten senken durch Projektmanagement heißt, Kardinalfehler durch eine gezielte Projektorganisation, -planung und -steuerung zu vermeiden.



Eine nachhaltige Reorganisation von Unternehmen beinhaltet nicht nur Kosten senkende Maßnahmen. Vielmehr gilt es, ergänzend Aktivitäten zur Prozessoptimierung durchzuführen, die die Effizienz des gesamten Wertschöpfungsprozesses steigern. Das Ziel ist die nachhaltige Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit.

Die Bereiche mit dem höchsten Prozessoptimierungspotenzial sind wiederum die Beschaffung, Planung, Fertigung sowie das Projektmanagement, ergänzt um den Vertrieb. In diesem Bereich sehen die Unternehmen eher die Möglichkeit, die Effizienz durch Prozessoptimierung zu steigern, als Kosten zu senken.

Für drei Viertel aller Bauunternehmen dominieren in der Beschaffung die Maßnahmen, die eine Verbesserung der Vergabe und gleichzeitig die Optimierung von Auswahl sowie Steuerung der Nachunternehmer beinhaltet. Dies begründet sich zum einen durch den kontinuierlich gewachsenen Umsatzanteil an Fremdleistungen, mit entsprechenden Auswirkungen auf die Einsparpotenziale. Zum

anderen hat die Praxis gezeigt, dass eine professionelle Projektabwicklung nur mit verlässlichen Nachunternehmern möglich ist. Durch die Studie wird deutlich, dass diese Verbesserungspotenziale von den meisten großen Bauunternehmen, im Gegensatz zu kleinen und mittleren Baufirmen, bereits erfolgreich genutzt werden.

In der Planung bietet die Kundenorientierung in Form des „Partnering“ das größte Potenzial für die Verbesserung der Effizienz. Gerade große Bauunternehmen sollten ihren Einfluss auf die Planungs-

aktivitäten verstärken, was bisher nur ca. 40 % erfolgreich umgesetzt wird.

In der Fertigung führt nach Einschätzung von drei Viertel der Unternehmen der professionelle Einsatz des Projektmanagements zum Erfolg eines Projektes. Die Studie zeigt deutlich, dass in der systematischen Kapazitäts- und Terminplanung, der Risikobeherrschung im Projektverlauf und dem zielorientierten Claimmanagement die größten Prozessoptimierungspotenziale stecken.

Zudem gilt es, durch verbindliche Übergabegespräche zwischen Kalkulation und Projektleitung Informationsdefizite gerade zu Beginn einer Baustelle zu vermeiden und die Informationstransparenz zu verbessern. Nach Einschätzung von bis zu 76 % der Studienteilnehmer nimmt das Projektcontrolling dabei eine Schlüsselposition ein.

STRATEGIEANPASSUNG

Unter Berücksichtigung der gestiegenen Kundenanforderungen und dem Wettbewerbsdruck ist es für ca. 80 % der Bauunternehmen nicht mehr das Ziel, der billigste Anbieter zu sein. Vielmehr ist eine qualitativ hochwertige Leistungserbringung eine zwingende Voraussetzung, um sich im Wettbewerb durchzusetzen. Auf Grund des herrschenden Kostendrucks versuchen aber auch 70 % der Studienteilnehmer Einsparpotenziale zu realisieren, die sie als Kosten- bzw.

(Fortsetzung Seite 4)

Herausgeber: Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V.

Redaktion:
Dipl.-Volksw. Dr. Heiko Stiepelmann (verantw.)
Iris Grundmann, M.A.
Anna Bruder (Daten zur Baukonjunktur)

10785 Berlin, Kurfürstenstraße 129
Telefon 0 30 / 2 12 86-0
Fax 0 30 / 2 12 86-189

Nachdruck mit Quellenangabe honorarfrei gestattet. Belegexemplar erbeten.

Printed in Germany

ISSN 0940-7367

TAG DER DEUTSCHEN BAUINDUSTRIE 2005 JETZT UNBEDINGT VORMERKEN



In diesem Jahr findet der Tag der Deutschen Bauindustrie

am 15. Juni 2005, ab 15.00 Uhr im Hotel Maritim proArte in Berlin

statt. Als Gastrednerin wird Frau Dr. Angela Merkel, Vorsitzende der CDU Deutschlands, zu den Gästen sprechen.

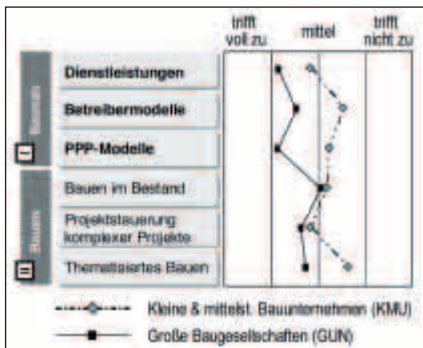
(Fortsetzung von Seite 2)

Preisvorteil extern verwenden können. Gerade KMU sollten unter Berücksichtigung der veränderten Kundenbedürfnisse das Ziel verfolgen, durch qualitativ hochwertige Leistungen im Wettbewerb zu bestehen. Gleichzeitig sollten sie auch die Möglichkeiten von Innovationen nutzen, was gemäß den Befragten bisher in der Praxis kaum geschehen ist.

Die Ergebnisse spiegeln auch die Entwicklung der letzten Jahre wieder, dass sich große Bauunternehmen weniger auf die eigentliche Bauausführung, als auf andere Geschäftsfelder, z. B. Projektsteuerung und -entwicklung, Betreibermodelle etc., konzentrieren.

Dabei zeigen die Ergebnisse der strategischen Entwicklungsrichtung, dass neben der Sicherung der bestehenden auch die Erschließung neuer Märkte verfolgt wird. Das Ziel ist das Ausweichen in baunahe Bereiche, um Umsatzeinbußen aus dem Kerngeschäft „Bauen“ kompensieren zu können. Dieser Trend wird sich nach Aussage der Studienteilnehmer auch zukünftig fortsetzen und die Branchenrivalität weiter verschärfen.

Verfolgung innovativer Geschäftsfelder



Quelle: Studie Zukunftsstrategien der Bauindustrie

Die Frage, welche konkreten Geschäftsfelder Bauunternehmen zum Aufbau von Erfolgspotenzialen verfolgen sollten, zeigt, dass überwiegend große Bauunternehmen aktiv die baunahen Bereiche PPP, Servicedienstleistungen und Betreibermodelle bearbeiten. Über 70 % der befragten Großunternehmen sehen darin langfristige Erfolgsgaranten. Das eigentliche „Bauen“ bleibt Kernkompetenz, tritt aber immer mehr in den Hintergrund.

Insbesondere in der Entwicklung von Dienstleistungen sehen zwei Drittel der großen Bauunternehmen ihre Chancen zur Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit. Das Ausweichen in renditestarke Bereiche mit geringem Risiko und kontinuierlichen Wertbeiträgen bietet die Möglichkeit langfristig erfolgreich im Wettbewerb zu bestehen. Das Angebot von



Der kommissarische Präsident des Hauptverbandes Professor Dipl.-Kfm. Thomas Bauer sieht in einer permanenten Reorganisation Chancen für die Baubranche.

Dienstleistungen sichert Umsätze und Kundenbindungen. Eine Dienstleistungsorientierung wird bisher nur von einem Drittel der kleinen und mittelständischen Bauunternehmen umgesetzt. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass auch KMU zur Erschließung zukünftiger Erfolgspotenziale aktiv nach Möglichkeiten suchen sollten, in baunahe Bereiche einzusteigen.

Die verschiedenen Kooperationsformen im Bauwesen werden nach Angabe der Bauunternehmen zum Aufbau von Erfolgspotenzialen kaum genutzt. Als häufigste Kooperation dominieren die strategischen Allianzen „ARGE“ bzw. „BIEGE“. Das System-Partnering mit Nachunternehmern und Zulieferern wird trotz der Vorteile für beide Seiten als strategische Handlungsoption von weniger als 40 % der großen Bauunternehmen auch tatsächlich verfolgt.



Keitel (l.) und Bauer (r.) sahen in der Bildung von Vertrauen zwischen Planern, Bauausführenden und Kunden den Schlüssel für die Optimierung des Bauprozesses.

VERGLEICH BAU – ANLAGENBAU

Die Untersuchung hat zahlreiche erfolgreiche Maßnahmen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Anlagenbaus ermittelt, die die befragten Bauunternehmen auf sich übertragen können.

- Viele Anlagenbauer steuern ihren Akquisitionsprozess stringenter mit einem verbindlichen „Controlling-Prozess“. Diesen können sich Bauunternehmen zu Nutzen machen, um die hohe Anzahl zu bearbeitender Angebote zu senken und die Trefferquote zu erhöhen. Bauunternehmen können sich ebenfalls den kosteneffizienteren Methoden der stationären Industrie annähern, indem sie verstärkt Gewerke übergreifende Fertigteile verwenden und Teilarbeiten von der Baustelle in ortsfeste Produktionsanlagen verlagern.
- Projektmanagement ist seit langem kein Geheimnis mehr im Bauhauptgewerbe. Trotzdem werden wichtige Verfahren und Instrumente der Projektplanung und -steuerung nicht im selben notwendigen Maße verwendet wie im Anlagenbau. Die Studienteilnehmer sehen hier große Potenziale.

CHANCEN ERKENNEN

Globalisierung sei nicht rückgängig zu machen, so Keitel in der anschließenden Podiumsdiskussion. Es gelte nun, nach vorne zu schauen und zu fragen, welche Chancen die Bauindustrie hat. Keitel erinnerte dabei an die Stärken der deutschen Bauunternehmen im Hochtechnologie-Bereich, bei dem Deutsche weltweit an der Spitze stehen. Dennoch müssten Strukturen optimiert werden. Dabei sei die Studie sehr hilfreich, weil sie aufzeige, dass die Anlagenbauindustrie ihre Partner viel früher in die Entwicklung



Unter der Leitung von Prof. Gerd Bornmüller wurden Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Bau- und Anlagenbauindustrie diskutiert (l. Bornmüller, r. Dr. Wolfgang Stein, Thyssen-Krupp Fahrtreppen).

und Ausführung einbinde. Das könne ein Vorbild für die Bauindustrie sein, erklärte Keitel.

Um auch in der Bauwirtschaft zu einer partnerschaftlichen Prozessoptimierung zu kommen, müsste verlorengegangenes Vertrauen wieder aufgebaut und partnerschaftliche Vertragsmodelle etabliert werden. Nach Aussage von Keitel wickelt Hochtief bereits über 30 Prozent der Inlandsaufträge über das Partneringmodell „PreFair“ ab, welches wesentlich zum positiven operativen Ergebnis beiträgt.

„Eine permanente Reorganisation ist die große Herausforderung der Baubranche. Dabei gilt es, die Reorganisation als Teil unseres Geschäftsalltages zu begreifen, der uns ständig begleitet und uns zwingt, die Abläufe in den Unternehmen und bei den Projekten zu hinterfragen und zu verbessern“, forderte Prof. Dipl.-Kfm. Thomas Bauer, Präsident des Hauptverbandes. Daneben sei ständiges Kostencontrolling Pflicht, damit bei geringen

Gewinnmargen nicht die Bauunternehmen am Ende als Verlierer dastehen.

„Dabei können wir von einem Vergleich viel lernen, die enge Verwandtschaft der Märkte für Großbauprojekte und Anlagenbauprojekte stellt unsere Branchen vor ähnliche Herausforderungen.“ erklärte Bauer. Als Beispiele nannte Bauer u.a. die Erstellung schlüsselfertiger Großanlagen, lange Projektplanung und diskontinuierlicher Auftragseingang.

Dr. Wolfgang Stein, Geschäftsführer ThyssenKrupp Fahrtreppen und Aufzüge, bestätigte ein hohes Einsparungspotenzial durch „Global Sourcing“. Im Anlagenbau würden im Bereich der Beschaffung durch

- intensive Nutzung von Rahmenverträgen
- Verstärkung der Poolingaktivitäten
- Gemeinsame Kostenoptimierung von Nachunternehmern und Abnehmern
- Eingehen von Einkaufsallianzen

große Erfolge erzielt. Daneben sei ein gutes internes Management, auch im Ausland, ein wichtiger Faktor, um erfolgreich agieren zu können.

Professor Dr. Hans Georg Gemünden, TU Berlin, Lehrstuhl für Innovations- und Technologiemanagement, betonte, dass im Schiffsbau hohe Produktionsfortschritte durch den Einsatz neuer Techniken und durch vorgefertigte Elemente erreicht worden seien.

Professor Kochendörfer sieht ebenfalls das Partnering als wichtigen Schritt zur Besserung des Vertrauens zwischen Auftraggeber und Bauunternehmen. „Aber auch beim Partnering können Meinungsverschiedenheiten zwischen den Beteiligten entstehen. Dann ist es entscheidend, die Konflikte durch Mediation zielgerichtet zu lösen.“, ergänzte er.

www.bau-strategien.de
Kontakt zu den Autoren:
seefeldt@ifu-web.de

Dipl.-Wirtsch.-Ing. Steffen Pekrul war seit 1995 als Bauleiter und technischer Koordinator schlüsselfertiger Großprojekte bei Heilit+Woerner und HOCHTIEF tätig, um anschließend an der TU Berlin zu promovieren. Seit 2005 leitet er das Business Development der HOCHTIEF Construction AG, Hamburg.

Dipl.-Wirtsch.-Ing. Melich Seefeldt ist stellvertretender Vorsitzender des ifu-Instituts für Unternehmensberatung und promoviert an der FA Universität Erlangen/Nürnberg zum Thema Restrukturierung. Er ist Autor des baubetriebwirtschaftlichen Fachbuches „Projektmanagement im Auf-Bau“ und hat zahlreiche Studien im Anlagenbau veröffentlicht.



Haben die hochschulübergreifende Studie erarbeitet. Dipl.-Wirtsch.-Ing. Melich Seefeldt, Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg und Dipl.-Wirtsch.-Ing. Steffen Pekrul, TU Berlin.

Prof. Bernd Kochendörfer sieht die Bauwirtschaft heute nicht mehr als Schlüsselindustrie.

Fotos: Bernd Lammel