

Zukunftsstrategien der Bauindustrie

Ein Vergleich mit dem Anlagenbau



Dipl.-Wirtsch.-Ing. Steffen Pekrul
ist Doktorand der TU Berlin



Dipl.-Wirtsch.-Ing. Melich Seefeldt
ist Doktorand der Friedrich-Alexander-Universität
Erlangen/Nürnberg

Die Entwicklung der deutschen Bau- und Anlagenbauindustrie hat zu immer härteren Anforderungen an die Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit geführt. Wollen beide Branchen ihre Leistungsfähigkeit verbessern, müssen sie neue Standards setzen und ihre bisherige Geschäftspraxis in allen Bereichen überprüfen.

Wie die beiden Großprojektindustrien die Herausforderungen des marktwirtschaftlichen Strukturwandels meistern können, ist Inhalt der Benchmark-Studie, die am 2. März 2005 in Berlin vorgestellt worden ist. Im Rahmen des Symposiums haben Branchenexperten wie Dr. Hans-Peter Keitel, Vorstandsvorsitzender Hochtief, Dr. Wolfgang Stein, Geschäftsführung ThyssenKrupp Fahrtreppen, sowie Prof. Thomas Bauer, Präsident des Hauptverbandes der Deutschen Bauindustrie, die Ergebnisse der Studie diskutiert. Im Folgenden erfahren Sie von den befragten Baugesellschaften, mit welchen konkreten Strategien sie den schwierigen Rahmenbedingungen trotzen wollen.

Dipl.-Wirtsch.-Ing. Steffen Pekrul und Dipl.-Wirtsch.-Ing. Melich Seefeldt

Diese Problematik hat uns veranlasst, im Rahmen unserer Promotionen mit Unterstützung des Hauptverbandes der Deutschen Bauindustrie diese hochschulübergreifende Studie durchzuführen.

Die bundesweite Umfrage analysiert detailliert die Strategien der beiden Großprojektindustrien und vergleicht sie miteinander. Dazu sind Vorstände und Geschäftsführer von 400 Bau- und 150 Anlagenbauunternehmen befragt worden. Die Studienteilnehmer haben konkrete Maßnahmenbündel zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit identifiziert und sie nach Wirksamkeit sowie Umsetzung beurteilt. Die Maßnahmen setzen an den drei Handlungsebenen Kostensenkung, Prozessoptimierung und Strategieanpassung an, welche weiter in Bereiche differenziert werden (Abb. 1).

Kostensenkung

Durch die hohe Wettbewerbsintensität, niedrige Markteintrittsbarrieren und Verhandlungsstärke der Auftraggeber ist die enorme Preisrivalität beim Bauen entstanden. Dieser müssen Bauunternehmen durch kostensenkende 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 größeren Bauunternehmen wie auch die Anlagenbauer bewerten die Potenziale zur Kostenreduktion sehr einheitlich (Abb. 2). 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.

Beispielhaft werden im Folgenden die wirksamen Detailmaßnahmen und ihre entsprechende Umsetzung im Prozess Beschaffung erläutert. Der Funktionsbereich Beschaffung leistet auf Grund der hohen Fremdvergabe zwischen 60 und 80 % einen der wesentlichsten Beiträge bei der Kostensenkung. Drei Viertel der befragten größeren Baugesellschaften bestätigen

dieses und fordern insbesondere eine Verbesserung der Einkaufskonditionen. Die Mehrzahl der Unternehmen beurteilt zur Verminderung der Einkaufspreise die intensivere Nutzung von Rahmenverträgen als wirksamste Maßnahme. Doch diese ist bereits von ca. drei Viertel der Studienteilnehmer umgesetzt worden.

Handlungsbedarf in der Beschaffung besteht somit in der Verstärkung der Poolingaktivitäten. Pooling ist das projekt- und unternehmensübergreifende Zusammenfassen von Bedarfen. Ebenfalls zum Bündeln der Einkaufsvolumina trägt das Eingehen von Einkaufsallianzen bei, welches nur von ungefähr einem Fünftel der Befragten umgesetzt worden ist.

In beiden dieser Bereiche können Baukonzerne vom Anlagenbau lernen, der das „Global Sourcing“ bereits zu einem seiner Kernkompetenzen gewandelt hat.

Baugesellschaften sehen ferner große Potenziale in Kostenoptimierungsprogrammen von Lieferanten, Nachunternehmern und Abnehmern. Auf diese Weise können Einsparungspotenziale im zweistelligen Prozentsatz des Einkaufsvolumens realisiert werden. Herr Dr. Stein, Geschäftsführung ThyssenKrupp Fahrtruppen und Aufzüge, bestätigt die Erfolge der genannten Maßnahmen im Projektgeschäft des Anlagenbaus.

Prozessoptimierung

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 (Abb. 2). In diesem Bereich sehen die Unternehmen eher die Möglichkeit, die Effizienz durch Prozessoptimierung zu steigern, als Kosten zu senken.

Im Folgenden werden für ausgewählte Wertschöpfungsgebiete exemplarisch konkrete Detailmaßnahmen beschrieben.

Der Erfolg im Vertrieb liegt in der individuellen Kundenbetreuung. Die Vertriebseffizienz wird unter anderem durch

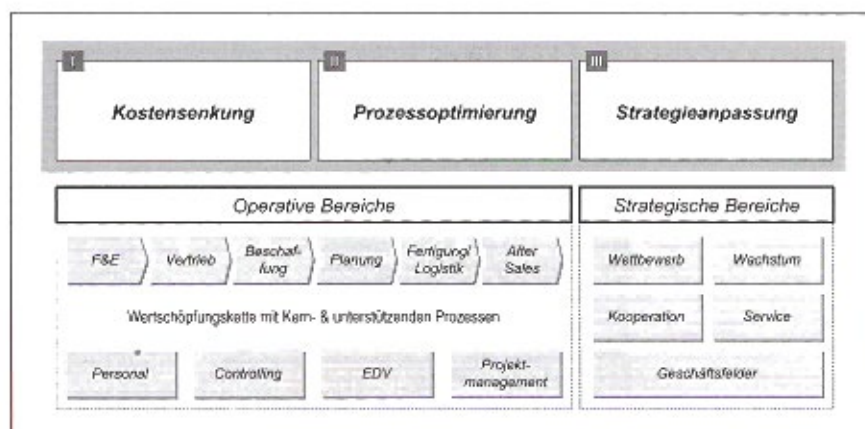


Abb. 1: Handlungsebenen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit

ein effektives Key-Account-Management und das Angebot innovativer Vertragsmodelle gesteigert. Gleichzeitig sollte nach Einschätzung von 90 % der Bauunternehmen das operative Risikomanagement auf die Angebotsphase ausgeweitet werden. Dabei gilt es, sämtliche projektrelevante Risiken frühzeitig zu erkennen und zu bewerten. Risiken, die erst nach Beauftragung identifiziert werden, sind die häufigsten Gründe für verlustreiche Projekte.

Diese Maßnahmen sind bisher von weniger als der Hälfte der befragten großen Bauunternehmen erfolgreich umgesetzt worden. „Darüber hinaus bestehen im Bereich des internationalen Vertriebs gute Möglichkeiten, Erfahrungen vom Anlagenbau auf die Bauindustrie zu übertragen“, kommentiert Herr Dr. Keitel, Vorstandsvorsitzender der Hochtief AG, die Studienergebnisse.

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 beinhalten. 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

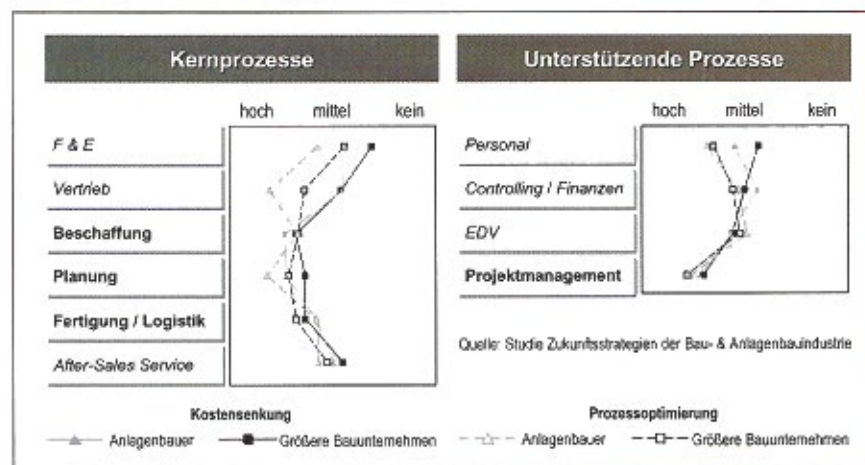


Abb. 2: Potenziale der Kostensenkung und Prozessoptimierung

Maßnahmen	Wirksamkeit in % der Befragten
• Systematische Koordination der Termin- & Kapazitätsplanung	74%
• Steuerung des Einreichens & Nachhaltens von Nachträgen	85%
• Bewerten & Überwachen potentieller Risiken im Projektverlauf	95%
• Verringerung der Bauzeit durch Reorganisation der Durchlauflogistik	76%
• Verbindliche Übergabegespräche von der Kalkulation zur Projektleitung	85%
• Auf-/Ausbau ergebnisorientiertes Projektcontrolling	76%

Abb. 3: Maßnahmen zur Prozessoptimierung in der Fertigung

größte Potenzial für die Verbesserung der Effizienz. Gerade große Bauunternehmen sollten ihren Einfluss auf die Planungsaktivitäten verstärken, was bisher nur zu ca. 40% erfolgreich umgesetzt wird. Voraussetzung ist nach Ansicht von Prof. Bauer, das Vertrauen zwischen Auftraggeber und Architekten einerseits und den ausführenden Bauunternehmen andererseits wieder zu verbessern. Nach Aussage von Herrn Dr. Keitel wickelt Hochtief bereits über 30% der Inlandsaufträge über das Partneringmodell „PreFair“ ab, welches wesentlich zum positiven operativen Ergebnis beiträgt.

In der Fertigung führt nach Einschätzung von drei Viertel der Unternehmen der professionelle Einsatz des Projektmanagements zum Erfolg eines Projektes (Abb. 3). 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

Bei der dritten Handlungsebene geht es um die Ermittlung der strategischen Maßnahmen, die die befragten Bauunternehmen verfolgen, um nachhaltige Erfolgspotenziale aufzubauen. Die Ergebnisse spiegeln somit den aktuellen Stand der zukünftigen Entwicklung wider.

Die Untersuchung bestätigt die Fokussierung beider Branchen auf die Leistungs- und Kostenführerschaft. Unter Berücksichtigung der gestiegenen Kundenanforderungen und des Wettbewerbsdrucks 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. Preisvorteil extern verwenden können.

Die Ergebnisse spiegeln auch die Entwicklung der letzten Jahre wider, dass sich große Bauunternehmen weniger auf die eigentliche Bauausführung als auf andere Geschäftsfelder, zum Beispiel Projektsteuerung und -entwicklung, Betreibermodelle etc., konzentrieren. Dieser Trend wird sich nach Aussage der Studienteilnehmer auch zukünftig fortsetzen. 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. Dies wird die Branchenrivalität weiter verschärfen.

Bei der Erschließung konkreter Geschäftsfelder konzentrieren sich große Bauunternehmen sehr intensiv auf die baunahen Bereiche PPP, Servicedienstleistungen und Betreibermodelle, die von ca. 70% der befragten Großunternehmen als langfristiger Erfolgsgarant identifiziert werden. Das eigentliche „Bauen“ tritt in den Hintergrund, bleibt aber weiterhin Kernkompetenz.

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 Chance, langfristig erfolgreich im Wettbewerb zu bestehen. Das Angebot von Dienstleistungen sichert Umsätze und Kundenbindungen. Diese Möglichkeit wird bisher nur von einem Drittel der kleinen und mittelständischen Bauunternehmen umgesetzt.

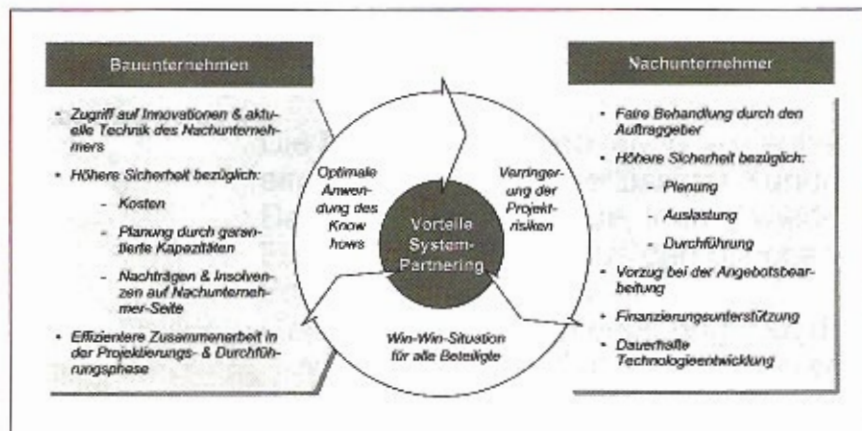


Abb. 4: Vorteile der Kooperation mit Nachunternehmern

Die verschiedenen Kooperationsformen im Bauwesen werden nach Angaben 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 (Abb. 4).

Vergleich Bau – Anlagenbau

Beide Industriezweige besitzen trotz des unterschiedlichen Leistungsgegenstandes zahlreiche Gemeinsamkeiten, die in der Natur des Großprojektgeschäftes begründet sind.

Die Untersuchung hat zahlreiche erfolgreiche Maßnahmen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Anlagenbaus ermittelt, die die befragten Bauunternehmen auf sich übertragen können. Dazu werden hier drei der wichtigsten Bereiche aufgeführt (Abb. 5).

Viele Anlagenbauer steuern ihren Akquisitionsprozess stringenter mit einem verbindlichen „Controlling-Prozess“. Diesen können sich Bauunternehmen zu Nutze machen, um die hohe Anzahl zu bearbeitender Angebote zu senken und die Trefferquote zu erhöhen. Die Modularisierung hat gemäß Herrn Dr. Stein im Großanlagenbau zu einem Quantensprung in der Profitabilität geführt. Bauunternehmen können sich ebenfalls den kosteneffizienteren Methoden der stationären Industrie annähern, indem sie verstärkt gewerkeübergreifende Fertigteile verwenden und Teilarbeiten von der Baustelle in ortsfeste Produktionsanlagen verlagern. Als letzter wichtiger Punkt des Wissenstransfers vom Anlagenbau zur Bauindustrie sei das Projektmanagement genannt. Projektmanagement ist im Bauhauptgewerbe seit langem kein Geheimnis mehr. 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.

Fazit

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass der

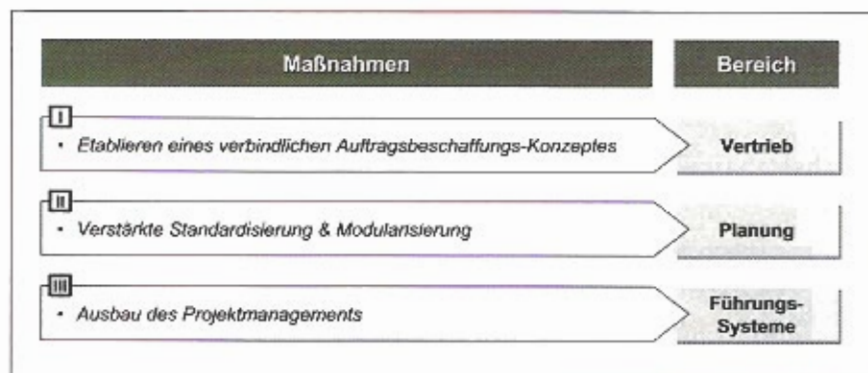


Abb. 5: Maßnahmentransfer vom Anlagenbau- zum Bauunternehmen

Reorganisationsbedarf der Bauindustrie noch immer sehr hoch ist. Die Gründe der Strukturkrise, Auslöser eines langen Anpassungsprozesses, sind von vielen Bauunternehmen erkannt worden, werden aber nur zum Teil bekämpft. „Noch viele weitere Hebel – im Kopf wie auch im Betrieb – sind umzulegen, damit die Unternehmen unserer Branche wieder auf die Erfolgsspur zurückfinden“, so Prof. Bauer, Präsident des Hauptverbandes der Deutschen Bauindustrie. Die Studie „Zukunftsstrategien der Bau- und Anlagenbauindustrie“ beschreibt detailliert diese notwendigen Hebel entlang der Wertschöpfungskette von Bauunternehmen, von denen einige in diesem Artikel beispielhaft vorgestellt worden sind.

Sehr gute Aussichten sieht die Umfrage dabei nicht nur für die Unternehmen, die gemäß diesen Erkenntnissen ihr gewachsenes operatives Know-how mit innovativen Strategien kombinieren. Erfolgreich werden vor allem diejenigen sein, die darüber hinaus das Wissen und

die Erfahrungen anderer artverwandter Branchen wie zum Beispiel des Anlagenbaus, übertragen und nutzen. ■

„Zukunftsstrategien der Bau- und Anlagenbauindustrie“

Die Studie ist ein hochschulübergreifendes Projekt der TU Berlin und der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen/Nürnberg mit Unterstützung des Hauptverbandes der Deutschen Bauindustrie. Die Ergebnisse können bei den Autoren per E-Mail oder unter www.bau-strategien.de bezogen werden.

Autorenkontakt

seefeldt@ifu-web.de
pekrul@baubetrieb.tu-berlin.de

Raumbedarf am Bau?

ALHO liefert Systemcontainer
z.B. für die Erweiterung Airbus Hamburg



www.alho-bau.de

