



BauMagazin

Das Fachmagazin für Entscheider in der Bauwirtschaft

Verdichtung

Neue Walzenzüge:
Ammann kommt!

Tückisch und teuer

Bauen
ohne Vertrag

7 Profi-Tipps

So bleibt das
Flachdach wirklich dicht

Schalungen

Kosten senken

durch längere Lebensdauer

DPAG - Postwert beibehalten - Engelt bezahlt - bi medien GmbH - Postfach 3407 - 24033 Kiel - C 1566 E



Trend

Anspruchsvolles
Bauen mit Holz



Strategien

Wettbewerbsfähig
am Bau

Handlungsbedarf

Jedes Jahr vergeben in Deutschland 30.000 Beschaffungsstellen Bau-, Liefer- und Dienstleistungsaufträge mit einem Volumen von rund 300 Milliarden Euro, vom Kugelschreiber bis zum Autobahnbau. Grundlage für die Beschaffung ist das Vergaberecht. Das Gesetz zur Neuordnung des Vergaberechts, das zum Ziel hat, diese Prozesse zu vereinfachen, soll noch vor der Sommerpause verabschiedet werden – und trifft bei der gesamten anbietenden Wirtschaft auf Ablehnung. Hauptkritikpunkt: Mit den Regelungen würden **Freiräume für Manipulationen** und Hoflieferantentum geschaffen, da Aufträge unterhalb von 10.000 Euro frei vergeben werden dürfen. Die Städte und Kommunen sehen das anders. Gegen eine eventuelle Korruptionsanfälligkeit gebe es ja schließlich erhöhte Transparenzanforderungen, z.B. durch eine verschärfte Dokumentationspflicht, erklärte uns ein Sprecher des Deutschen Städtetages. Wen wundert's, für sie bedeutet die Neuordnung eine echte Arbeitserleichterung bei ca. 80 Prozent der Auftragsvergaben. Für die Leistungsanbieter besteht jedenfalls dringender Handlungsbedarf, will man diese Neuregelung noch verhindern.



„Die organisatorische und betriebswirtschaftliche Innovation des Bauhauptgewerbes ist **nicht ausreichend** für die Anforderungen, die durch den Marktwandel entstehen.“ Wenn es um den Handlungsbedarf in der deutschen Bauwirtschaft geht, redet Melich Seefeldt von der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Klartext. Er und Stefan Pekrul (TU Berlin) stellten kürzlich ihre Studie „Zukunftsstrategien der Bauindustrie“ vor, über die wir Sie in dieser Ausgabe informieren. Sie bietet Ihnen ein Analyseinstrument für die Stärken und Schwächen Ihres eigenen Unternehmens und liefert Handlungsempfehlungen für die Steigerung Ihrer Wettbewerbsfähigkeit.

Auf einer Road-Show hat Ammann angekündigt, **in der Verdichtungstechnik die Nummer 2** in Europa werden zu wollen. Für dieses Ziel ist noch einiges zu tun, denn die „Gegner“ auf den jetzigen zweiten Rängen, Hamm bei den Großgeräten und Dynapac bei den Platten, sind gut in Form. Die Marktführer Bomag und Wacker bleiben dabei unangefochten. Aber wenn das neue Großwalzenprogramm vom Ammann so große Akzeptanz findet wie erwartet, könnte es Bewegung auf den vorderen Plätzen geben.

Eine interessante Lektüre wünscht Ihnen

Britta Brinkmeier
Redaktion



Auf dem Podium diskutierten u.a. Hans-Peter Keitel, Vorstandsvorsitzender Hochtief AG (2.v.l.) und Prof. Thomas Bauer, Präsident des Hauptverbandes der Deutschen Bauindustrie (3.v.l.) mit den Hochschulvertretern über die Studie.

Zukunftsstrategien –

Wie Bauunternehmen wettbewerbsfähiger werden

Wie Bauunternehmen und Anlagenbauer die Herausforderungen des marktwirtschaftlichen Strukturwandels meistern können ist Inhalt eines **Forschungsprojekts**, das jetzt in Berlin vorgestellt wurde.

Die Technische Universität Berlin, die Friedrich-Alexander-Universität Erlangen/Nürnberg und der Hauptverband der Deutschen Bauindustrie präsentierten im März die Benchmarkstudie „Zukunftsstrategien der Bau- und Anlagenbauindustrie im Vergleich“. Die Studie analysiert detailliert operative und strategische Maßnahmen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit deutscher Bau- und Anlagenbauunternehmen. Dazu sind bundesweit 550 Unternehmen befragt worden.

Die Untersuchung belegt, dass die unbefriedigende Ertragslage vieler Unternehmen nicht nur 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. Das Ergebnis: Die große Herausforderung liegt in einer permanenten und ganzheitlichen Reorganisation.

Die Knackpunkte - Wo Sie den Hebel ansetzen müssen

Dazu hat die Studie die notwendigen Haupthebel zur Kostensenkung, Effizienzsteigerung und Strategieanpassung ermittelt. Den befragten Unternehmen zufolge liegen die größten Verbesserungspotenziale in den Kernbe-

reichen Vertrieb, Beschaffung, Fertigung und im Projektmanagement. Wir sprachen darüber mit den Autoren der Studie, Melich Seefeldt und Steffen Pekrul.

bi: Herr Seefeldt, warum überhaupt ein Vergleich zwischen Bauunternehmen und Anlagenbauern? Worin hat der Anlagenbau einen Vorsprung?

Seefeldt: Beide Industriezweige besitzen trotz des unterschiedlichen Leistungsgegenstandes zahlreiche Gemeinsamkeiten. Diese sind in der Natur des Großprojektgeschäftes begründet. Große Projekte bedeuten in beiden Branchen große Risiken und nicht selten große Ver-

luste. Grundlegende Probleme der Anlagen- und Bauindustrie, wie z.B. Erstellung schlüsselfertiger Großanlagen mit hoher Vorfinanzierungsquote bei geringen Margen, Fehlkalkulationen, großer Beschaffungsanteil, etc. sind beiden gemein. Ein klarer Vorsprung des Anlagenbaus liegt in der Anwendung des Führungssystems Projektmanagement, was unter anderem zu höheren Projektrenditen führt.

bi: Wo sehen Bauunternehmer die besten Kostensenkungspotenziale?

Pekrul: Sowohl kleine und mittelständische Bauunternehmen als auch die größeren Baugesellschaften sehen die Hauptbereiche zur Kostensenkung sehr einheitlich. Sie liegen schwerpunktmäßig in der Beschaffung und der Fertigung sowie vor allem im Projektmanagement. Gerade durch ein professionelles Projektmanagement können insbesondere sich wiederholende, kostspielige Kardinalfehler im Projektverlauf vermieden werden, wie es z.B. die Studie „Projektmanagement im Auf-Bau“ eindrucksvoll belegt.

bi: Welche Maßnahmen zur Kostensenkung sollten speziell kleine und mittlere Bauunternehmen ergreifen?

Seefeldt: In der Beschaffung müssen gerade kleine und mittlere Bauunternehmen ihre Einkaufskonditionen verbessern. Die Einkaufspreise können dabei durch drei Maßnahmen gesenkt werden. Die erste Maßnahme ist die intensivere Nutzung von Rahmenverträgen, die über eine Preisminderung hinaus die Bestellvorgänge standardisieren.

Die zweite Maßnahme ist, gemeinsam mit Nachunternehmern und Lieferanten die Kosten zu optimieren. Eine derartige intensivere Zusammenarbeit kann zu Einsparungspotentialen im zweistelligen Prozentbereich des Einkaufsvolumens führen. Die dritte Maßnahme ist das Eingehen von Einkaufsallianzen z.B. mit benachbarten Unternehmen, um die Einkaufsvolumina zu bündeln und so höhere Rabatte zu erreichen. Einkaufsallianzen können ebenfalls virtuell im Internet durch die Nutzung einschlägiger Bauportale geschlossen werden - das so genannte eProcurement.



„ Eine intensivere Zusammenarbeit mit Nachunternehmern und Lieferanten kann zu Einsparungspotentialen im zweistelligen Prozentbereich des Einkaufsvolumens führen.“

Dipl. Wirtsch.-Ing. Melich Seefeldt



„ Bauunternehmen können nur durch den professionellen Einsatz des Projekt-, Risiko und Nachtragmanagements den Erfolg des Projektes sichern.“

Dipl. Wirtsch.-Ing. Steffen Pekrul

Pekrul: Im Bereich der Fertigung besitzen gerade KMU einen Nachholbedarf, ihre Fertigungstiefe zu verringern. Dazu muss die Eigenfertigung weiter durch Fremdfertigung ersetzt werden. Große Baugesellschaften wie auch die meisten Anlagenbauunternehmen haben bereits große Teile ihrer Fertigung ausgelagert und sich auf die Steuerung der Nachunternehmer spezialisiert.

bi: Im Bereich Prozessoptimierung haben Sie Unterschiede zwischen Anlagenbauern und Bauunternehmen ausgemacht. Was macht der Anlagenbau besser?

Pekrul: Trotz der sehr ähnlichen Merkmale, die beide Großprojektindustrien prägen, ergab die Untersuchung, dass der Anlagenbau die Prozessoptimierung erfolgreicher umsetzt. Neben der konsequenten Ausrichtung von Strategien und Prozessen auf den Vertrieb, ist es vor allem

die Anwendung moderner Projektmanagementmethoden, die den Erfolg des Anlagenbaus bestimmen.

Im Anlagenbau führt aber auch die Standardisierung der Planungsprozesse durch den frühzeitigen Einfluss der Auftragnehmer zu einer Verbesserung der Projektabwicklung, während in der Bauindustrie die Planung und Ausführung traditionell strikt getrennt ist. Dabei wird der Kooperation mit Zulieferern und Nachunternehmern im Anlagenbau eine höhere Bedeutung beigemessen. Sie verfügen über ein Netz an zuverlässigen Nachunternehmern, die über Präqualifikationsverfahren ihre Leistungsfähigkeit beweisen müssen, um einen Auftrag zu erhalten. In diesen Bereichen besteht für Bauunternehmen weiterer Handlungsbedarf.

bi: Stichwort Vertrieb: Gibt es auch hier für KMU's Handlungsbedarf?



Seefeldt: Vielen KMU fehlt ein effektives Key-Account-Management und sie verfolgen nicht ausreichend genug Maßnahmen zur Neukundengewinnung. Voraussetzung ist ein verbindliches Marketingkonzept, das die notwendige Kundenorientierung ermöglicht. Dabei sollte die eigene Organisation auf die spezifischen Belange des Auftraggebers ausgerichtet werden, mit dem Ziel, Verantwortlichkeiten klar zu definieren und die eigenen Prozesse und Strukturen entsprechend anzupassen. Besonders innovative Vertragsmodelle oder das Partnering werden dabei von weniger als ein Viertel der KMU aktiv zur Verbesserung der Vertriebseffizienz genutzt. Die Praxis zeigt jedoch, dass gerade diese Projekte reibungsloser verlaufen und Bauunternehmen einen wesentlichen Beitrag für ein positives, operatives Ergebnis liefern.

bi: Wie können Bauunternehmen im Bereich Fertigung Verbesserungen vornehmen?

„Das Ziel ist das Ausweichen in baunahe Bereiche, um Umsatzeinbußen aus dem Kerngeschäft „Bauen“ kompensieren zu können. Hier muss gehandelt werden.“

Pekrul: Bauunternehmen können nur durch den professionellen Einsatz des Projekt-, Risiko und Nachtragmanagements den Erfolg des Projektes sichern. Inhaltlich belegen die Studienergebnisse, dass in der systematischen Kapazitäts- und Terminplanung, der Risikobeherrschung im Projektverlauf und einem zielorientierten Claimmanagement die größten Prozessoptimierungspotentiale stecken. Es gilt aber auch, die Informationstransparenz zu verbessern, zum Beispiel durch ein ergebnisorientiertes Projektcontrolling und verbindliche Übergabegespräche zwischen Kalkulation und Projektleitung. Nur damit können Informationsdefizite vermieden werden.

bi: Inwiefern spielt die Personalführung eine Rolle?

Seefeldt: Es besteht insbesondere für KMU bei den personalpolitischen Maßnahmen ein enormer Nachholbedarf. Anreizsysteme und strukturierte Mitarbeitergespräche finden als Führungsinstrument zu wenig Anwendung. Dabei besteht gerade für Bauleiter die effek-

tive Möglichkeit, die variablen Einkommen z.B. erfolgsabhängig an das Baustellenergebnis oder an die Ausschöpfung von Nachtragspotentialen zu koppeln. Für die Personalentwicklungsmaßnahmen ergeben sich Handlungsbedürfnisse bei Beurteilungssystemen als auch bei Karriere- und Nachfolgeplanungen. Weniger als ein Viertel der KMU verfolgen dieses aktiv.

bi: In welche Richtung müssen Ihrer Meinung nach Bauunternehmen ihre Strategie anpassen, um künftig am Markt zu bestehen?

Pekrul: Grundsätzlich ist die qualitativ hochwertige Leistungserbringung eine zwingende Voraussetzung, um sich im Wettbewerb durchzusetzen. Aufgrund des herrschenden Kostendrucks sollten die Bauunternehmen aber auch sämtliche Einsparpotentiale nutzen, um sie als Kosten- bzw. Preisvorteil extern ver-

wenden zu können. Das bedeutet für Bauunternehmen die Notwendigkeit einer kontinuierlichen Reorganisation!

Die Ergebnisse spiegeln aber auch die Entwicklung der letzten Jahre wieder, dass sich große Bauunternehmen weniger auf die eigentliche Bauausführung, als auf andere Geschäftsfelder konzentrieren. Das Ziel ist das Ausweichen in baunahe Bereiche, um Umsatzeinbußen aus dem Kerngeschäft „Bauen“ kompensieren zu können. Bei der Erschließung konkreter Geschäftsfelder werden die Bereiche PPP, Servicedienstleistungen und Betreibermo-

delle intensiv von den großen Bauunternehmen bearbeitet. Das Ausweichen in renditestarke Bereiche mit geringem Risiko und kontinuierlichen Wertbeiträgen bietet die Chance, langfristig erfolgreich im Wettbewerb zu bestehen. Diese Möglichkeit wird bisher nur von einem Drittel der kleinen und mittelständischen Bauunternehmen genutzt. Hier muss gehandelt werden.

bi: Was können Bauunternehmen noch von den Anlagenbauern lernen?

Seefeldt: Es gibt im Wesentlichen drei Bereiche, in denen der Bau vom Anlagenbau lernen kann.

Erstens: Viele Anlagenbauer steuern ihren Akquisitionsprozess und die Angebotsbearbeitung inklusive Kalkulation und Risikobeurteilung genauer 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.

Zweitens: Die Modularisierung hat z.B. im Großanlagenbau zu einem Quantensprung in der Profitabilität geführt. Gerade größere 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. Dieses erfordert jedoch eine frühzeitigere Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber.

Als letzter wichtiger Punkt des Wissenstransfers vom Anlagenbau zur Bauindustrie ist wiederholt das Projekt- und Risikomanagement zu nennen. Projektmanagement ist seit langem kein Geheimnis mehr im Bauhauptgewerbe. Trotzdem werden vor allem von kleinen und mittleren Bauunternehmen wichtige Verfahren und Instrumente der Projektplanung und -steuerung nicht im selben notwendigen Maße verwendet wie im Anlagenbau. Sowohl KMU als auch Baukonzerne sehen hier große Potentiale. ■

Fazit

Die Studie liefert Entscheidungsträgern ein aussagekräftiges Analyseinstrument für die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens. Zudem gibt sie praxisorientierte Handlungsempfehlungen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit. Sie ist zu beziehen über www.bau-strategien.de oder seefeldt@ifu-web.de