Zeitschrift: Wohnen

Herausgeber: Wohnbaugenossenschaften Schweiz; Verband der gemeinnützigen Wohnbauträger

Band: 80 (2005)

Heft: 1-2

Artikel: Besser mehr fordern als weniger bezahlen

Autor: Batt, Paul

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-107331

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 14.12.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Die Bauwirtschaft steckt in der Krise – zur Bewältigung kann auch die Bauherrschaft beitragen

Besser mehr fordern als weniger bezahlen

Seit Anfang der Neunzigerjahre steckt die Baubranche in einer anhaltenden Krise, die durch Überkapazitäten, ruinöse Konkurrenz und sinkende Erträge gekennzeichnet ist. Bauherren stehen etwas ratlos vor dem Phänomen, dass trotzdem immer noch Raum für Preissenkungen zu bleiben scheint. Wer bei der Auftragsvergabe das zweifelhafte Spiel um den tiefsten Preis durchbrechen möchte, kann dies aber tun – am besten, indem er vom Bauunternehmen nicht nur billigere, sondern vor allem neuartige Leistungen verlangt.

Von Paul Batt ■ Was ist nur aus den einst so stolzen «Baulöwen» geworden? Wegen ihrer volkswirtschaftlichen Sonderstellung lange Zeit bewundert und gefürchtet, scheinen die Baumeister heute unfähig, sich aus einer nunmehr 15 Jahre dauernden Krise mit Überkapazitäten, verheerenden Preiskriegen und schrumpfenden Margen zu befreien. Jahrzehntelang wurde die Baubranche getragen vom unaufhaltsamen Wirtschafts- und Bevölkerungswachstum und angefeuert von Boden- und Immobilienspekulation. Kaum etwas anderes kannte man als überdurchschnittliche Wachstumsraten, hohe Preise, hohe Löhne, Personalknappheit und überbeanspruchte Kapazitäten. Dann, Ende der Achtzigerjahre, kam die Wende. Seither scheinen in dem ehemals glänzenden Gewerbe kaum noch Verdienst und Existenz gesichert.

Verblüffendes Beharrungsvermögen. Desaströs wirkt sich dabei aus, dass sich Bauunternehmer wie kaum ein anderer Berufszweig weigern, einer volkswirtschaftlichen Gesetzmässigkeit zu folgen, die unter den Ökonomen als Strukturwandel bekannt ist. Normalerweise passen sich in einer freien Marktwirtschaft Branchen relativ rasch an, wenn das konjunkturelle Umfeld ändert und mangelnde Nachfrage zu einem Überangebot führt. Nicht so die Schweizer Bauwirtschaft. Obwohl die Bauquote – das Verhältnis zwi- ▶

Foto: wohnen

Die Zahl der Beschäftigten im Baugewerbe ist seit 1990 um die Hälfte geschrumpft: nicht nur weil weniger gebaut wird, sondern auch wegen einer beträchtlichen Effizienzsteigerung.

Gerhard Girmscheid, Professor für Baubetriebswissenschaften und Bauverfahrenstechnik an der ETH Zürich, warnt vor dem ruinösen Preiskampf unter den Bauunternehmen, der sich nicht nur auf die Qualität, sondern auch auf das Know-how der Branche negativ auswirke.

Foto: zVg.

schen Bauinvestitionen und Bruttoinlandprodukt – von ehemaligen 16 Prozent vor 1990 auf heute unter 9 Prozent geschrumpft ist, Tendenz weiter sinkend, und obwohl in der gleichen Zeit die Produktivität pro Arbeitskraft auf den Baustellen laufend zugenommen hat – laut Bundesamt für Statistik (BfS) und Baumeisterverband (SBV) zwischen 1991 und 1998 um jeweils sechs Prozent jährlich –, gibt es nicht etwa laufend weniger Bauunternehmen, wie nach der ökonomischen Theorie zu erwarten, sondern eher mehr.

Daran änderten auch massive Personalabbauten wenig. Zwar sank entsprechend dem konjunkturellen Umfeld auch die Zahl der Beschäftigten. Arbeiteten 1990 noch 166 000 Menschen auf dem Bau, verringerte sich diese Zahl bis 1993, während die Branche ihre Kapazitäten um 20 Prozent zurückfuhr, auf rund 100 000. Gemäss der Quartalsumfrage des Schweizerischen Baumeisterverbandes vom Herbst 2004 ist inzwischen ein Stand von 86 000 erreicht. Angesichts dieser massiven Reduktion wäre eigentlich zu erwarten, dass auch die Zahl der Bauunternehmungen entsprechend schrumpfen würde. Dies ist aber keineswegs der Fall. Die Branche steht vor dem verblüffenden und ökonomisch widersinnigen Phänomen, dass sich hauptsächlich die Grösse der Unternehmen ständig verringert, während ihre Zahl praktisch gleich bleibt – dies verstetigt die Überkapazitäten und hat schlimme Folgen für alle Anbieter von Bauleistungen.

Zwischen Hoffen und Bauen. Die Gründe für das Beharrungsvermögen sind vielfältig. War es Anfang der Neunzigerjahre noch die Aussicht auf eine Beteiligung an grossen Infrastrukturprojekten wie Neat und Bahn 2000, die die Bauunternehmen dazu veranlassten durchzuhalten, bis ein fetter Auftrag ergattert war, spielt heute der vergleichsweise niederschwellige Einstieg ins Baugewerbe die Hauptrolle. Legendär in der Branche die Storys über Konkurse, aus denen gleich wieder neue Bauunternehmungen entstehen. «Ein Baugeschäft zu gründen, ist enorm einfach», sagt Peter Emch, Leiter des Bereichs Betriebswirtschaft beim SBV. «Wenn einer praktisch zum Nulltarif zu einem Inventar kommt und seine Frau macht ihm die Buchhaltung, ist er innert Tagen auf dem Markt», erzählt er. Von anderen Bauunternehmern weiss man beim SBV, dass sie eigentlich längst aussteigen müssten, wenn sie nicht eine «Kriegskasse», oft in Form gut rentierender Immobilien, besässen, welche die Weiterführung des unrentablen, aber halt schon vom Grossvater stammenden Baugeschäfts quasi aus Nostalgie ermöglicht.

Die Überzahl von Bauunternehmungen führt zu einem ruinösen Preiskrieg, der inzwischen sogar die Auftraggeberseite irritiert. Zu Recht wird gezweifelt, ob sich mittels eines derart auszehrenden Wettbewerbs überhaupt noch Leistungen, Qualität oder Nachhaltigkeit differenzieren lassen. Schon 1993 sprach die Gruppe der Schweizerischen Bauindustrie (damals GBI, heute SBI) von einer «grassierenden Unterbietungssucht». Heute werden potenzielle Bauherren mit Telefonanrufen von Unternehmen eingedeckt, die auf jedes noch so tiefe Angebot der Konkurrenz von vorneherein einen weiteren substanziellen Abschlag versprechen. Dass in vielen solchen Fällen eine Firma hinter dem Anruf steckt, die innert Tagen die Bilanz deponieren muss, wenn sie diesen einen Auftrag nicht erhält, kann mittlerweile auch naiven Auftraggebern kaum noch verborgen bleiben. Deshalb muss in der Baubranche auch immer besser aufgepasst werden, mit wem man Verträge abschliesst. «Der Markt wird einfach verrückt gemacht mit solchen Angeboten», sagt Peter Emch, der auch weiss, dass sogar erfahrene professionelle Bauherren dem Einstieg auf Billigstangebote oft nicht widerstehen und dann nur hoffen können, dass der Auftrag auch tatsächlich ausgeführt wird. Teure Nachfertigungen, wenn ein Vertragspartner mitten im Bau das Handtuch wirft, sind daher keine Seltenheit.

Alles aus einer Hand. Eine Konsequenz aus dieser «Atomisierung» in viele kleine, nicht selten auf wackligen Füssen stehende oder dann auf ausgesprochene Spezialleistungen ausgerichtete Mini-Unternehmungen besteht darin, dass die Bedeutung der reinen Bauleistungen abnimmt – Mauern, Schalen und Betonieren allein ist einfach keine Lebensaufgabe mehr für einen Unternehmer. Die Grösseren der Branche haben deshalb angefangen, ihre Betätigungsfelder weiter zu stecken und neue Leistungen anzubieten. «Es wird zu einer Restrukturierung im Bauhauptgewerbe kommen müssen, die Bedeutung des Baumeisters und der klassischen Rohbauunternehmen schwindet», sagt Christian Bubb, CEO der Zschokke-Gruppe, dem derzeit grössten Bauunternehmen der Schweiz. Wie die meisten grossen, ehemals reinen Baufirmen ist auch Zschokke dazu übergegangen, der eigentlichen Bauproduktion vor- und nachgelagerte Leistungen – von der Projektentwicklung bis zum Verwalten und Betreiben von Immobilien – zu offerieren. Eigentliches Bauen trägt nur noch zu 40 Prozent zum Gruppenumsatz bei, bei anderen Firmen dieser Grössenordnung sieht es ähnlich aus.

In erster Linie hat diese Entwicklung zum vermehrten Auftreten von General- oder Totalunternehmen (GU, TU) geführt, die die ganze Projektausführung aus einer Hand anbieten. Einerseits erhält die Bauherrschaft dadurch Mehrwert in Form überschaubarerer Auftragsmodalitäten sowie Kosten-, Preis- und Termingarantien, anderseits nutzen GU und TU die starke Fragmentierung des Marktes als Vorteil. Ihnen kommen die zahlreichen Kleinfirmen als Unterakkordanten oder Subunternehmer gerade recht, weil sie auf diese Weise ihre Kapazitäten rasch den jeweiligen Bedürfnissen anpassen können. Zugute kommt ihnen dabei ein weiterer Vorteil: Auf bestimmte Leistungen spezialisierte Unternehmen arbeiten in der Regel nicht nur günstiger, sondern dank Erfahrung und Routine auch effizienter. Der oft als «Hire and fire»-Methode geschmähte Einkauf von Leistungen kann durchaus auch nachhaltig sein. Bereits mittelständige Bauunternehmen mit eine Belegschaft von 50 bis 70 Angestellten können erfolgreich als GU agieren.

Drohender Know-how-Verlust. Unübersehbar ist anderseits auch, dass die geschilderten Nachteile eines überbordenden Preiswett-

bewerbs an der Front durch das GU- und TU-Prinzip einfach vom Bauherrn an eine andere, zwischengelagerte Instanz übergehen. Unter den Auftragnehmern von General- und Totalunternehmungen tobt in der Regel genau dieselbe kannibalische Konkurrenz wie sonst auf dem Markt, und GU- und TU-Manager müssen immer öfter einsehen, dass die Vorteile, die sich daraus ergeben, höchstens von kurzer Dauer sind. «Mit allen Wassern gewaschene Subunternehmer», sagt Professor Gerhard Girmscheid vom Institut für Bauplanung und Baubetrieb an der ETH Zürich, «können einen GU ganz schön unter Druck setzen.» Wenn er ohnehin nichts zu verlieren hat, kann ein Gipser, der Konkurs zu gehen droht, die GU-Planung empfindlich durcheinanderbringen, zumal wenn Termine garantiert wurden.
Ausserdem erweist sich gerade im GU- und TU-Geschäft das «Aushungern» von Subunternehmern zunehmend als kontraproduktiv. Zum einen gibt es immer einen absolut untersten Preis, den niemand mehr unterbieten kann. Vor allem aber haben marginalisierte Subunternehmer nicht den geringsten Anlass, ihr oft durchaus vorhandenes und wertvolles Know-how einfliessen zu lassen. Ebenso wenig sind sie bereit, auch nur geringfügig über die ihnen zugeteilten Aufträge hinaus Verantwortung für ein Projekt zu übernehmen. Girmscheid: «Lerneffekte bleiben aus, es findet keine Optimierung statt, gemeinsame Ziele werden weder erkannt noch genutzt, der Betrieb am Bau bleibt konfliktreich und ineffizient.»

Mehrwert für weniger Geld. Für den Professor für Baubetriebswissenschaften und Bauverfahrenstechnik ist daher der Schritt zu Gesamtverantwortlichkeiten über GU und TU zwar ein Anfang, aber noch nicht die Lösung der Probleme am Bau. Eine solche versprechen einerseits vermehrte Partnerschaften unter Bauunternehmungen und anderseits die Ausweitung des Angebotsspektrums über die blosse Projekterstellung hinaus auf die Nutzungsphase von Bauwerken. Beides sind zwar vornehmlich Ideen aus der Welt des industriellen und gewerblichen Bauens, aber es gibt keinen Grund, sie nicht auch für den Siedlungsbau ins Auge zu fassen. Wie auch kleine am Bau tätige Unternehmen einer Region statt sich gegenseitig im Wettbewerb aufzureiben zu aller Nutzen zusammenarbeiten könnten, zeigen funktionierende Kooperationen von Handwerksbetrieben im Nachbarland Österreich. Baumeister, Installateur, Plattenleger, Elektriker, Schreiner und weitere Spezialisten tun sich dort beispielsweise zwecks Renovation von Badezimmern zusammen. Mit grossem Erfolg bieten sie Leistungen aus einer Hand und garantieren Preise und Termine sowie Benutzung des Bades auch während des Umbaus – die Kunden sind begeistert.
Durch optimierte Zusammenarbeit wird in solchen Partnerschaften nicht nur schneller und günstiger gearbeitet, sondern der Kunde erhält einen Mehrwert durch kürzere Umbauzeiten und weniger Umtriebe. Ähnlich wirkt sich die Ausweitung des Leistungsspektrums von der Produktions- auf die Nutzungsphase aus – im industriell-gewerblichen Bau als Prinzip des «Life cycle», des Lebenszyklus einer Immobilie, bekannt und schon heute praktiziert. Ein Bauunternehmen könnte dabei statt nur die Erstellung auch einen Teil des «Betriebs» einer grösseren Neubausiedlung anbieten. Etwa indem es nicht nur mit dem HKL-Spezialisten und dem Fassadenbauer kooperiert, sondern auch mit einem Energieunternehmen, um dann via Contracting für zehn Jahre die Beheizung zu optimalen Konditionen zu übernehmen – ein klarer Mehrwert für den Auftraggeber. So ungewohnt solche neuartigen Ansprüche an Baufirmen erscheinen mögen, könnte sich Professor Girmscheid durchaus auch ein genossenschaftliches Projekt vorstellen, das nach diesem Life-cycle-Prinzip bestellt wird – in einem ersten Anlauf vielleicht vorerst als Alternative im Rahmen einer traditionellen Ausschreibung.

Anzeige

Vision, die neue Dusche von Bekon-Koralle, bringt einmal mehr Qualität und Design in den Baderaum. Damit Duschkomfort der exklusiven Art auch für jede Nische zu haben ist, gibt es Vision in elegantem Look, in Echtglas als Viertelkreis, Flügeltüre oder Eckversion. Und so ausdrucksstark das Design, so eindrucksvoll sind auch die Funktionen. Dank technischen Raffinessen bürgt Vision für das echte Duschvergnügen. Das garantieren wir.

Koralle

Bekon-Koralle AG
6252 Dagmersellen
Tel. 062 748 60 60
Fax 062 748 60 90
www.koralle.ch