



Die Verbreitung der Wertschöpfungskette ist in der Bauwirtschaft allgegenwärtig. Auch wenn diese Entwicklung nicht nur Lob, sondern auch Kritik erntet, sind sich alle einig: Langfristig ist es besser, auf mehreren Standbeinen zu stehen.

VON ANDRE EXNER

12

13

Neue Glieder in der Wertschöpfungskette

Selbst wenn sie schon in der einen oder anderen ARGE miteinander zu tun hatten, sind die drei Baukonzerne Porr, Swietelsky und Habau bekannterweise keine Busenfreunde. Das ist bei ihrem jüngsten Projekt anders: Sie errichten gemeinsam ein Betonwerk in Steyregg, um den Großraum Linz zu beliefern. Angesichts der geplanten Produktionsmenge von rund 100.000 Kubikmetern im Jahr entspricht das Vorhaben einem Drittel des Gesamtmarkts – Grund genug, um in der Baustoffbranche zum ernstzunehmenden lokalen Player aufzusteigen. Kein Wunder, dass die Millioneninvestition auch viel Ärger verursacht. Selbst wenn sich niemand offiziell äußern möchte und Bernegger-Chef Kurt

Bernegger, Landesinnungsmeister Bauhilfsgewerbe, von einer »Belebung des Marktes« spricht, hört man hinter den Kulissen von so manchem Baustoffproduzenten, sie könnten ja als »Rache« selbst ins Baugeschäft einsteigen.

»Sachlich betrachtet erweitern die Baukonzerne damit einfach ihre Wertschöpfungskette«, gibt sich Erich Frommwald, Geschäftsführer des Baustoffproduzenten Kirchdorfer Gruppe, gelassen: Auch Kirchdorfer hat ja Sparten, die Keller oder Fertigteilhäuser anbieten. Denn die Verbreiterung der Wertschöpfungskette ist heutzutage ein Muss, um die Marktposition langfristig abzusichern. »Wir sehen das Hauptkriterium für eine erfolgreiche Erweiterung im Erhalt des Markenkerns,

und unser Markenkern ist die Baustoffproduktion. Würde dieser Markenkern in der Wertschöpfungskette verwischt, hätte der Wettbewerbsdruck wesentlich stärkere negative Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg. Sprich: Auch wenn wir beispielsweise große Anlagentechnik und viele Baumaschinen einsetzen, wird die Kirchdorfer Gruppe niemals ein Baumaschinenhersteller werden.«

>> Bauindustrie als Dienstleister <<

Tatsächlich bauen Liebherr, Ascendum oder Hilti keine Häuser und auch Bauunternehmen haben keine Abbruchhämmer im Angebot. Doch die Trennung zwischen den einzelnen Bereichen ist schon lange vorbei – die meisten großen

Fotos: thinkstock

Bauunternehmen sind heute integrierte Dienstleister, die von der Baustoffproduktion bis hin zum Facility Management tätig sind und etwa eine Schnellstraße nicht nur bauen, sondern auch digital planen, den Asphalt dafür erzeugen und selbst noch die Maut kassieren. Hauptgründe für diese Strategie sind der hohe Wettbewerbsdruck, die Generierung zusätzlicher Ertragspotenziale sowie die Nutzung von Synergien durch den Ausbau der eigenen Geschäftstätigkeit. »Dazu kommt, dass sich Unternehmen mit einem brei- ▶

»Die Strabag ist heute auch im Ingenieurbau führend und wir können auch selbst das Facility Management von Gebäuden anbieten, die wir selbst errichtet haben«, sagt Strabag-CEO Thomas Birtel.



► teren Leistungsangebot besser gegen Nachfrageausfälle absichern können«, sagt Günter Wolf, Ökonom der UniCredit Bank Austria. Weitere Motive sind die Reduktion der Abhängigkeit vom klassischen Baugeschäft durch die Übernahme profitablerer und weniger riskanter baunaher Dienstleistungsanbieter beziehungsweise die Realisierung von Synergieeffekten. »Mit der Digitalisierung der Produktionsprozesse wächst auch der Spielraum für Produktivitätssteigerungen«, erklärt Wolf (siehe Kasten unten). Als idealer Anteil habe sich erwiesen, wenn zehn bis 20 Prozent des Umsatzes aus Bereichen stammen, die vom Kerngeschäft unabhängig sind.

>> **Zeitfenster für Investitionen** <<

Diese Entwicklung wird in Österreich dadurch verstärkt, dass sich durch das anhaltende Niedrigzinsumfeld und die starke Baukonjunktur ein Zeitfenster öffnet, um die notwendigen Investitionen jetzt in Angriff zu nehmen: »Der Trend zum General- bzw. Totalunternehmen setzt sich fort«, sagt Karl-Heinz Strauss, CEO der Porr. Sein Unternehmen setzte frühzeitig auf den Ansatz, in jeder Stufe der Wertschöpfungskette auf eigene Expertenteams und Ressourcen zurückgreifen zu können – von Ressourcen über Asphalt- und Betonmischanlagen und von der Pla-

Ideal ist es, wenn 10 bis 20 % des Umsatzes aus Bereichen abseits des Kerngeschäfts kommen.

nung über die Kalkulation und der Umsetzung bis zum Betrieb, wie Strauss betont. »Damit sichern wir unsere Unabhängigkeit. Gleichzeitig schaffen wir Mehrwert für unsere Kunden – aber auch für die Porr.« Das bedeutet auf keinen Fall, dass Subunternehmer ausgeschaltet werden sollen, nimmt auch der Porr-Chef Kritikern den Wind aus den Segeln: »Natürlich arbeiten wir auch weiterhin mit Subunternehmen zusammen, wobei wir ganz klar auf langfristige Partnerschaften setzen. Ich bin überzeugt, dass Kooperation im Baugeschäft künftig ein wesentlicher Hebel zum Erfolg sein wird. Und zwar zwischen Auftraggebern, Architekten, Planern und allen ausführenden Unternehmen.« Was derzeit in Österreich noch fehle, sind entsprechende Modelle wie beispielsweise in Großbritannien. »Es geht nicht mehr darum, sich gegenseitig auszubooten, sondern darum, gemeinsam ein Gesamtziel zu verfolgen. Hier sehe ich in Österreich die öffentliche Hand gefordert.«

Auch Strabag arbeitet laufend daran, seine Wertschöpfungskette zu vertiefen und hat dafür bereits eine Reihe von

Maßnahmen gesetzt, sagt CEO Thomas Birtel. So gibt es Kooperationsabkommen mit Zulieferern wie Würth, aber auch eigene Produktionsanlagen wie Steingruben, Asphaltmischanlagen oder Kies- und Zementwerke und eine breite Dienstleistungspalette bis hin zu Bauträgern, Facility Management und der Mauttochter Eikon. »Revolutionen« erwartet Birtel daher keine mehr, auch wenn das Unternehmen laufend kleinere lokale Übernahmen tätigt: »Heute sind wir auch im Ingenieurbau führend und können auch selbst das Facility Management von Gebäuden anbieten, die wir selbst errichtet haben«, sagt Birtel. Er sieht wie Strauss die öffentliche Hand gefordert, allerdings nicht nur dort, wo es um das Thema Vergaben geht, sondern auch beim Thema Bildung: »Es findet heute ein ›War for Talent‹ statt und wir bieten unternehmensintern sehr gute Ausbildungsmöglichkeiten.« Der Mangel an gebildeten Arbeitskräften betrifft nicht nur die Strabag – und erklärt, warum in der Baubranche die Vertiefung der Wertschöpfungskette meistens nicht organisch durch den Aufbau interner Strukturen, sondern vielmehr

START-UP-VISIONEN: BITTE WARTEN

■ **INDUSTRIE 4.0 SORGT** derzeit für Furore. Die Möglichkeiten durch die Digitalisierung, die beispielsweise Blockchain bietet, sehen viele Experten auch in der Bauwirtschaft als eine Art »Königsweg« zur Vertiefung der Wertschöpfungskette. Das Vorbild: die Autoindustrie, wo automatisierte Produktionsabläufe, Just-in-Time-Herstellung und Roboter mit künstlicher Intelligenz allgegenwärtig sind. Eine Studie des Beratungsunternehmens Roland Berger hat vier Handlungsfelder für die Baubranche identifiziert, um die Effizienz und damit die Margen zu steigern – digitale Daten, Automation, integrierte Netzwerke und den mobilen Zugriff auf sämtliche Kanäle. »Es gibt keine Alternative zur Digitalisierung. Auch nicht auf dem Bau. Die Branche muss aufholen«, resümieren die Studienautoren. Auch ein Vorzeigebispiel ist rasch gefunden: Das Start-up Kattera aus den USA hat mehr als zwei Milliarden Dollar von Investoren eingesammelt und wird oft als das »Amazon der Baubran-

che« bezeichnet. Allerdings ist Kattera kein Generalist, sondern in einem sehr speziellen Segment tätig. Gefertigt werden Häuser aus Holz, wobei Kattera sämtliche Schritte der Wertschöpfungskette von der Vorfertigung in der Fabrik bis zur Errichtung integriert hat.

»Der Hype um die Digitalisierung muss aus unserer Sicht etwas versachlicht werden«, meint Kirchdorfer-Geschäftsführer Frommwald: »Gebäude oder Straßen werden auch in naher Zukunft nicht von Robotern gebaut, sondern von hervorragend ausgebildeten Facharbeitern geschaffen.« Die Digitalisierung hält laut Frommwald daher vornehmlich in der technischen Arbeitsvorbereitung Einzug – in der Kirchdorfer-Sparte Betonfertigteile etwa vom digitalen Datenaustausch bis hin zur elektronischen Fakturierung. Auch Strabag-Chef Birtel erwartet keinen Start-up-Boom in der Baubranche und sieht Kattera als Einzelfall: Weil das Baugeschäft sehr margenschwach ist, ist der Einstieg für Start-



»Gebäude oder Straßen werden auch in naher Zukunft nicht von Robotern gebaut, sondern von hervorragend ausgebildeten Facharbeitern geschaffen«, sagt Erich Frommwald, Geschäftsführer der Kirchdorfer Gruppe.

ups und ihre renditeverwöhnten Investoren nicht so attraktiv wie beispielsweise im Finanzsektor. »Ich bin optimistisch, dass unser bisheriges Geschäftsmodell auch in Zukunft erhalten bleibt: Die Baubranche gehört nun mal der Realwirtschaft an«, resümiert Birtel.

Fotos: UniCredit Bank Austria



»Mit einem breiteren Leistungsangebot können sich Unternehmen besser gegen Nachfrageausfälle absichern«, erklärt Günter Wolf, Ökonom der UniCredit Bank Austria, warum viele Bauunternehmen eine Vertiefung der Wertschöpfungskette anstreben.

durch Übernahmen entsprechend aufgestellter Wettbewerber passiert. »Der Facharbeitermangel ist ein großes Problem, wie unsere Konjunkturbefragungen zeigen«, bestätigt auch Wolf: In den ersten vier Monaten 2018 war der Beschäftigungsmangel bereits für ein Drittel der befragten Bauunternehmen in Österreich das zentrale Produktionshindernis. »Das ist der höchste Anteil, der je im Rahmen der Konjunkturbefragung gemessen wurde.« (Siehe auch Seite 18)

>> **Facharbeitermangel größte Hürde** <<

Tatsächlich sind in Österreichs Bauwirtschaft heute nicht Rohstoffe und Produktionsmittel, sondern gute und motivierte Mitarbeiter das wichtigste Asset – und damit ist nicht die Größe des Unternehmens respektive des Kapitalpolters bei der Schaffung neuer Standbeine entscheidend: Eine Kiesgrube oder einen Steinbruch muss man sich leisten können, aber im eigentlichen Baugeschäft gibt es einen sehr großen Anteil von Subunternehmern und damit weniger Kapitalbindung, wie Birtel feststellt. Auch Frommwald erwartet nicht, dass sich die Übernahmetätigkeit in Österreich verstärkt und kleinere Player von Großen überrollt werden: »Der Erfolg ist nicht die Frage der Unternehmensgröße, sondern der klaren strategischen Orientierung sowie guter Ideen. Wo diese vorhanden sind, besteht die Möglichkeit, sich vom Wettbewerb abzusetzen.« Bank-Austria-Experte Wolf sieht aus dem Trend zur Verbreiterung der Wertschöpfungskette ebenfalls keine Nachteile für kleinere Unternehmen: »Ich denke, dass der Großteil der kleineren Player, die in fachspezifischen oder regionalen Nischen arbeiten, vor Übernahmen ganz gut geschützt ist«, sagt Wolf. Es wird also, um beim eingangs zitierten Beispiel zu bleiben, kein Betonproduzent zum Verkauf gestellt oder zugesperrt, nur weil große Baukonzerne ein neues Betonwerk errichten: Gerade angesichts des Baubooms findet jeder genügend Möglichkeiten vor, sein Kerngeschäft abzusichern und auch neue Standbeine aufzubauen – vom kleinsten Player bis hin zum Milliardenkonzern. ■