



Detlef Heck, Oliver Lennertz

Die strategische Weiterentwicklung eines Bauunternehmens zur Multi Service Group Kooperationsprojekt Bilfinger Berger AG

In den vergangenen 20 Jahren haben einige großen deutschen Bauunternehmen ihr Leistungsspektrum von der ausschließlichen Errichtung der Immobilie hin zu einem „Gesamtpaket“ im Sinne des Life-Cycles weiterentwickelt. Am Beispiel der Bilfinger Berger AG, die ihre Geschäftsfelder im Bereich der Dienstleistungen sowie der Betreiberprojekte ausweitete, werden das Besondere des klassischen Baumarktes, aber auch die Chancen und das Potential der neuen Geschäftsfelder erläutert.

Das Bauunternehmen am Bau-
markt

Der Markt als der Ort, an dem Angebot und Nachfrage zusammentreffen, wird von seiner Umwelt geprägt. Diese setzt sich aus den äußeren Einflüssen sowie den unmittelbaren Beziehungen des Unternehmens zu Personen und Organisationen zusammen.¹

Im Fall der Bauwirtschaft stehen die Unternehmen mit Kunden, Architekten, Behörden, Projektsteuerern, Fachingenieuren, Lieferanten und Wettbewerbern in direktem Kontakt. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht stellen diese Teilnehmer die Mikro-Umwelt des Bauunternehmens dar. Aus morphologischer Sichtweise setzt sich der Baumarkt aus drei unterschiedlichen Systemen zusam-

men.² Zum einen lässt er sich im privaten Bereich als Polypol beschreiben, da in ihm viele Anbieter auf beliebig viele Nachfrager treffen. Im gewerblichen Bau gibt es eine begrenzte Anzahl von qualifizierten Bauunternehmen, die eine begrenzte Zahl von Nachfragern bedienen können. Diese Marktstruktur wird durch ein Oligopol beschrieben. Des Weiteren existiert im öffentlichen Bereich, also in allen Fällen, in denen der Staat eine Nachfrage ausübt, ein Quasi-Nachfragemonopol.

Betrachtet man den Baumarkt unter den Kriterien des „vollkommenen Marktes“, wird ersichtlich, dass dies nicht zutreffend ist.³ Die geforderte räumliche Einheit des Marktes ist

nicht gegeben, da die geographisch beschränkte Flexibilität der Bauunternehmen eine Vielzahl von regionalen Teilmärkten herausbildet. Eine zeitliche Einheit am Baumarkt kann auf Grund langer Projekterstellungszeiten und den damit einhergehenden zeitlichen Marktverwerfungen negiert werden.

Des Weiteren existiert keine Markttransparenz bezüglich der Erreichung der Qualität der Leistung. Zum Zeitpunkt der Auftragserteilung besteht die Bauleistung lediglich fiktiv, so dass der Bauherr kaum Möglichkeiten einer direkten Qualitätsprüfung besitzt. Der Baumarkt unterliegt einigen wettbewerbsbeeinflussenden Besonderheiten, die in anderen Wirtschaftszweigen in dieser Intensität nicht auftreten. Diese resultieren aus den Eigentümlichkeiten des Marktes, vor allem gestützt auf den drei ausgewählten und einflussnehmenden Komponenten, nämlich ökonomischer, technologischer und

¹ Vgl. Bahr, M.: Kundenzufriedenheit als Strategieelement in der Bauindustrie. 1999, S. 6.

² Vgl. Marhold, K.: Marketing-Management für mittelständische Bauunternehmen. Ein managementorientierter Ansatz zum marktstrategischen Führungsverhalten. 1992, S. 135.

³ Vgl. Marhold, K.: a.a.O. S. 137.

Sachverhalt	Ziele	Maßnahmen, Möglichkeiten, Bedingungen bei der Produktion	
		Stationär, marktorientiert	Baustelle, kundenorientiert
Auftragseingang	Verstetigung der Auslastung	Marktforschung	(weitgehend gegenstandslos)
Absatz	Vorhersehbarkeit und Planbarkeit der Auslastung hinsichtlich - Menge (Gleichmäßigkeit) - Art (Gleichförmigkeit) - Ort - Zeit - Beginn/Ende der Produktion	Entscheidung über Produktion und Produkt durch herstellendes Unternehmen vor gesicherter Information über Absatz des Produkts	Entscheidung über Produktion nach Auftragseingang Entscheidung über Produkt durch Kunden
		Produktion auf Lager	(meist nicht möglich)
		Dauerhafte Bindung an Großabnehmer	Pflege von Kundenbeziehungen
Auftragsbearbeitung	Kontrolle über alle Parameter von Produkt und Produktion: - Menge - Art - Gestaltung - Dimensionierung	Design im Unternehmensauftrag Fertigungsgerechtes Konstruieren	Entwurf im Kundenauftrag durch externe Stelle (Architekten)
Umsetzung der Produktanforderungen in Fertigungsvorgänge		Erproben der Produkteigenschaften und Produktionsabläufe durch Tests, Nullserien, Anlaufphasen; systematische, fortschreitende Fehlersuche und -beseitigung	Prototypenbau Produktherstellung erfolgt einmalig, nur eingeschränkt evaluierbar
		Optimierung der räumlichen Anordnung der Produktionsanlagen für Logistik und Fertigungsabläufe	Veränderung der räumlichen Situation auf der Baustelle durch den Baufortschritt
		Schutz vor Außenwirkungen	Abhängigkeit von Witterung und Geologie
Beschäftigung	Gleichmäßige Auslastung	Durch gleichmäßige Fertigung und Vorratshaltung langfristig zu steuern	Schwierig, da projektbezogene Auftragsspitzen sowie Suche nach Folgeaufträgen

TABELLE 1: BEDINGUNGEN DER RATIONALISIERUNG IN DER BAUWIRTSCHAFT IM VERGLEICH ZUR STATIONÄREN PRODUKTION (WEITERENTWICKELT AUS SYBEN, G.: DIE BAUSTELLE DER BAUWIRTSCHAFT, 1999, S. 75)

politisch-rechtlicher Gegebenheiten, so dass der Grad der Rationalisierung beschränkt ist (siehe dazu Tabelle 1):

Im Gegensatz zur Entwicklung in Deutschland vollzog sich in den vergangenen beiden Dekaden in vielen Ländern Europas, wie z.B. Frankreich und Spanien, eine Bereinigung des Baumarktes. In beiden Ländern erfolgte in diesem Zeitraum eine Fokussierung auf wenige große Bauunternehmen, die insgesamt einen Anteil von 15 % des gesamten Baumarktes abdecken. Diese Entwicklung wird durch massive Förderung der Europäischen Union in große Infrastrukturprojekte forciert.⁴

4 Vgl. Nußbaumer, M.; Klotz, U.; Reichert, D.: Risikomanagement im Spezialtiefbau – Grundsätze und Erfahrungen in der Baupraxis. In: Vorträge der Baugrundtagung 2002 Mainz. 2002, S. 353 ff.

Der zunehmende Preiskampf und die Verknappung der Aufträge führten bei vielen Bauunternehmen zu einem Strukturwandel, der sowohl die Organisation der Unternehmen, als auch die Abläufe bei der Abwicklung der einzelnen Aufträge betrifft.

Das Ziel der Reduzierung von Fixkosten wurde durch Personaleinsparungen sowie eine Straffung der Unternehmensstrukturen erreicht. Neben dem Personalabbau bei gewerblichen Arbeitnehmern erfolgte vielfach eine Reduktion elementarer zentraler Organe wie beispielsweise der Arbeitsvorbereitung oder den technischen Abteilungen. Der Straffungsprozess vollzog sich mit zunehmender Unternehmensgröße umso ausgeprägter; neben dem klassischen Outsourcingprozess wurden in Großunternehmen risikoträchtige Unternehmenseinheiten wie

der Spezialtiefbau oder die Projektentwicklung in eigenständige Betriebseinheiten ausgliedert.

Bis in die Anfänge der achtziger Jahre definierte sich die Baubranche als Bereitstellungsgewerbe. Jedoch rückt in den letzten Jahren der Focus der Markt- und Kundenorientierung in den Mittelpunkt der strategischen Managementtätigkeiten.⁵ Es wurden neue Geschäftsfelder zur Erbringung von Dienstleistungen rund um das ursprüngliche Kerngeschäft der Immobilien und Infrastruktur erschlossen. Gleichzeitig gewinnen Aktivitäten wie Projektentwicklung, Finanzierung und Betrieb von Bauwerken zunehmend an Bedeutung.

Diese Leistungen umfassen insbesondere Dienstleistungen im Vorfeld der eigentlichen Bautätigkeit bzw. in der darauf folgenden Nutzungs- und Betriebsphase. Betreibermodelle gehören ebenso zu den Diversifikationsstrategien, wie Facility Management⁶ und Corporate Real Estate Management⁷ als Beratungsleistung. Diese Felder bieten neue, ertragsstarke Wachstumsmärkte und eine Chance, enge Kundenbindungen in Form strategischer Allianzen für das ursprüngliche Kerngeschäft des Bauens zu entwickeln. Parallel dazu sind ambivalente Bewegungen festzustellen, in denen sich die Bauunternehmen auf ihre Kernkompetenzen

5 Auch im Qualitätsmanagement der DIN EN ISO 9000:2000 rückt der Kunde in den Fokus des unternehmerischen Handelns.

6 Im Rahmen des Facility Managements wird der Gebäudebestand unter technischen, kaufmännischen und organisatorischen Gesichtspunkten betreut. Zielsetzung des Facility Management ist die systematische Reduzierung der Kosten durch Senkung der Betriebs- und Instandhaltungskosten sowie die Realisierung von Einsparpotenzialen durch Verbesserung der Raumorganisation und der technischen Infrastruktur.

7 Corporate Real Estate Management umfasst alle immobilienrelevanten Funktionen in den Hauptaufgaben Grundstücksverwaltung und -verwendung. Hierzu gehört das Erkennen und Ausnutzen von Immobilienressourcen als strategische Erfolgsfaktoren, das Erstellen von Analysen und Prognosen sowie die Ausarbeitung von Verwendungs- und Verwaltungsstrategien.



TABELLE 2: LEISTUNGSSPEKTRUM DER BILFINGER BERGER FACILITY SERVICES

konzentrieren und Bauleistungen in er-tragsstärkeren Nischen anbieten.

Neupositionierung der Bilfinger Berger AG

Die Bilfinger Berger AG war bis zum Jahr 2002 praktisch ausschließlich im klassischen Baugeschäft, d.h. im Ingenieurbau sowie im Hoch- und Industriebau tätig. Geographisch beschränkten sich die Aktivitäten zum überwiegenden Teil auf Deutschland. Ähnlich den Wettbewerbern konnte sich auch der Bilfinger Berger Konzern dem hier stattfindenden Preiskampf nicht entziehen und wies in dieser Zeit ein sehr geringes operatives Ergebnis aus.

Im Zuge einer konsequenten strategischen Neupositionierung hat sich das Unternehmen seitdem in drei Bereichen weiterentwickelt. Im deutschen Baugeschäft wird streng auf die Bonität und das Risikoprofil der Aufträge geachtet und notfalls eine Verringerung des Geschäftsvolumens in Kauf genommen. Im Hoch- und Industriebau wurde in den letzten Jahren ein Kreis von Schlüsselkunden aufgebaut, für den regelmäßig Aufträge ausführt werden und bei denen man bereits in der Planungsphase einbezogen wird. Im Ingenieurbau wurden mittlerweile

erfolgreich interessante Auslandsmärkte erschlossen – unter anderem Norwegen, Schweden und Kanada – auf denen das Preisniveau für Bauleistungen im Vergleich zum Heimatmarkt höher liegt.

Als zweiten bedeutenden Schritt hat Bilfinger Berger den Aufbau des Bereichs Project Investments stark forciert, der im Bereich Public Private Partnership (PPP) aktiv ist. Öffentlichen Auftraggebern wird in diesem Zusammenhang Finanzierung, Auftragsentwicklung, Planung, Bau, Wartung und Betrieb sowohl von Infrastrukturbauprojekten (bspw. Straßen, Tunnel, Brücken) als auch von öffentlichen Hochbauten (bspw. Schulen, Krankenhäuser, Gefängnisse) aus einer Hand angeboten. Der Betrieb erfolgt üblicherweise über einen Zeitraum von rund 30 Jahren.

Durch die ganzheitliche Betrachtung des Projektes (Life-Cycle Betrachtung) kann Bilfinger Berger schon von Beginn an sein Know-How in den Bereichen Wartung und Betrieb einbringen. Dadurch entstehen der öffentlichen Hand im Vergleich zum Eigenbetrieb signifikante Kosteneinsparungen. Geographische Schwerpunkte für solche Public Private Partnership Projekte sind insbesondere Kanada, Großbritannien, Australien und Deutschland. Mit diesen Projekten verbundene Bauleistungen und Betreiberdienstleistungen werden regelmäßig von Einheiten des Bilfinger Berger Konzerns erbracht.

Der dritte, sehr bedeutende Schritt, war die Erschließung von völlig neuen Geschäftsfeldern im Dienstleistungsbereich durch strategische Akquisitionen. Mit der Akquisition der Wolfferts Grup-

pe und der HSG im Jahr 2002 wurden die Grundsteine für den Bereich Facility Services gelegt. Seitdem wurden weitere Akquisitionen im In- und Ausland getätigt, so dass der Bilfinger Berger Konzern heute seinen Kunden neben dem klassischen Angebot aus technischem, kaufmännischem und in-

frastrukturellem Facility Management auch hochwertige, komplementäre Dienstleistungen anbieten kann (vgl. Tabelle 2). Ebenfalls im Jahr 2002 wurde die Rheinhold & Mahla Gruppe erworben. Durch diese Akquisition gelang der Markteintritt in den Bereich der Industriedienstleistungen. Heute erbringt die mittlerweile in Bilfinger Berger Industrial Services umbenannte Einheit Industriedienstleistungen vorwiegend für die europäische Prozessindustrie (vgl. Tabelle 3).

Im Jahr 2005 wurde mit der Akquisition der Babcock Borsig Services ein dritter Dienstleistungsbereich, der Bereich Power Services, erschlossen. Heute bietet der Bereich Bilfinger Berger

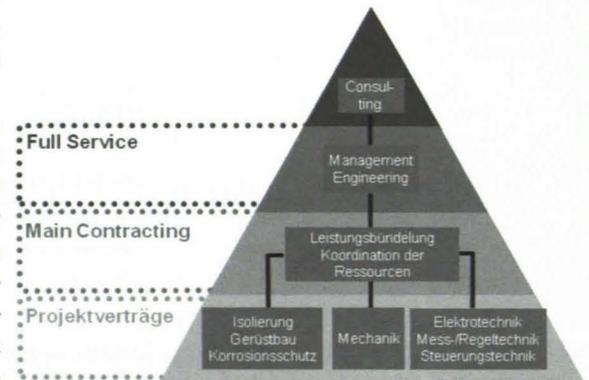


TABELLE 3: LEISTUNGSSPEKTRUM DER BILFINGER BERGER INDUSTRIAL SERVICES

Power Services seinen Kunden Leistungen über den gesamten Lebenszyklus eines Kraftwerkes an. Tätigkeitsschwerpunkte sind dabei Kraftwerkessel und – nach der Akquisition der Essener Hochdruck Rohrleitung im Jahr 2006 – Hochdruckrohrleitungen für fossile und nukleare Kraftwerke (vgl. Tabelle 4). Im Ergebnis hat sich die Situation des Bilfinger Berger Konzerns in Bezug auf Leistung und Ergebnis seit dieser umfassenden Neuausrichtung signifikant verbessert.

Die Leistung ist seit dem Jahr 2002 um knapp 90 % auf zuletzt EUR 9,2 Mrd. gestiegen. Das Ergebnis stieg im selben Zeitraum um über 200 % auf EUR 242 Mio. (EBITA). Der Dienstleistungsbereich steuert mittlerweile insgesamt 39% der Gesamtleistung und 69 % des Gesamtergebnisses bei. Mittelfristig sollen Leistung und Ergebnis weiter stark wachsen und der Dienstleistungsbereich durch strategische Akquisition gestärkt und ergänzt werden.

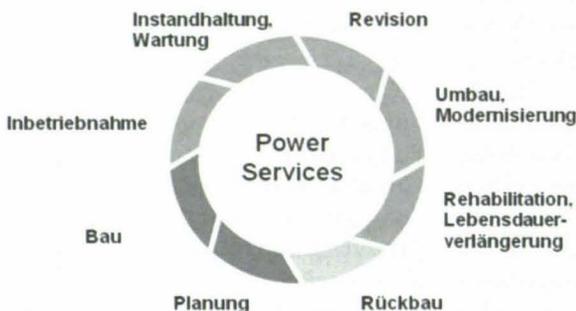


TABELLE 4: LEISTUNGSSPEKTRUM DER BILFINGER BERGER POWER SERVICES



**Dipl.-Wirtsch.-Ing.
Oliver Lennertz**
Bilfinger Berger AG
Mannheim

grundtagung 2002.
Mainz: Deutsche
Gesellschaft für
Geotechnik 2002,
S. 353 ff.
Syben, G.: Die
Baustelle der Bau-
wirtschaft. Ber-
lin. Edition Sigma
1999.

Autoren

Univ.-Prof. Dr.-Ing. Detlef Heck
Studium des Bauingenieurwesens an
der TU Darmstadt.

Tätigkeit bei einer deutschen Bauakti-
engesellschaft im Bereich des Tunnel-
und Spezialtiefbau. Berufsbegleitende
Promotion an der TU Darmstadt, Ins-
titut für Baubetrieb.

Professor für Baubetrieb und Bauwirt-
schaft an der TU Graz

Tätigkeitsschwerpunkte: Kalkulati-
on, Bauverfahren, Bauvertragswesen,
Nachtragsmanagement, Nachweis und

Literaturverzeichnis

Bahr, M.: Kundenzufriedenheit als
Strategieelement in der Bauindustrie,
In: Baubetrieb und Baumaschinen,
Heft 12, Technische Universität Berlin
1999.

Marhold, K.: Marketing-Management
für mittelständische Bauunter-
nehmen, Ein managementorientierter
Ansatz zum marktstrategischen Füh-
rungsverhalten. In: Diederichs C.J.
(Hrsg.) Schriftenreihe des Lehr- und
Forschungsgebietes Bauwirtschaft an
der Bergischen Universität GH Wup-
pertal. DVP 1992.

Nußbaumer, M.; Klotz, U.; Reichert,
D.: Risikomanagement im Spezialtief-
bau – Grundsätze und Erfahrungen
aus der Baupraxis; In: Vorträge der Bau-

Dipl.-Wirtsch.-Ing. Oliver Lennertz
Bilfinger Berger AG, Mannheim (D),

Handlungsbevoll-
mächtigter im Be-
reich Mergers &
Acquisitions Leitung
von Due Diligence
Prüfungen bei po-
tentiellen Akqui-
sitionskandidaten
des Bilfinger Berger
Konzerns im In-
und Ausland
Studium des Wirt-
schaftsingenieur-
wesens an der Tech-
nischen Universität

Darmstadt (D),
Worcester Polytechnic Institute, MA
(USA) und Ecole Polytechnique Fédé-
rale de Lausanne (CH)



**Univ.-Prof. Dr.-Ing.
Detlef Heck**
TU Graz, Institut für
Baubetrieb und Bau-
wirtschaft

Dokumentation gestörter Bauabläufe,
Geschäftsführer eines Ingenieurbüros
für baubetriebliche und bauwirtschaft-
liche Beratung

**Man kann lange über unsere Erfahrung
in der Großkesseltechnik reden. Oder
sie gleich mit einbauen.**

Viessmann beweist Größe: mit einem umfangreichen Programm
zukunftsicherer Heizkesseltechnik für Industrie und Gewerbe.
Wirkungsgrade von bis zu 95% sowie die lange Nutzungsdauer
sorgen für Wirtschaftlichkeit auf höchstem Niveau. Und die spezielle
Konstruktion für individuelle Systemlösungen, die optimal auf die
Bedürfnisse abgestimmt werden können. Schließlich zeigt sich
wahre Größe auch immer im Detail. www.viessmann.at

Viessmann Ges.m.b.H. · Viessmannstrasse 1 · 4641 Steinhaus bei Wels
Tel.: (07242) 62381-150 · Fax: 62381-440

VIESSMANN
climate of innovation