

Dipl.-Ing. Dr. techn.  
Walter Reckerzügl

Geschäftsführer für die PORR  
in Montenegro tätig und  
betreut den Tiefbaubereich in Serbien



## Die Expansion von Bauunternehmen ins Ausland – ein steiniger Weg zu einer verbesserten Wettbewerbssituation

Die meisten österreichischen Bauunternehmen suchen bereits seit längerem in unterschiedlich intensiver Ausprägung ihr wirtschaftliches Heil in einer Expansion in neue geografische Regionen. Diese Entwicklung, die sich seit der Ostöffnung drastisch in Richtung Osteuropa, Südosteuropa und auch darüber hinaus verstärkt hat, soll hier auf ihre Zweckmäßigkeit sowie die damit verbundenen Gefahren für die Unternehmen analysiert werden. Dabei sollen einige der wesentlichen Probleme beim Auslandsbau angesprochen werden, wobei hier vor allem der Analyse der erforderlichen organisatorischen Strukturen und des vertraglichen Umfeldes im Ausland Beachtung geschenkt werden soll.

### Chancen und Risiken

Zunächst stellt sich die Frage nach der Motivation für die aktuell festzustellende rege Expansionstätigkeit. Folgende Motive sind dabei entscheidend: Regionale Diversifikation: mit der Ausweitung der Unternehmenstätigkeit auf andere Märkte reduziert sich die Abhängigkeit des Unternehmens von der wirtschaftlichen Situation des Heimatmarktes. Insbesondere im Bereich des Tiefbaus mit seinen überwiegend öffentlichen Auftraggebern kann dies

zu einer wichtigen Risikostreuung in Zeiten wirtschaftlicher Krisen führen. Durch die Etablierung mehrerer regionaler Standbeine können sowohl wirtschaftliche als auch politische Risiken minimiert werden.

der Entwicklung der Kosten- und der Preisindizes in Österreich in den letzten Jahren führt zur Erkenntnis, dass die Kosten deutlich rascher gestiegen sind als die Preise; oder anders ausgedrückt, das Preisniveau ist aufgrund der ange-



Höhere Margen: in einigen der Auslandsmärkte ist die lokale Bauwirtschaft noch nicht in der Lage komplexe und umfangreiche Bauvorhaben, insbesondere solche mit Finanzierungserfordernissen, auszuführen. Damit besteht in einigen Regionen und Sparten die begründete Hoffnung, sich einer eingeschränkten Wettbewerbssituation gegenüber zu sehen, die im Vergleich zur Situation in Österreich auch ein höheres Preisniveau erhoffen lässt. Eine Analyse

spannten Wettbewerbssituation denkbar schlecht. Gerade diese Entwicklung führt auch zu einer deutlichen Verschiebung der Interessen in Richtung der Hoffnungsmärkte im nahen und fernen Ausland.

Diesen zweifellos vorhandenen Chancen stehen allerdings auch erhebliche Risiken gegenüber, die jedem Unternehmen bewusst sein müssen, das diesen Schritt der Expansion wagt.

Ohne den Anspruch zu stellen, die mög-

lichen Risiken hier vollständig abbilden zu können, sollen einige wesentliche Risiken kurz angeführt und erläutert werden, ehe eine detaillierte Analyse zweier ausgewählter Risikofaktoren erfolgt.

**Strukturelle Risiken der Organisation:** Dieses oftmals unterschätzte Risikopotential kann sich nicht nur im direkten Misserfolg im neuen Markt ausdrücken sondern darüber hinaus auch in einer massiven Schwächung der Kapazitäten im Heimmarkt. Im schlimmsten Fall kann dies sogar zu existenzgefährdenden Situationen führen. Dieses Themengebiet soll deshalb auch in weiterer Folge näher beleuchtet werden.

**Politisches Risiko:** Schon die jüngsten Entwicklungen in unserem näheren internationalen Umfeld haben gezeigt, dass die politischen Umstände in fremden Ländern massive Auswirkungen auf die Wirtschaft in diesem Land aber auch auf exportierende Unternehmen haben können. In diesem Zusammenhang ist etwa der letztlich gescheiterte Zukauf des Flughafens Bratislava durch den Flughafen Wien in der Slowakei zu nennen oder auch die immer noch angespannte Situation in Serbien oder Polen. Selbst wenn nicht unmittelbare Kriegsgefahr besteht, bringen politische Unsicherheiten erfahrungsgemäß mehrere gefährliche Konsequenzen mit sich:

- Fehlende Rechtssicherheit bei Verträgen – es ist denkbar, dass infolge der rasch wechselnden Parteienlandschaft und der politischen Einflussnahme selbst bereits geschlossene Verträge nochmals aufgeschnürt werden, was insbesondere bei Langzeitverträgen problematisch sein kann (z.B.: bei Konzessionsmodellen)
- Die Zuschüsse von supranationalen Vereinigungen sind im Regelfall an gewisse politische Mindestvoraussetzungen geknüpft; werden diese nicht beachtet, werden Subventionen eingestellt und sämtliche damit zusammenhängende Investitionen stocken. Diese Entwicklung ist etwa aktuell in Serbien infolge der offenen Kosovo-Frage und der fehlenden Auslieferung von Kriegsverbrechern zu beobachten.

**Wirtschaftliche Risiken:** in diesem Zusammenhang sind Themen wie Währungsrisiko, Inflation oder ähnliches zu nennen. Während die Situation in Österreich in diesem Bereich sehr stabil und vorhersehbar ist, lassen sich in vielen Ländern weder die Inflation noch die Stabilität der Währung längerfristig vorhersagen. Insbesondere in Kombination mit vertraglichen Risiken können sich diese wirtschaftlichen Risiken dramatisch auswirken.

**Rechtliche Risiken:** Im Zuge eines Auslandsengagement ist es wesentlich, sich auf die rechtlichen Rahmenbedingungen des jeweiligen Landes einzustellen, weil dabei erhebliche Unterschiede auftreten können. Gerade die gewohnte Rechtssicherheit im mitteleuropäischen Raum darf nicht selbstverständlich in allen Expansionsländern ebenfalls vorausgesetzt werden. Um eine gewisse Vereinheitlichung der Rechtssysteme zumindest im unmittelbaren Baubereich zu erreichen, wurden die FIDIC-Normen als internationale Standardvertragsmuster entwickelt und finden auch bei vielen Projekten praktische Anwendung. Mit diesen unterschiedlichen Rechtssystemen im unmittelbaren Baubereich wird sich dieser Artikel ebenfalls in weiterer Folge beschäftigen.

**Bauabwicklungstechnische Probleme:** Die Errichtung eines Bauwerkes im Ausland erfordert Erfahrung und Kenntnis der lokalen technischen Bauvorschriften und der spezifischen Umstände. Folgende konkrete Themenbereiche können sich dabei als problematisch erweisen:

**Zoll:** in diesem Bereich fallen oftmals nicht nur zusätzliche Kosten an, sondern vor allem wird wertvolle Zeit benötigt, um sämtliche behördlichen Prozeduren korrekt abzuwickeln. Nicht selten beträgt die Wartezeit für dringend benötigte Geräte (z.B.: Kompressor) an der Grenze mehrere Wochen.

**Subunternehmer:** viele lokale Unternehmen besitzen weder die Kapazitäten noch die wirtschaftlichen Voraussetzungen, um größere Aufträge alleine auszuführen. In der Zusammenarbeit mit lokalen Subunternehmern können aber unter anderem folgende Probleme auftreten:

1. Der lokale Subunternehmer ist wirtschaftlich nicht leistungsfähig: dies führt unweigerlich zu unmittelbaren Problemen bei der Bauausführung, weil die erbrachte Leistung nicht den vertraglichen Voraussetzungen entspricht (qualitativ oder in zeitlicher Hinsicht). Dabei ist etwa das Erfordernis einer Vorfinanzierung keineswegs als sicheres Signal für wirtschaftliche Probleme des Subunternehmers zu werten, sondern in vielen Ländern durchaus üblich.

2. Der lokale Subunternehmer ist verlässlich, nützt aber seine Position aus, um seinerseits Druck auf den ausländischen Generalunternehmer auszuüben, der auf ihn angewiesen ist.

Das Ergebnis dieser Analyse führt zur wichtigen Erkenntnis, dass jeder ausländische Investor besser beraten ist, mit einer eigenen lokalen Kerntruppe den lokalen Firmen Paroli zu bieten, um für Krisensituationen gerüstet zu sein.

**Logistik:** Einerseits gilt es Vorkehrungen zu treffen, um eine ausreichende Verbindung zur Zentrale aufrecht zu erhalten, damit Synergieeffekte genutzt werden können und die Kontrolle durch die Zentrale gewahrt bleibt, andererseits muss dafür gesorgt werden, dass alle benötigten Ressourcen vor Ort vorhanden sind. Insbesondere dieses Nachschubproblem kann in exotischen Ländern, aber auch bereits in nicht so fern gelegenen Ländern erhebliche Probleme im Zuge der Projektabwicklung mit sich bringen. Oftmals kann schon die Versorgung mit einfachsten Hilfsmitteln zu einem großen Problem werden; dazu zählt etwa die Anschaffung von Containern oder Computern, die teilweise nicht vor Ort erhältlich sind.

**Motivation des Personals:** es wäre ein schwerwiegender Fehler, den Motivationsgrad einheimischer Arbeitskräfte automatisch auch von lokalem Personal im Ausland zu erwarten. Unabhängig davon, dass die gewohnten Produktivitätskennzahlen praktisch nie erreicht werden, setzen lokale Mitarbeiter auch oftmals völlig andere tägliche Arbeitszeiten voraus, die manchmal bereits um 15 Uhr enden.

**Strukturell – organisatorische Risiken**  
Jede Expansion bringt ein generelles Kapazitätsproblem mit sich. Es stellt sich nämlich zwangsläufig die Frage, ob

ausreichend qualifiziertes Personal vorhanden ist, um neben dem Heimmarkt auch die neuen Märkte erfolgreich erobern und auch bearbeiten zu können. Generell sind bei der Expansion zwei grundlegende Strategien zu unterscheiden:

1. *Expansion durch organisches Wachstum:* bei dieser Form der Expansion wird die bereits bestehende interne Organisation schrittweise langsam erweitert. Die Bearbeitung des neuen Marktes erfolgt dabei durch firmeneigenes „Stammpersonal“.

2. *Expansion durch Akquisition:* dieser aggressive Markteintritt ist der wesentlich schnellere Weg, kurzfristige Erfolge zu erzielen; allerdings sind damit auch erhebliche Risiken verbunden, wie etwa:

**Insellösung:** es besteht die große Gefahr, dass die bereits bestehende „fremde“ Organisation losgelöst von der Firmenpolitik des Stammhauses agiert. Insbesondere wenn aus Kapazitätsgründen keine ausreichenden Managementkapazitäten im Stammhaus zur Kontrolle der neuen Einheit zur Verfügung stehen, kann sich die Gefahr verwirklichen, dass letztlich keine Synergieeffekte generiert werden können.

**Altlasten:** trotz intensiver due diligence lässt es sich oftmals nicht vermeiden, mit einer Akquisition auch Altlasten mit zu übernehmen, mit denen ursprünglich nicht gerechnet wurde. Unabhängig davon sind oft auch vertragliche Zwänge, wie etwa Arbeitsplatzgarantien oder ähnliches zu beachten.

Eine wesentliche strukturell-organisatorische Frage ist jene nach dem optimalen Verhältnis zwischen lokalem Personal und so genannten Expatriates (Expats), also Einheimischen, die ins Ausland entsendet werden. Während die umfangreiche Entsendung von einheimischem Personal den Vorteil bietet, dass die erfolgreiche firmeninterne Philosophie, Produktivität und Wertedefinition unmittelbar im neuen Markt implementiert wird, schwächt sie auf der anderen Seite nicht nur das Stammhaus infolge des Personalabzuges, sondern kann auch schon deswegen nicht dauerhaft erfolgreich sein, weil die hohen Kosten der Expats zu einer so nachteiligen

Kostenstruktur führen, dass eine erfolgreiche Akquisitionstätigkeit praktisch auszuschließen ist. Gerade die interessanten Expansionsmärkte zeichnen sich nämlich im überwiegenden Maße durch niedrige Löhne aus, und nur bei Nutzung dieser lokalen billigen Arbeitskräfte in Kombination mit dem firmenspezifischen Know-how, das Expats mit sich bringen, ist eine konkurrenzfähige Angebotsbearbeitung und Projektabwicklung möglich. Dieses optimale Gleichgewicht ist wohl der entscheidende Erfolgsfaktor bei der Expansion in fremde Länder. Das Verhältnis sollte letztlich nach erfolgreicher Installation einer großteils autark agierender Länderorganisation etwa im Bereich 90:10, jedenfalls aber bei einem erheblichen Überhang im Bereich der lokalen Arbeitskräfte liegen.

#### Vertragliche Risiken

Während in praktisch allen mitteleuropäischen Ländern spezifische Normenwerke existieren, die Standardverträge für die Bauabwicklung darstellen (ÖN B 2110 in Österreich, VOB in Deutschland, SIA in der Schweiz), wird in vielen klassischen Expansionsländern die FIDIC als Standardvertragswerk verwendet. Insbesondere wenn internationale Finanzzuschüsse im Spiel sind, laufen sowohl die Vergabeverfahren als auch im Regelfall die Vertragsabwicklung nach diesen internationalen Standards ab. Diese Vertragsform stellt ebenso wie die genannten mitteleuropäischen Normen und unzählige andere Standardverträge, die etwa in Großbritannien existieren, grundsätzlich ein ausgewogenes Regelwerk dar (die vorhandenen Differenzen sollen hier nicht weiter diskutiert werden). Folgende grundsätzlichen Unterschiede zwischen den bekannten mitteleuropäischen Verträgen und der FIDIC sind aber jedenfalls zu erwähnen:

**Engineer:** die aus dem angloamerikanischen System stammende Projektorganisation der FIDIC kennt die wichtige Funktion des Engineer. Diese Funktion mit weitreichenden Befugnissen, wird im Regelfall durch einen Zivilingenieur ausgeübt, der zwar im Auftrag des Auftraggebers aber gemäß Definition einerseits als dessen Vertreter und an-

dererseits objektiv und fair agiert. Ihm obliegt es, wesentliche Entscheidungen zu treffen (Freigabe von Zahlungen gemäß dem von ihm bewerteten Baufortschritt, Zustimmung zu Subunternehmern, Mehrkostenforderungen, usw.)

**Streitbeilegung:** die FIDIC kennt und definiert ein striktes mehrstufiges System der Konfliktbewältigung. Dabei wird zunächst nach erfolgloser Intervention des Engineer ein projektspezifisches Dispute Adjudication Board (DAB) involviert, das innerhalb einer oftmals recht kurzen Zeitspanne eine Entscheidung treffen muss. Dieses Gremium besteht im Regelfall nach dem Vorbild eines Schiedsgerichtes aus drei Mitgliedern, die unabhängig von anhängigen Streitthemen die Baustelle bereits laufend begleiten. Sollte auch dieses Gremium keine einvernehmliche Lösung zustande bringen, ist ein abschließendes Arbitration-Verfahren (ICC) vorgesehen. Im Regelfall führt dieses Streitschlichtungssystem zu einer Reduktion der Streitfälle bzw. zumindest zu einem rascheren Abschluss der Verfahren und ist daher durchaus zu begrüßen.

#### Conclusio

Diese kurze Analyse sollte gezeigt haben, dass die Expansion in fremde Märkte mit erheblichen Risiken verbunden ist, von denen hier nur einige kurz angesprochen wurden. Dennoch ist die regionale Expansion ein wichtiger und überlebensnotwendiger Schritt für jede Unternehmung, wenn er aus einem starken Heimmarkt heraus erfolgt und mit überschaubarem Risiko umgesetzt wird.

Der Weg zu einer regional diversifizierten Unternehmung ist wegen der aufgezeigten Hindernisse und Gefahren zwar steinig aber dennoch lohnenswert, weil er zu neuen Möglichkeiten und Erfolgen führen kann.