



Quo vadis Bauwirtschaft



VEIT Walter, o.Univ.Prof., Dipl.-Ing., Dr.techn., Jahrgang 1929, studierte Wirtschaftsingenieurwesen/Bauwesen an der TU Graz. 1950 — 1959 Tätigkeit in der Bauwirtschaft, Universitätsassistent am Institut für Betriebswirtschaftslehre, Betriebsberater, 1973 Berufung als o.Universitätsprofessor an das Institut für Betriebswirtschaftslehre an der Technischen Universität Graz.

Rationalisierungspotentiale in der Bauwirtschaft

Die Thematik »Rationalisierungspotentiale« zwingt zur Sondierung der Begriffsinhalte des Wortes »Rationalisierung«.

In einem Wirtschaftslexikon -dieses ist älteren Datums — findet man Definitionen verschiedenster Art, wie z.B. Rationalisierung sei »die Durchführung von Maßnahmen zur Steigerung des wirtschaftlichen Erfolges« oder Rationalisierung bedeute »Einsparung menschlicher Arbeitskräfte«, aber auch — vom RKW definiert — »vernünftig gestalten«. Ich erachte die zwei Worte für die allgemeinste, aber beste Formulierung.

Wenn in diesem Lexikon weiter geblättert wird und nach den Zielen und Aufgaben der Rationalisierung gesucht wird, findet man Antworten, wie: »Steigerung der Leistung und Qualität, Steigerung des Ertrages«, »Bestgestaltung der Arbeitsbedingungen für den Menschen«, aber auch »Pflege des Erfahrungsaustausches zwecks Erfassung aller Kräfte der Wirtschaft« oder, man staune, »Interessensausgleich zwischen Herstellern und Verbrauchern« und »Abstimmung der Rationalisierungsarbeiten zwischen der Privatwirtschaft und der öffentlichen Verwaltung«. In dem Aufgabenbereich der Rationalisierung findet man unter anderem: »Zweckdienliche Ausbildung des Nachwuchses« und »fachliche Fortbildung der Mitarbeiter«. Also eine weite Palette von Wunschvorstellungen!

Wenn nun Potential mit »Wirkungsmöglichkeiten« übersetzt wird, so lautet eigentlich das Thema »Die Wirkungsmöglichkeit verschiedener Rationalisierungsmaßnahmen«.

Diese Rationalisierungspotentiale sind sicher eine Funktion der Zeit, und so ist die Betrachtung zu teilen in Potentiale, die eine kurzfristige bzw. mittelfristige Realisierung erwarten lassen können, und in jene, die eine längerfristige realisierbare Wirkung versprechen und erhoffen lassen. Die Handlungen für die kurzfristige Durchsetzung der Rationalisierungspotentiale liegen einmal im baubetrieblichen und zum anderen im bauwirtschaftlichen Bereich. Es ist allgemein bekannt, daß in den Einzel-

kosten oder direkten Kosten einer Bau-durchführung kaum noch Reserven bzw. Einsparungen zu erhoffen sind. Rationalisierungspotentiale liegen nur mehr im Bereich der Organisation, und zwar Organisation im allgemeinsten Sinne verstanden; also auch in den Aktivitäten der Projektplanung, in der nicht nur dem Zielkatalog des Bauwerkes, sondern im vermehrten Maße dem Zielkatalog der Bauwerksnutzung Beachtung geschenkt werden muß. Alle Zielvorstellungen im Hinblick auf Nutzen, Ausführungsrestriktionen, Finanzierungsrahmen und reales Zeitgerüst müssen vorhanden sein. Nur der sogenannten Intuition folgend und mit dem Zauberwort »irgendwie« auf Wunder zu hoffen, ist längst fern jeder Realität. Die Planung der Bauten — und hier geht es nicht nur um den Entwurf — muß vor der Ausschreibung einem dafür notwendigen Detaillierungsgrad aufweisen, um als klare Basis für Verhandlungen und Gespräche dienen zu können. In dieser Phase ist die Beeinflussung der

Rationalisierungspotentiale besonders wirksam (Abb. 1). Verantwortlich dafür zeichnet in erster Linie die Auftraggeberseite und es sollte damit verstärkt zum Ausdruck gebracht werden, daß schon die Auftraggeberseite einen erklecklichen Teil für die Lösung des Problemkreises »Rationalisierungspotentiale« einzubringen imstande wäre. Ich möchte die definierten Ziele in Erinnerung rufen, die da heißen: »Interessenausgleich zwischen Herstellern und Verbrauchern« oder »Abstimmung der Rationalisierungsarbeiten zwischen der Privatwirtschaft und der öffentlichen Verwaltung«. Gerade hier läge viel Wahrheit drinnen.

Wenn wir uns dem Bereich der Planung des Bauens zuwenden — dies kann ja nur geschehen, wenn die Planung der Bauten abgeschlossen ist (oftmals nur ein Wunschtraum) — so sehen wir in dieser Projektplanung die Strukturplanung, die Zeitplanung, die Kapazitätsplanung und die Kosten- und Finanzplanung als integrier-

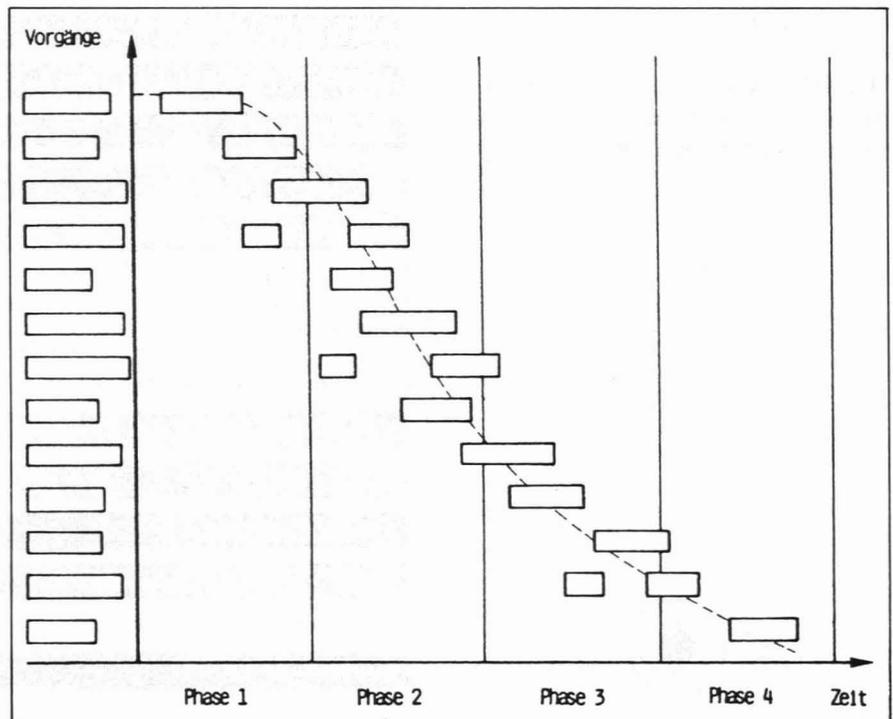


Abb. 1: Projektablauf



ten Planungsablauf vor uns (Abb. 2). Wenn man die Wirklichkeit bei einem Großteil der Projektabläufe im Bauwesen kontrastreich Revue passieren läßt, so kann man den Ablauf des Bauens in vier Phasen unterteilen. Jedenfalls habe ich versucht, in der Art vorzugehen.

1. Die **organisatorische Phase**, das ist das erste Viertel im Bauablauf, hier hat man genug Zeit, der Baubeginn wird des öfteren hinausgezogen, weil ja Verzögerungen oft nicht ernst genommen werden.
2. Die **zweite Phase**, ungefähr das zweite Viertel des Bauprojektes, man nennt sie oft technische oder technologische Phase. Hier funktioniert alles relativ gut, weil viel Know-how von dem Techniker eingesetzt ist und weil die Verfahren, oftmals betriebs- oder unternehmungsspezifische Verfahren, gut konzipiert sind und auf Erfahrungen zurückgegriffen werden kann. In einem Hochbaugeschehen könnte dies vielleicht mit dem Rohbau verglichen werden.
3. Das **dritte Viertel** eines Bauabschnittes ist die eigentliche Koordinierungsphase, weil hier ein Zusammentreffen vieler verschiedener Professionisten, Spezialisten eintritt. Diese Koordinierung verursacht meist ein gewisses Chaos. Es ist sicherlich die schwierigste Phase. Es fehlt oftmals in diesem Bereich die exakte Strukturplanung, die Zeitplanung, vor allem auch die Kapazitätsplanung. Hier liegen öfters die Ursachen späterer Katastrophen.
4. Das **letzte Viertel** des Bauablaufes ist vielleicht mit Improvisations- und Krisenphase zu betiteln. In dieser Phase treten die Versäumnisse an die Oberfläche, es zeigt sich oft die Verlustkumulierung und es zeigen sich die Gewährleistungsursachen. Der mehr oder weniger schlechte Abschluß des Vorhabens wird hier deutlich erkannt und muß nun zugegeben werden.
Es folgt nun die Suche nach dem Schuldigen, die Suche nach Vertragsschwächen und nach eventuellen Auswegen unter dem Motto »Wie komme ich optimal aus dem Dilemma heraus? Über Nachforderungen bis zum Schiedsgericht zeichnen sich nun die Tätigkeiten ab. Es wird die Diagnose gestellt: Es ist schlecht ausgegangen, wir haben so und so viel hier hergetragen, heißt es, und damit ist die Sache erledigt. Nehmen wir einen Vergleich aus dem täglichen Leben heraus: Wenn aufgrund der Diagnose »Kopfweg« ein Arzt aus der mannigfaltigen Palette von Kopfwepulvern irgendeines herausnimmt und verschreibt, so kann dieser Arzt wohl als schlechter Arzt bezeichnet werden. Ein guter Arzt wird bei der Diagnose Kopfweg auf die Symptome des Kopfwegs hinzielen und dementsprechend die Therapie aufgrund der Symptome verordnen. Es wird vielleicht auch ein Kopfwepulver, aber ein Kopfwepulver besonderer Art, verschrieben werden.

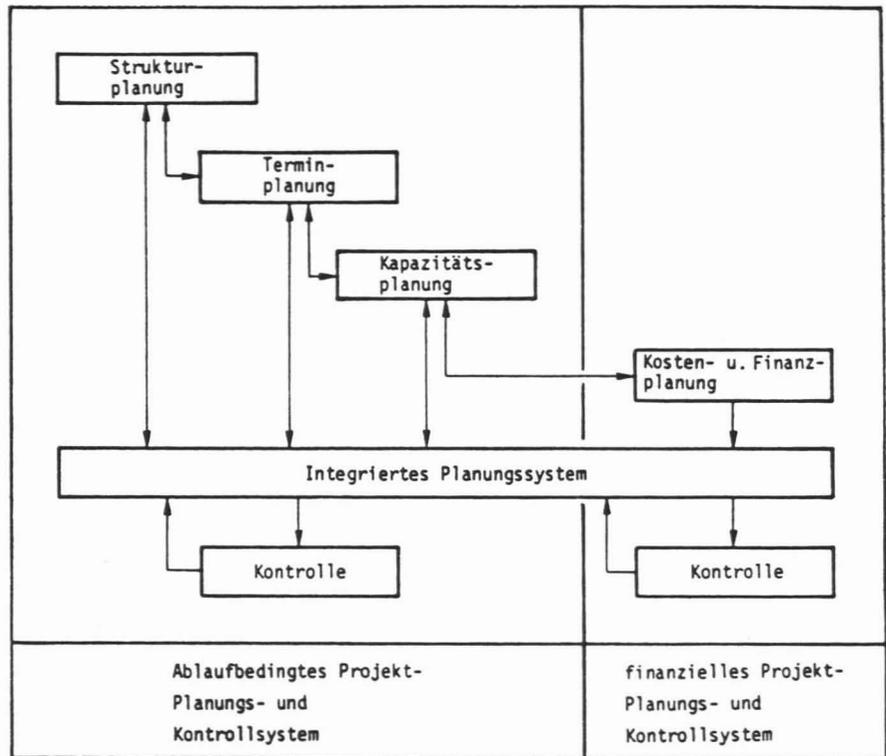


Abb. 2: Projektorientiertes Planungs- und Kontrollsystem

Wir sollten auch im Bauwesen nicht zufrieden sein mit der Diagnose: Es geht schlecht; sondern fragen wir nach dem Symptomen, und zwar fragen wir gemeinsam auf der Auftraggeber- und Auftragnehmerseite nach den Ursachen dieser Diagnose. Ein Rückvöllzug — ein Erkennen der Symptome — setzt natürlich eine ernst zunehmende Kontrolle und diese wiederum eine ernst genommene Planung voraus.

Wesentliches Symptom unserer Krankheit ist der Faktor Zeit in der Angebotsfrist und in der Planungsphase; aber auch das Nichtverstehen oder des Nichtverstehenwollens des anderen spielt eine wesentliche Rolle. Auch das Ausspielen ersessener Macht und Stärke und auch die Mutlosigkeit infolge starrer hierarchischer Strukturen sind Ursachen unseres Krankheitsbildes.

Versuchen wir eine Therapie zu finden, die für alle Betroffenen und somit für die Gesellschaft in Zukunft von Vorteil sein kann. Ansätze für Rationalisierungsmöglichkeiten auf weiter Ebene setzen natürlich gegenseitiges Vertrauen voraus und hier ist ein wesentliches Symptom der heutigen Diagnose für die Situation unserer Bauwirtschaft erkennbar. Der zum Axiom erhobene Spruch »Vertrauen ist gut, doch Kontrolle ist besser« läßt an Aktualität nichts zu wünschen übrig; die hinlänglich bekannten Tatbestände der jüngeren Vergangenheit zwingen gar zu dieser Einstellung. Versuchen wir jedoch das Phantasiebild »Vertrauen« als Phantasieziel zu setzen. Wir werden es nie erreichen, wir haben aber wenigstens

eine Orientierung. Denn wer immer nur Mißtrauen sät, kann niemals Vertrauen ernten! Der Weg von der Phase des Übervorteilens zur Phase des Vertrauens ist sicher ein steiniger, er wird lange Zeit in Anspruch nehmen, er ist aber der einzige Weg, der uns aus dem Dilemma herausführen kann. Nur so kann zum Beispiel die Aufgabe Billigstbieter/Bestbieter auch einer volkswirtschaftlich akzeptablen Lösung zugeführt werden. Daß allein aus diesem Problemkreis der Volkswirtschaft Kosten entstehen, müßte einmal gründlich untersucht werden. Wenn wir uns nochmals dem Worte Planung zuwenden, so deshalb, weil Planung nicht in aller Herzen Aufnahme gefunden hat. Gegenargumente, wie z.B.: Wir sind keine Hellseher, oder wir können nicht in die Zukunft blicken, oder es kommt anders als man denkt, kennen wir ja alle. All diese Aussagen haben nur geringe Berechtigung, sie sind Abwehrreaktionen, sie sind Verschleierungsaussprüche und zeugen oftmals von Unfähigkeit. Die Hauptursache, warum Planung immer mit Vorsicht genossen wird, ist wohl darin zu suchen, daß Planung nur sinnvoll sein kann, wenn darauf eine Kontrolle folgt. Also keine Planung ohne Kontrolle. Und wer will sich schon gerne kontrollieren lassen, wobei natürlich die Kontrolle als persönliche Kontrolle zum Großteil falsch verstanden wird. Daß andererseits eine Kontrolle ohne Planung unmöglich ist, braucht wohl nicht weiter erläutert werden. Und wenn heute in der stationären Industrie der Zielkatalog des Projektmanage-



ments all diese Aufgaben und Ziele beinhaltet, so können wir sagen, das Projektmanagement ja nichts anderes bedeutet, als ein Projekt zu managen, ein Projekt zu leiten, zu steuern und Menschen, die damit beschäftigt sind, zu führen. Managen heißt also leiten und führen. Das Projekt der stationären Industrie heißt im Bauwesen eben Bauvorhaben oder Baustelle und dementsprechend hat oder hätte die Bauleitung diese angeführten Aufgaben zu erfüllen. Das heutige Führen und Leiten von Bauprojekten, das heutige Projektmanagement im Bauwesen, setzt natürlich ganz andere Voraussetzungen, die durch die weitgefächerten Umfeld- und Umweltbedingungen aufgezogen werden. Der definierte »Interessenausgleich zwischen Herstellern und Verbrauchern« scheint hier ein großes Rationalisierungspotential zu beinhalten.

Ein weiteres großes Feld der Betätigung für das Wirksamwerden von Rationalisierungspotentialen ist im Bereich der Kosten- und Erfolgsrechnung und im Bereich des Marketings in der Bauwirtschaft zu suchen. Hier zeichnet sich ein Nachholbedarf ab, der sich, und das muß ganz deutlich hervorgehoben werden, sowohl auf der Auftraggeberseite als auch auf der Auftragnehmerseite abzeichnet. Der Inhalt, die Bedeutung und vor allem aber die Wirkung von Kosten müßten viel klarer dargelegt und vor allem verstanden werden; wiederum auf beiden Seiten. Die Ausdrücke Ausgaben, Aufwand, Kosten werden oftmals synonym verwendet, man spricht sogar von Unkosten, die doch nicht das Gegenteil von Kosten sein können, wie in den Worten z.B. Sinn und Unsinn. Die Befassung mit der Abbaufähigkeit Kosten und die Wirkung der Kostenremanenz werden zu wenig beachtet, aber auch die Ausgabewirksamkeit bzw. Nichtausgabewirksamkeit von Kosten wird oberflächlich abgehandelt. Die Kosten- und Erfolgsrechnung — und nur beide zusammen ergeben ein Bild — diese Kosten- und Erfolgsrechnung als Basisdatenlieferant für Unternehmungsentscheidungen ist in ihrer Gewichtung noch nicht voll erkannt worden. Dies geht aus einer Untersuchung hervor, nach der unfähr 80% der Unternehmungen keine aussagekräftige Kostenrechnung vorweisen können. Sie alle haben eine Kostenrechnung, aber über Sinnhaftigkeit und Einrichtung ist eben noch nicht ausgiebig diskutiert worden.

Auch im gesamtheitlichen Marketingdenken scheint ein Nachholbedarf bzw. eine notwendige Intensivierung erkennbar. Im Inlandsmarkt, in dem fast ein Nachfragemonopolist (die öffentliche Hand) herrscht, sind natürlich Marketingstrategien bzw. Instrumente des Marketings schwer einsetzbar. Das Suchen nach Marktlücken auf In- und Auslandsmärkten und die innovatorischen

Ansätze für Produkte scheinen aber dennoch nicht voll genutzt zu werden. Dabei darf Innovation nicht als moderne Worthülse verstanden werden, sondern als kreatives Wirken und angewandte Durchsetzung. Allein eine Idee zu haben, ist zu wenig. Es müssen in Zukunft gemeinsam verstärkte Anstrengungen unternommen werden, um das derzeit geschrumpfte Marktvolumen der Bauwirtschaft wieder auszudehnen und mehr denn je in das sicher vorhandene Marktpotential hinauszuschieben. Für den derzeit herrschenden Verdrängungsmarkt und für die ungenutzten Kapazitäten gäbe es dadurch eine spürbare Erleichterung. Aber auch hier sind wieder beide Seiten angesprochen. Es gibt nur ein Miteinander zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer.

Wenn nun auf die längerfristig realisierbaren Wirkungen von Rationalisierungspotentialen Bedacht genommen werden sollte, möchte ich auf die Definitionen im oben zitierten Lexikon zurückkommen, die da heißen, »Rationalisierung ist zweckdienliche Ausbildung des Nachwuchses und fachliche Fortbildung der Mitarbeiter« oder »Pflege des Erfahrungsaustausches zwecks Erfassung aller Kräfte der Wirtschaft«. Hier sehen wir uns einer Aufgabe gegenüber, die zukunftsorientiert ist, aber von ständiger Regelung und Anpassung gekennzeichnet erscheint. Als ich vor 12 Jahren in einem Vortrag die Forderung stellte, daß das Anforderungsprofil, das Image des Facharbeiters verbessert werden müßte, daß der Facharbeiterstand auch in der Berufsberatung in das richtige Licht zu stellen wäre, hat man mir tendentiöses Gedankengut vorgeworfen. Es hieß: Wir schaffen heute in der Bauindustrie alles mit Angelernten, der Facharbeiter sei nicht mehr gefragt. Es kam auch in der Lohnpolitik zum Ausdruck, wenn im Kollektivvertrag der Unterschied Ecklohn des Facharbeiters und Lohn des Angelernten sehr gering, wenn überhaupt vorhanden ist. Heute und in Zukunft stehen wir bereits vor dem Problem, gut ausgebildete Facharbeiter zu haben.

Blicken wir weiter in die Ausbildungsstätten der höheren und hohen Schulen. Hier muß deutlich dargelegt werden, daß ein Studienplan niemals als statische Struktur einer Ausbildung zu gelten hat. Eine Dynamik in diesem Bereich ist aber nur dadurch zu erfahren, wenn das Zielprofil einer Ausbildung stets einem Soll-/Ist-Vergleich unterworfen wird. Und dieser Soll-/Ist-Vergleich bedingt aber intensive Zusammenarbeit der Bauwirtschaft mit den hohen Schulen, und auch hier sehe ich ein großes Rationalisierungspotential.

Unerfüllbare Forderungen der einen oder der anderen Seite bringen uns nicht weiter. Die Forderung nach einem Praxissemester ist so lange illusorisch, so

lange unsere Bauunternehmungen nicht einmal in der Lage sind, Ferialpraktikanten-Stellen ausreichend zur Verfügung zu stellen. Ich übe auch Kritik an der Zusammensetzung von Diplomprüfungskommissionen, in denen die Vertreter der Bauwirtschaft, vor allem die Vertreter der Unternehmer sehr spärlich angesiedelt sind. Auch das wäre ein Podium des Erfahrungsaustausches, wo der informelle Gesprächspartner mir wichtiger erscheint als irgendein formeller Vertragspartner.

In unserer Gesellschaft, die in beängstigendem Maße das Gefühl für die richtige Dimension verloren hat, in der Schulen, Universitäten, Krankenhäuser, aber auch Industrieunternehmungen, zu riesigen Apparaten aufgebläht und damit Sachzwänge geschaffen werden, denen wir uns nur mehr anpassen können, haben auch die Ausbildungs- und Bildungsstätten die Aufgabe, an Versäumtes zu erinnern. An das Defizit unserer gesellschaftlichen Entwicklung in bezug auf Leistungsbereitschaft, Mit- und Eigenverantwortlichkeit, Sinnhaftigkeit, Durchschaubarkeit, menschliche Nähe und Gemeinschaft. Auch pflegt die Gesellschaft den Zusammenhang von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft einseitig zugunsten der Gegenwart, des Momentanen, aufzulösen. Wer sich bewußt auf die Vergangenheit bezieht, gilt als unmodern, wer an die Zukunft denkt, gilt als Moralist und Phantast, beide werden gegenwärtig meist spöttisch belächelt, aber erst der Rückblick in die Vergangenheit und der Ausblick in die Zukunft befähigen zu einer realen Einschätzung der Gegenwart; erst sie bieten angemessene Maßstäbe für die Bewertung heutiger Erkenntnisse und Entwicklungen; auch in der Bauwirtschaft als integrierten Wirtschaftskörper von Auftraggebern und Auftragnehmern. Bringen wir das in Verbindung mit den Rationalisierungspotentialen, so kann man auch hier Hoffnungsschimmer erwarten.

Wenn nun die Frage aufgeworfen wird, inwieweit und in welchem Zeitraum sich das aufgezeigte Gedankengut in der Realität durchsetzen dürfte, wird man an Max Planck's Autobiographie (1948) erinnert; ich zitiere »... ich hatte Gelegenheit, eine, wie ich glaube, bemerkenswerte Tatsache festzustellen: eine neue wissenschaftliche Wahrheit pflegt sich nicht in der Weise durchzusetzen, daß ihre Gegner überzeugt werden und sich als belehrt erklären, sondern vielmehr dadurch, daß die Gegner allmählich austerben und die heranwachsende Generation von vornherein mit der Wahrheit vertraut gemacht wird.« Tragen wir alle dazu bei, die vorhandenen Rationalisierungspotentiale zu aktivieren, um der Bauwirtschaft den ihr zustehenden Standort im Bereich der Gesamtwirtschaft zu festigen.