

PRAKTISCHES MANAGEMENT IM BAUBETRIEB

von Dr. Josef VLCEK

Vorsitzender des Vorstandes "UNIVERSALE"
Hoch- und Tiefbau AG

vorgetragen anlässlich des WIV-Kongresses
am 6. Juni 1980 in Graz

Der Baubetrieb unterliegt allen Anforderungen eines Dienstleistungsunternehmens mit folgenden Besonderheiten:

Geringe Eigenkapitalausstattung (Eigenkapital: Umsatz = 1 : 30 nicht unüblich);

Lange Leistungszeiten (Baustellen-Durchschnittsdauer 10 Monate);

Hohe Abhängigkeit von nicht beeinflussbaren Kräften:

- a) Extreme Witterungsabhängigkeit;
- b) Geologische und bodenmechanische Auswirkungen;
- c) Überwiegender Einfluß öffentlicher Stellen und Budgetmittel;
- d) Vor- und nachgeordnete Leistungen von Fremden, die oft nicht die gleiche wirtschaftliche Bonität haben (Architekten, Elektriker);
- e) Besondere Haftungen (Fachmann, Gesamtleistung).

Unter diesen Rahmenbedingungen hat das Management in einem Bauunternehmen zu wirken und seinerseits 3 Voraussetzungen zu garantieren:

- 1) Ausreichende und kontinuierliche Auftragslage;
- 2) Personaldisposition zur qualifizierten Baustellenbesetzung und Vollbeschäftigung im Betrieb;
- 3) Vorsorge und Erhaltung der jederzeitigen Zahlungsfähigkeit;

Schließlich sollte das eigentliche unternehmerische Ziel - nämlich Gewinn zu erzielen - erreicht werden.

Je nach Größe des Betriebes werden daher folgende Abteilungen existieren:

Personal, Einkauf, Buchhaltung, Revision, Arbeitsvorbereitung, Kalkulation, Statik, Konstruktion, Nachkalkulation, Bauabteilungen, Projektentwicklung, Auslandsabteilung, Spezialtiefbau, Geräteabteilung, Rechtsabteilung.

Das Management in der heutigen Zeit, geprägt durch stetig geänderte Aufgabenstellungen und den raschen Wechsel der Voraussetzungen des Geschäftslebens, erfordert ein permanentes Umdenken. Vielfach wird dies mit dem Ausdruck der Innovation gekennzeichnet. Es scheint jedoch nicht immer eine neue Erfindung als entscheidend, sondern vielmehr die klare Durchdenkung der Aufgabenstellungen unter neuen Voraussetzungen.

Den eingangs erwähnten Erfordernissen des Betriebes wird daher durch das Management eine kurz-, mittel- und langfristige Zielsetzung gegeben sein. Die kurzfristige Zielsetzung ist trotz der Theorie, daß es eine solche praktisch nicht geben soll, eine unbedingt notwendige, da sie sich aus den täglichen Gegebenheiten ergibt; z.B. wäre eine solche die aus der mittelfristigen Zielsetzung sich ergebende Liquiditätsvorsorge des Unternehmens, die auf alle Eventualitäten Rücksicht zu nehmen hat. Die entsprechenden Abweichungen kann sich jeder vorstellen.

Die mittelfristige Zielsetzung wird eine Überlegung sein, den Betrieb entsprechend anzupassen an Markterfordernisse, aber auch an die personellen Voraussetzungen, um dieselben bewältigen zu können. Es wird daher keine Disposition nur in Einzelbereichen, sondern immer im Gesamten des Unternehmens notwendig sein; wengleich der Eingriff sicher auf Einzelbereiche geht, werden die Auswirkungen das Unternehmen als Ganzes betreffen. Eine langfristige Zielsetzung ist die der Unternehmenspolitik schlechthin, welche die Situation und Bewertung des Unternehmens im Sinne der Marktordnung auf nationalem Gebiet vorzunehmen hat.

Im folgenden sollen nun einige Formen des konkreten Managements dargestellt werden, die für das einzelne Unternehmen von Vorteil sein können:

a) Investitionsplanung bei einer Bauunternehmung:

Die Investitionen der Bauunternehmung werden sich überwiegend in Geräten abspielen, weshalb der Bewertung, der übersehbaren Ausnützung, der Reparatur und dem Verbrauch eine besondere Kontrolle, die für die zu treffenden Entscheidungen ausschlaggebend ist, zukommt.

b) Finanzpolitik:

Die Finanzpolitik des Unternehmens wird außerhalb der Vorsorge für die Liquidität auch die lang- und mittelfristige Zielsetzung der Unternehmung im Verhältnis einer ausgewogenen Planung für die Fristigkeit und den Einsatz von Finanzierungsmitteln zur Akquisition zum Gegenstand haben.

c) Akquisitionspolitik:

Hiezu gehören Akquisition im In- und Ausland unter Einschluß von Planungs- und Konstruktionsleistungen, Ausführungsvarianten, Beschaffung von Grundstücken, der Finanzierung, des rechtlichen bzw. steuerrechtlichen und arbeitsmarktmäßigen Services zur schlüsselfertigen Errichtung eines Bauvorhabens.

d) Exportgeschäft:

Ausschlaggebend hierfür sind das Erkennen von Marktlücken, deren Betreuung, die differenzierte Ausnützung der österreichischen Exportförderungsmöglichkeiten, die Kooperation mit ausländischen Partnern etc.

e) Arbeitsgemeinschaftspolitik:

Notwendig hierfür sind Leistungseffizienz der Baustellen, Produktivitätskontrolle und Anwendung der kombinatorischen Möglichkeiten zur Erreichung einer optimalen Produktivität.