

---

## LÖSUNGSANSÄTZE ZUR BEWÄLTIGUNG DER BAUMISERE

---

Dipl.-Ing. Dr. Otto GREINER  
Tauernkraftwerke AG

### 1. AUSGANGSSITUATION

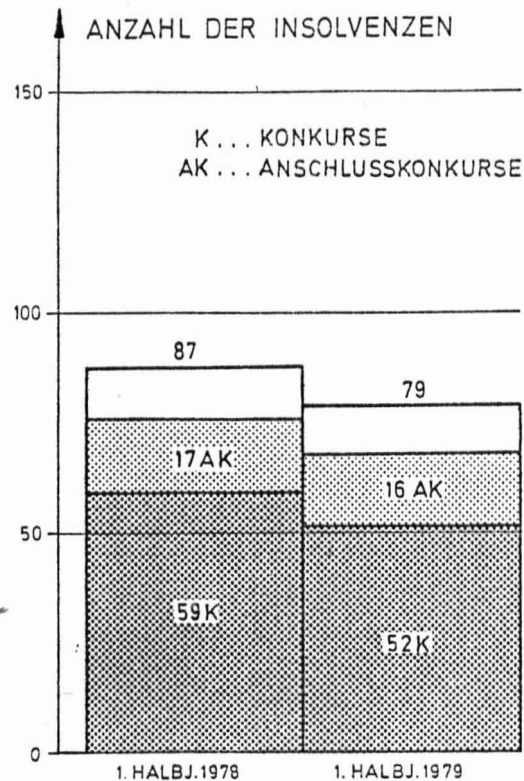
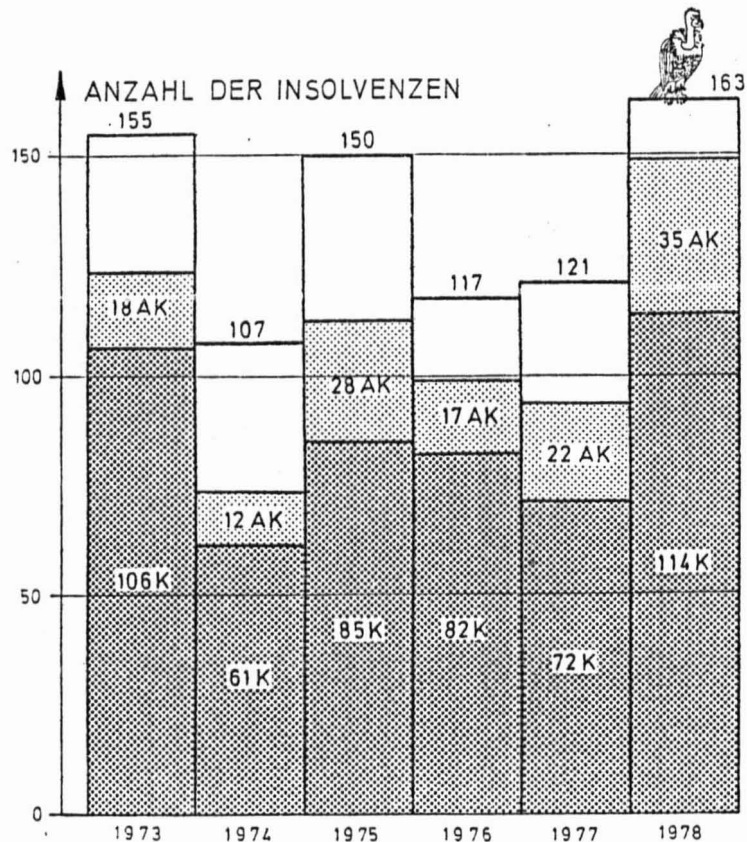
Nimmt man die Pleitenstatistik der Bauwirtschaft von den letzten Jahren zur Hand, so stellt man fest, daß seit dem Beginn der Krise im Jahre 1973 bis zum kommenden Jahresende voraussichtlich 1.000 Unternehmungen (einschließlich der Baunebengewerbe) insolvent geworden sein werden.

Allein im ersten Halbjahr 1979 hat beinahe jeden 2. Kalendertag eine Firma Pleite gemacht. Die fetten Jahre scheinen endgültig vorbei zu sein.

Es sind vor allem folgende Fakten, die jedem mit der Bauwirtschaft Verbundenen zu denken geben sollten: die Wachstumsraten der Baubranche, welche unter den ohnehin schon niedrigen der Gesamtwirtschaft liegen, und der daraus resultierende schrumpfende Anteil des Bauvolumens am gesamten Bruttonationalprodukt.

Was diese "kleinbleibende Baunachfrage" betrifft, so prognostiziert das Wirtschaftsforschungsinstitut für die nächsten 5 Jahre ein mittelfristiges Wachstum von 2 bis höchstens 3 % für die Baubranche voraus. Dieser Wert liegt unter dem für die Gesamtwirtschaft prognostizierten Wirtschaftswachstum von etwa 3,5 % und beträchtlich unter den aus den bisherigen guten Jahren gewohnten Zuwachsraten von 5 - 5,5 %. Sicherlich sind solche Prognosen mit Vorsicht zu genießen und erinnern irgendwie an die Wettervorhersage. Letztere funktioniert trotz modernster Satellitenaufklärung auch nur kurzfristig.

Ursache für die Annahme des geringeren Wachstums der Baubranche dürfte der in Österreich, im internationalen Vergleich überhöhte Anteil des Bauvolumens am



INSOLVENZSTATISTIK DER BAUWIRTSCHAFT (EINSCHL. DER NEBENGEWERBE)

QUELLE : ALPENLÄNDISCHER KREDITORENVERBAND (AKV)

gesamten Bruttonationalprodukt sein. Gehen wir von der Annahme aus, die Prognose-Spezialisten behalten Recht; das heißt, daß das kommende Jahrzehnt für die Bauwirtschaft eine tiefgreifende Änderung mit sich bringen wird, weil das Bauvolumen sicherlich langsamer wachsen wird als die übrige Wirtschaft. Ein Bauboom, wie wir ihn vor 10 Jahren erlebt haben, würde unter diesen Vorzeichen nicht mehr eintreten.

## 2. KONSEQUENZEN

### 2.1. Von Seiten der Auftragnehmer

Die Schuld an der gegenwärtigen Misere ausschließlich auf die Fehler und Versäumnisse zu schieben, die von "oben" bei der Lenkung und Steuerung der Bauprozesse gemacht werden, heißt, billige Ausflüchte suchen und sich den eigenen Möglichkeiten verschließen. Das soll aber nicht bedeuten, daß die öffentliche Hand als größter Auftraggeber nichts dazu beitragen könnte, die Situation zu entspannen - ganz im Gegenteil - aber davon später.

Bleiben wir bei den Unternehmungen.

Was wäre hier zu tun?

#### o Verbesserung der Arbeitsproduktivität:

In unseren Bauunternehmungen stecken unglaubliche Rationalisierungsmöglichkeiten, wie die Anwendung von Methoden des Operations Research (z.B. Netzplantechnik) von Refa und neuerdings die kybernetischen Organisationsformen deutlich beweisen. Praktische Erfahrungen zeigen Reduzierungen des Arbeitsstundenaufwandes bei verschiedenen Arbeitsgängen zwischen 15 und 40 % (!). Hier läßt sich auf verhältnismäßig einfache Weise in Verbindung mit guter Arbeitsvorbereitung und Organisation erreichen, daß die Ertrags-situation der Unternehmungen auch bei ungünstiger Marktlage verbessert wird, und daß andererseits bei günstiger Baukonjunktur die Preissteigerungen in Grenzen bleiben können (?).

o Verbesserung des Rechnungswesens :

Laut Aussage von Herrn Prof. Dr. Otmar Koren vom Alpenländischen Kreditorenverband ist bei fast allen Insolvenzen der letzten Jahre das Rechnungswesen arg vernachlässigt worden. Die wenigsten Baufirmen verfügen überhaupt über eine funktionierende Kostenrechnung. Sie ist aber das wichtigste betriebswirtschaftliche Instrument zur Erhaltung der Lebensfähigkeit eines Unternehmens.

Die Einführung eines praktikablen Rechnungswesens zusammen mit exakter Kostenkontrolle wäre ein wesentlicher Schritt zur Gesundung so mancher angeschlagenen Firma.

o Ein Mehr an strategischem Know-how: Spezialisierung:

Beide vorgenannten Punkte bleiben langfristig wirkungslos, wenn die Unternehmensstrategie nicht stimmt. Viele Firmen könnten ihre mißliche Lage kurz- bis mittelfristig überwinden, wenn sie ihre Energien gezielter und problemorientierter als bisher auf dem Baumarkt einsetzen würden.

Das Bestreben der Betriebe, nicht zu den Opfern eines Strukturwandels und eines verminderten Bauvolumens zu zählen, hat den Wettbewerb verschärft.

Man spricht von einem den Baumarkt beherrschenden "Verdrängungswettbewerb". Das heißt, jeder macht jedem auf allen Gebieten Konkurrenz. Diese Verzettlung der betrieblichen Energien halte ich für den zentralen Fehler vieler Bauunternehmungen. Vielfach zündet man eine Expansion, verwendet jedoch die neu entstehenden Mittel und Kräfte je länger desto zielloser. Statt mit ihnen das ursprüngliche Problem der gleichen Zielgruppe immer besser zu lösen, weitet so manche Baufirma ihre Aktivitäten auf immer mehr Grundprobleme und Marktbereiche aus. Leider benutzt man dabei die wachsende Bewegungsfreiheit nur allzuoft, um sich quantitativ in die Breite statt qualitativ in die Tiefe zu entwickeln. Unsere Baufirmen müssen sich spezialisieren und einer engpaß- und zielgruppenorientierten Marktstrategie bedienen.

Mit meinen Überlegungen hinsichtlich Spezialisierung bin ich nicht unbedingt konform mit der vorherrschenden Meinung. Mir sind die Gefahren einer falschen Spezialisierung sehr wohl bewußt!

Es gibt verschiedene Möglichkeiten der Spezialisierung. Man muß seine Kräfte auf ein konstantes Grundproblem einer bestimmten Zielgruppe konzentrieren; eine solche Spezialisierung ist zielführend und unproblematisch. Gefährlich wird sie hingegen, wenn sie auf einen Werkstoff oder ein Verfahren gerichtet ist, also eine technische Spezialisierung darstellt; z.B. eine

Spezialisierung auf Alu-Fassaden ist gefährlich. Man ist auf Gedeih und Verderb von der Konkurrenzfähigkeit des Werkstoffes Aluminium abhängig und wird spätestens mit dem Auftauchen eines besseren oder billigeren Produktes der übermächtigen Konkurrenz erliegen. In diesem Fall wäre aber eine Spezialisierung auf das Grundproblem der Zielgruppe, nämlich auf den "Fassadenschutz" sicher unproblematisch. Das wäre so, als wenn sich ein Arzt auf die Tuberkulose, anstatt auf das Grundproblem dahinter, nämlich auf die Lunge, spezialisieren würde. Mit dem Verschwinden dieser Krankheit müßte er seine Praxis schließen oder umlernen.

Zurück zur Bauwirtschaft: Wenn man hier nach einem Spezialisten sucht, findet man zumeist "Tuberkulose-Spezialisten".

Soweit die Möglichkeiten, wie sich die Baubranche selbst helfen könnte, die mißliche Lage zu verbessern. Denn Strukturbereinigung kann nicht heißen, daß die Kleinen und Schwächeren auf der Strecke bleiben und die Starken noch stärker und größer werden. Ganz im Gegenteil; ich halte die Chancen der Klein- und Mittelbetriebe langfristig für besser, weil sie aufgrund ihrer Struktur flexibler und damit anpassungsfähiger sind. Weiters könnte eine Spezialisierung wieder mehr Partnerschaft, Vertrauen und weniger Gegen-einander bringen; eine verstärkte Kooperation würde sicher auch zu einer besseren Auslastung der vorhandenen Kapazitäten führen und helfen, die würgende Fixkostenbelastung abzubauen.

## 2.2. Von Seiten der öffentlichen Hand als größten Auftraggeber

### o Gleichmäßige Bauaufträge anstelle von "Konjunktursteuerung":

Um das Bauklima zu verbessern, wäre eine Verstetigung der Auftragsvergabe anzustreben. Ansätze dazu sind schon vorhanden, wie z.B. beim Straßenbau und teilweise bei der Energiewirtschaft. Aber bei den anderen Sparten ist die Bauwirtschaft meist noch auf Jahresbudgets angewiesen und zittert den jährlichen Baubudgetverhandlungen der Regierung wie einer Fernsehkrimiserie entgegen. Dazu kommt noch, daß die Bauwirtschaft noch immer als Instrument zur Konjunktursteuerung angesehen wird. Man hat da offensichtlich die Entwicklung der letzten Jahre in diesem Wirtschaftszweig entweder übersehen oder man ignoriert sie bewußt.

Früher war die Bauwirtschaft im Vergleich zu anderen Produktionszweigen wenig kapitalintensiv, aber sehr arbeitsintensiv: Kapazitätsanpassungen waren daher relativ rasch der Nachfrage anzugleichen.

Weiters war die Bauwirtschaft jener Wirtschaftszweig, dem die Ökonomen eine hohe "Multiplikatorwirkung" zusprachen, und zwar sowohl bei der Beschäftigung als auch bei der Einkommensbildung. Inzwischen hat sich aber ein grundlegender Strukturwandel in der Bauwirtschaft vollzogen. Dies hat dazu geführt, daß die Bauwirtschaft nicht mehr die beschäftigungspolitische Pufferzone darstellt, wo es - sehr einfach ausgedrückt - genügt, Krampen und Schaufeln auszugeben oder einzuziehen, wenn Arbeitsplätze neu geschaffen oder wieder aufgelassen werden sollen.

Heute handelt es sich bei der Bauwirtschaft um einen hochtechnisierten und damit kapitalintensiven Wirtschaftszweig mit hohem Kapital-, aber relativ geringerem Arbeitseinsatz. Das bedingt ein Wegfallen der Pufferfunktion gegenüber dem Arbeitsmarkt und eine verminderte Flexibilität bei Kapazitätsanpassungen. Dadurch verfehlt eine auf die Bauwirtschaft gerichtete antizyklische Politik ihre Wirkung. Das Gegenteil tritt meist ein, nämlich eine Verstärkung der zyklischen Schwankungen der Baukonjunktur, die in Hochkonjunkturzeiten zu Überkapazitäten führt, die ihrerseits während der Depression schmerzliche Anpassungskrisen beim Kapazitätsabbau nach sich ziehen.

#### o Änderung der Steuer- und Wirtschaftspolitik:

Lassen Sie mich als nächsten Punkt den finanziellen Spielraum unserer österreichischen Bauunternehmungen aufzeigen. In den letzten Jahren ist die Eigenkapitaldecke immer kürzer geworden. Sie ist bei den Bauunternehmungen bereits unter die 20 % Marke gerutscht. Damit fehlt den Betrieben das für Investitionen und Innovationen notwendige Risikokapital. Abhilfe könnte hier nur eine auf Stärkung der Eigenkapitalbasis ausgerichtete Steuer- und Wirtschaftspolitik schaffen, die mit der geplanten Steuerreform in Angriff genommen werden sollte.

Vielleicht könnte man bei der Besteuerung der Gewinne eine Unterscheidung zwischen entnommenen und solchen, die in den Unternehmungen bleiben, machen!

o Erschließung neuer Finanzierungsmöglichkeiten:

Wenn das Wirtschaftsforschungsinstitut, mittelfristig geringe Zuwachsraten für die Bauwirtschaft prognostiziert, so heißt dies noch lange nicht, daß in Österreich der Baubedarf stagniert.

Ganz im Gegenteil, es gäbe noch viele Betätigungsmöglichkeiten zu erfassen, die zum Teil noch nicht oder erst mäßig erschlossen sind, wie das Gebiet des Umweltschutzes, der Energieversorgung, Infrastrukturverbesserung, Altstadtsanierung sowie der Verbesserung der Verkehrsbauten. Allerdings gilt es für sie neue Finanzierungsmöglichkeiten zu finden.

### 3. RESUMEE

Zusammenfassend dargestellt ist die Baukrise für die Auftragnehmer eine Strategie- und Organisationskrise, für die Auftraggeber aber eine Finanzierungs- und Koordinationskrise.

Es bleibt zu wünschen, daß beide Seiten im Interesse der Volkswirtschaft ihren Beitrag zur Gesundung der Bauwirtschaft beitragen.

Diplomarbeit von Hans-Jörg GRESS, April 1979

Thema: QUALITÄTSUNTERSUCHUNG IN DER LACKDRAHTERZEUGUNG

Betreuung: Dipl.-Ing. Wolfgang Walluch

Die wachsenden Anforderungen des Marktes an die Qualität der Produkte auf der einen und steigende Qualitätskosten auf der anderen Seite müssen Maßnahmen zur Sicherung der Qualität und Senkung der Qualitätskosten zwangsläufig nach sich ziehen. Derartige Maßnahmen erfordern eine zielbewusste Organisation der Qualitätssicherung, die in der Lage ist, alle qualitätsbestimmenden Elemente des Produktes nach ihren Vorstellungen zu steuern.

Die lackdrahtverarbeitende Industrie, wie die Energie- und Starkstromtechnik, die Unterhaltungselektronik, die Beleuchtungsindustrie und die Nachrichtentechnik, um nur einige zu nennen, haben ihre Anforderungen an das Produkt Lackdraht sehr stark erhöht, was zu neuen Entwicklungen und Verbesserungen bei Fertigungsmaterialien und Fertigungsverfahren führte, aber auch erhöhten Prüfaufwand nach sich zog.

Die Arbeit "Qualitätsuntersuchung in der Lackdrahterzeugung" versucht einen Weg für die Firma Fuchs & Co. AG aufzuzeigen, der die Befriedigung hoher Qualitätsanforderungen und kostenbewusstes Denken in sich vereint.

Ausgangspunkt der Arbeit ist eine Aufnahme des Istzustandes des Qualitätssystems der Unternehmung und eine anschließende Analyse desselben. Neben einer Ermittlung der durchschnittlich monatlichen Qualitätskosten, einer Darstellung des Ablaufs der Qualitätskontrollen sowohl bei der Blankdraht- als auch bei der Lackdrahtfertigung, einer genauen Erfassung und Auslastungsanalyse der durchschnittlich durchgeführten Prüftätigkeiten pro Monat, stellt das Aufzeigen der monatlichen Fehlerproduktion und ihre Zuteilung auf einzelne Fertigungsverfahren sowie die Darstellung ihrer Zuordenbarkeit auf die Verursacher Mensch, Maschine und Material den Kernpunkt der Istaufnahme dar.