



Foto: BBW, TU Graz

Gottfried Mauerhofer, Michael Kraninger

Die Wettbewerbsfähigkeit und strategischen Herausforderungen von Klein- und mittelständischen Bauunternehmen in Österreich

Ein aktuelles Forschungsprojekt der Technischen Universität Graz, Institut für Baubetrieb und Bauwirtschaft unter der Leitung von Prof. Mauerhofer, beschäftigt sich mit der Erforschung der Wettbewerbsfähigkeit von kleinen und mittelständischen Unternehmen des Bauhauptgewerbes, welche sowohl im Hoch- als auch im Tiefbau tätig sind. Mit Hilfe des Forschungsprojektes soll eine Bewusstseins-schaffung von betriebswirtschaftlichen und strategischen Fragestellungen für klein- und mittelständische Bauunternehmen in Österreich erfolgen, um diese im Bereich Baubetriebswirtschaft zu sensibilisieren.

I. Der Österreichische Baumarkt

Die Baubranche ist einer der wichtigsten Sektoren der Volkswirtschaft im Allgemeinen und stellt auch in Österreich einen der „Schlüsselfaktoren“ dar, die die Wirtschaft beleben. So kommt der Bauwirtschaft lt. Statistik Austria für das Jahr 2016 eine Bruttowertschöpfung von 20,09 Milliarden Euro zu, was einem Anteil von 6,5 % der gesamten Wirtschaft Österreichs entspricht.

Wie wichtig die Baubranche für die österreichische Wirtschaft ist, zeigt sich auch anhand der Leistungs- und Strukturdaten: Im Jahr 2015 waren im Abschnitt Bau (ÖNACE Abschnitt F) 34.564 Unternehmen tätig, sodass – für die in dieser Statistik berücksichtigten Wirtschaftsbereiche – 10 % aller österreichischen Unternehmen der Baubranche zuzuordnen sind. Dadurch ist auch

die Baubranche eine der wichtigsten Arbeitgeber, zumal im Jahr 2015 rund 288.000 Personen in der Bauwirtschaft beschäftigt waren. In Quoten bedeutet dies, dass rd. 10 % aller in Österreich Beschäftigter der Baubranche zuzuordnen sind.

Werden diese Statistiken bezüglich der Anzahl der Unternehmen und der Anzahl der Beschäftigten in Korrelation gesetzt, zeigt sich, dass über 82% aller Unternehmen der Baubranche in der Beschäftigungsgrößenklasse von 0-9 Dienstnehmern liegen. Die hohe Anzahl an Unternehmen der Bauwirtschaft begründet sich somit aus zahlreichen kleinen Bauunternehmen, wobei jedoch die Summe der meisten Dienstnehmer in mittelständischen Bauunternehmen angesiedelt ist.

Besonders auffällig bei den Dienstverhältnissen ist die Personalstruktur. So entfallen 70 % der Dienstnehmer auf

Arbeiter, 27 % auf Angestellte und nur knapp 3 % auf Lehrlinge. Der Anteil der Frauenquote liegt bei etwa 11,6 %, wodurch sich zeigt, dass die Baubranche nach wie vor sehr männerdominiert ist; dies obwohl die Anzahl der Beschäftigungsverhältnisse mit Frauen sich in den letzten Jahren stetig gesteigert hat. Der Anteil der Lehrlinge nimmt gleichzeitig von Jahr zu Jahr ab, was sich auch anhand der Altersgrößenklassen widerspiegelt, zumal die meisten Dienstnehmer ein Alter zwischen 41 und 51 Jahren aufweisen. Auch zeigt sich anhand der Statistik, dass die Baubranche für viele Österreicher unattraktiv ist, zumal fast ein Drittel der Dienstnehmer ausländischer Herkunft sind, was in Zahlen bedeutet, dass im Jahr 2016 von 80.084 Dienstnehmern 37.081 Nicht-Österreicher waren.

Die Unattraktivität der Baubranche für Dienstnehmer liegt zu einem da-

rin, dass die Tätigkeit mit einem hohen körperlichen Einsatz verbunden ist, andererseits aber vor allem darin, dass keine Garantie auf einen kontinuierlichen Arbeitsplatz besteht, da dieser u.a. sehr von der Auftragslage bzw. den Witterungsverhältnissen abhängt. Vor allem in den Wintermonaten, in denen witterungsbedingt ein Bauen kaum möglich ist, ist die Arbeitslosenzahl relativ hoch. Umgekehrt besteht aber ab dem Frühjahr bis in den Spätherbst ein vermehrter Bedarf, wodurch die Arbeitslosenzahlen naturgemäß wiederum sinken. Im Jahr 2016 konnte jedoch ein allgemeiner Aufschwung in der Baubranche beobachtet werden, da vermehrt Investitionen der öffentlichen Hand erfolgten, was die Folge hatte, dass die Arbeitslosigkeit sank. Auch im laufenden Jahr 2017 hat sich diese positive Entwicklung fortgesetzt. Das Arbeitsmarktservice hat die bisher hohe Arbeitslosenrate primär als Konsequenz des Wettbewerbs- und Preiskampfes sowie der „Billigarbeitskräfte“ aus dem Ausland gesehen.

II. Branchenstrukturanalyse der Wettbewerbskräfte mittels der Five-Force-Analyse nach Porter:

Die Wettbewerbsfähigkeit stellt einen zentralen Aspekt dar, um Unternehmensziele zu erreichen und kann diese in engem Zusammenhang mit den Wettbewerbskräften am Markt gesehen werden. Anhand der Five-Forces-Analyse nach Porter differenziert man die Wettbewerbskräfte wie folgt:

1. Gefahr durch neue Teilnehmer am Baumarkt
2. Bedrohung durch Substitutionsprodukte
3. Verhandlungsmacht der Kunden
4. Verhandlungsmacht der Lieferanten
5. Rivalität zwischen etablierten Wettbewerbern

Welche Auswirkungen diese auf klein- und mittelständische Unternehmen in der Baubranche haben, lässt sich wie folgt darstellen:

ad 1. Gefahr durch neue Teilnehmer am Baumarkt:

Zur Einschätzung dieser Wettbewerbskraft werden folgende Aspekte näher betrachtet:

a.) **Betriebsgrößensparnis kaum erzielbar:** Ein Schutz vor neuen Wettbewerbern durch Betriebsgrößensparnisse ist in der Bauwirtschaft kaum gegeben, da die meisten Bauunternehmen die gleichen Bauverfahren einsetzen und das Know-How, beispielsweise durch Abwerbung von Fachkräften, leicht kopiert werden kann.

b.) **Produktdifferenzierung:** Durch die Einmaligkeit der Bauwerke und dadurch, dass jeder Mitbewerber über ein ähnliches technisches Know-How verfügt, sinkt die Erschwernis in die Baubranche einzusteigen.

c.) **Hoher Kapitalbedarf notwendig:** Auch wenn der Kapitalbedarf auf den ersten Blick hoch erscheint, stellt es für Fachkräfte in der Regel kein Problem dar, ein neues Unternehmen (auch im allgemeinen Tiefbau) zu gründen und am Markt zu etablieren.

d.) **Hohe Umstellungskosten für Abnehmer vorhanden:** Durch die Einzigartigkeit der Bauwerke sind für die Abnehmer kaum Umstellungskosten gegeben, wodurch ein Wechsel des ausführenden Unternehmens jederzeit mit wenig Aufwand möglich ist. Daraus ergibt sich eine geringe Attraktivität der Branche.

e.) **Zugang zu Vertriebskanälen leicht gemacht:** Hier ergibt sich ein differenziertes Bild, der Zugang zu öffentlichen Ausschreibungen ist grundsätzlich jedem Bauunternehmen möglich. Im privaten Bereich ist jedoch oft ein gutes Netzwerk notwendig, um Aufträge zu akquirieren. Die Nähe zu den Kunden und ein guter Ruf des Bauunternehmens bringen große Vorteile mit sich; vor allem bereits etablierte Unternehmen profitieren dadurch.

f.) **Politik:** Die Politik hat, außer den öffentlichen Aufträgen, nur einen sehr begrenzten Einfluss auf die Branche und setzt keine Maßnahmen, dass sich der Einstieg für neue Mitbewerber schwieriger gestaltet.

Somit kann die Bedrohung durch neue Mitbewerber weiterhin als sehr hoch eingestuft werden, da kaum bzw. keine Eintrittsbarrieren vorhanden sind.

ad 2. Bedrohung durch Substitutionsprodukte

Um den Punkt Ersatzprodukte beurteilen zu können, werden die nachfolgenden Parameter herangezogen:

a.) **Preis-Leistungsverhältnis im Vergleich zu den eigenen Produkten:** Da es eine Reihe von Ersatzprodukten/Materialien gibt (Holz, Betonfertigteile, etc.), diese jedoch in der Regel teurer sind bzw. Nachteile haben, ergibt sich hier eine gewisse Attraktivität. Da im Normalfall Bauobjekte aus anderen Materialien wie beispielsweise Ziegel, Beton bzw. Stahlbeton gebaut werden, haben Ersatzprodukte nur einen untergeordneten Einfluss.

b.) **Kundeneinstellung zu Ersatzprodukten:** Wie zuvor erwähnt, bauen die öffentliche Hand oder Bauträger üblicherweise mit ortsnahen Produkten. In anderen Baubereichen, wie beispielsweise beim Einfamilienhausbau, basiert die Entscheidung alternative Materialien zu verwenden häufig auf emotionalen Gründen.

Eine Bedrohung durch Ersatzprodukte ist in der Baubranche kaum gegeben und spielt somit eine untergeordnete Rolle.

ad 3. Verhandlungsmacht der Kunden

Die Verhandlungsmacht der Kunden wird mit Hilfe der nachstehenden Unterkategorien aufgeschlüsselt:

a.) **Können individuelle Produkte angeboten werden:** Da jeder Bauunternehmer grundsätzlich alles herstellen kann und (individuelle) Abänderungen nur in geringem Umfang möglich sind, ergibt sich eine geringe Attraktivität der Branche.

b.) **Hohe Kundenkonzentration gegeben:** Auftraggeber, sowohl private, als auch gewerbliche, sind in der Regel nicht in Organisationssysteme zusammengefasst, wodurch ein Akquirieren über den freien Markt erfolgt, sodass eine hohe Attraktivität diesbezüglich in der Branche besteht. Im Bereich der öffentlichen Hand zeigt sich ein anderes Bild, da diese gezwungen ist, nach gesetzlichen Vorgaben auszuschreiben und zu vergeben.

c.) **Einkaufsvolumen der Abnehmer von hoher Bedeutung:** Durch die teuren Herstellungskosten reagieren die Abnehmer sehr preissensibel. Für Privatpersonen ist die Finanzierung des Eigenheims meist eine Lebensaufgabe. Bauträger sind immer auf der Suche nach der bestmöglichen Rendite, die sie nur mit entsprechend günstigen Herstellungskosten erreichen können. Der öffentliche Auftraggeber agiert dif-

ferenzierter, da in der Regel ein eigenes Budget für Baumaßnahmen vorliegt und durch die Vergabeverordnungen üblicherweise der Billigstbieter zum Zug kommt. Dadurch ergibt sich eine geringe Attraktivität der Branche.

d.) **Produkt für Output des Kunden von hoher Bedeutung:** Hier zeigt sich eine der Stärken der Baubranche. Durch die hohe Bedeutung und Einmaligkeit der Bauwerke stellt die Mehrheit der Auftraggeber Qualität vor Quantität. Auch die öffentliche Hand tendiert immer mehr dazu, das Billigstbieterprinzip durch das Bestbieterprinzip zu ersetzen.

e.) **Informationsaustausch mit dem Kunden:** Da die Vorgänge im Bauwesen oft sehr komplex sind, haben private Personen meist keine Möglichkeit sich über Details zu informieren bzw. diese zu verstehen. Der öffentliche Auftraggeber verfügt durch die Einbeziehung von entsprechenden Dienstleistern über dieses Fachwissen. Auch Privatunternehmen weisen dieses Know-How in der Regel auf, zumal diese häufig selbst eine derartige Ausbildung genossen haben.

f.) **Möglichkeit der Vorwärtsintegration gegeben:** Im Bereich der öffentlichen Hand und bei Privatpersonen ist diese Möglichkeit nicht gegeben, jedoch ist eine Vorwärtsintegration bei privaten Unternehmen (Bauträgern) zumindest möglich, wenn nicht sogar wünschenswert.

Die Verhandlungsstärke der Kunden kann als hoch eingestuft werden, da eine hohe Anzahl an potenziellen Auftragnehmern am Markt vorhanden ist, und auch die Bauindustrie immer öfter Aufträge mit geringeren Auftragsvolumina bearbeiten, da diese das Flächengeschäft weiter ausbauen wollen.

ad 4. Verhandlungsmacht der Lieferanten

Die Verhandlungsmacht der Lieferanten wird anhand folgender Kriterien bewertet:

a.) **Hohe Lieferantenkonzentration gegeben:** Da Baustoffhändler durch hohe Umsatzquoten unter Druck gesetzt werden können, ist eine große Attraktivität der Branche gegeben. Bei den Arbeitnehmern zeigt sich ein geteiltes Bild, da gut ausgebildete Poliere und Bauleiter, welche viel Macht besitzen und Einfluss auf das Unternehmen ausüben können, schlecht ausgebil-

deten Hilfskräften, die durch ihre Austauschbarkeit wenig bis keine Macht besitzen, gegenüber stehen.

b.) **Ersatzprodukte bei Lieferanten vorhanden:** Durch die hohe Anzahl an Ersatzprodukten bei Baustoffhändlern und Dienstleistern ergibt sich eine gewisse Attraktivität der Branche. Der Fachkräftemangel sorgt jedoch dafür, dass die Attraktivität im Bereich der Arbeitnehmer sinkt.

c.) **Hohe Umstellungskosten für Unternehmen vorhanden:** Dieser Aspekt spielt nur eine sehr untergeordnete Rolle, da der Wechsel von Baustoffhändlern, Dienstleistern und Arbeitnehmern meist komplikationslos möglich ist. Dadurch ergibt sich eine hohe Anziehungskraft der Branche.

d.) **Produkt für eigenen Output von hoher Bedeutung:** Durch die hohe Abhängigkeit von Baustoffhändlern sowie Arbeitnehmern ergibt sich eine deutliche Minderung der Attraktivität. Bei Architekten und Ziviltechnikern besteht eine nicht derart große Abhängigkeit.

e.) **Abnehmerbranche für Lieferanten wichtig:** Lieferanten sind sehr abhängig von der Konjunktur der Baubranche, weshalb auf diese eine sehr große Anziehungskraft ausgeübt wird.

f.) **Bedrohung durch Vorwärtsintegration vorhanden:** Bei den Baustoffhändlern und Dienstleistern ist diese Bedrohung kaum vorhanden, jedoch besteht die Gefahr, dass sich einzelne Arbeitnehmer selbstständig machen und dadurch eine Vorwärtsintegration durchführen.

g.) **Möglichkeit der Rückwärtsintegration gegeben:** Im Bereich der Baustoffhändler ist eine Rückwärtsintegration nur bedingt möglich. Im Dienstleistungsbereich zeigt sich jedoch ein anderes Bild, da eine Rückwärtsintegration sehr leicht möglich ist; ein Baumeister kann beispielsweise Planungen und statische Berechnungen durchführen, wozu er durch die abgelegte Baumeisterprüfung rechtlich befugt ist.

Die Verhandlungsmacht der Lieferanten von Baustoffen, -maschinen und -geräten kann als mittelmäßig eingestuft werden, da ein Lieferantenwechsel aufgrund der Ähnlichkeit der Produkte jederzeit möglich ist.

Ein anderes Bild zeigt sich bei den Arbeitnehmern, da aufgrund der fehlenden Fachkräfte (gewerbliches Perso-

nal) und stetig rückläufigen Lehrlingszahlen die Verhandlungsmacht der Arbeitnehmer steigt und diese dadurch als hoch eingestuft werden muss.

ad 5. Rivalität zwischen etablierten Wettbewerbern

Die Wettbewerbssituation der bestehenden Unternehmen wird wie folgt bewertet:

a.) **Langsames Wachstum der Branche gegeben:** Das Wachstum der Baubranche ist an die Konjunktur der gesamten Wirtschaft gekoppelt und gehört zu den eher langsam wachsenden Branchen. Daher können große Expansionen nur durch Verdrängung anderer Unternehmen durchgeführt werden. Dies führt zu einer erhöhten Rivalität, was wiederum zu einer Verringerung der Attraktivität führt.

b.) **Hohes Verhältnis von Fixkosten zu Gesamtkosten vorhanden:** Durch die hohen Fixkosten sind die Unternehmen gezwungen für eine stetige Auslastung Sorge zu tragen. Dies führt teilweise dazu, dass Unternehmen in auftragsschwachen Zeiten gezwungen sind, Aufträge anzunehmen, die teils nicht kostendeckend sind.

c.) **Vielzahl von Konkurrenten:** Durch die hohe Anzahl an Mitbewerbern, die die gleichen Bauleistungen anbieten, erhöht sich die Bereitschaft größere Risiken einzugehen.

d.) **Geringe Produktdifferenzierung gegeben:** Da jedes Unternehmen die gleiche Leistung anbietet, haben die Kunden eine große Auswahlmöglichkeit und können anhand der gelegten Angebote der einzelnen Unternehmen entsprechend wählen.

e.) **Heterogene Wettbewerber in der Branche vorhanden:** Die meisten Wettbewerber in der Baubranche gleichen sich in Bezug auf Strategie, Herkunft, Ausbildung und Persönlichkeit. Dadurch haben sich in der Branche gewisse „Spielregeln“ etabliert, die jedoch immer mehr an Bedeutung verlieren.

f.) **Hohe Austrittsbarrieren vorhanden:** Dieser Aspekt trifft in geringem Grade zu, da viele Bauunternehmen aufgrund der Gewährleistungsfristen nicht die Möglichkeit haben, ihre Mitarbeiteranzahl und somit den Umsatz signifikant zu verringern.

Ein kompletter Ausstieg ist jedoch möglich, emotionale Entscheidungen

sind immer im Einzelfall zu betrachten.

Die Rivalität in der Branche kann als hoch eingestuft werden, wodurch die bereits in der Vergangenheit zwischen den einzelnen Bauunternehmern beobachtete hohe Wettbewerbsintensität weiterhin bestehen wird und sich auch zukünftig nicht verringern sollte.

III. Erarbeitung des Empfehlungskatalogs für klein- und mittelständische Bauunternehmen:

Die Branchenstrukturanalyse schafft den Ausgangspunkt für die empirische Befragung, welche im Rahmen des Forschungsprojektes durchgeführt wird. Hierzu wurden die Bereiche Personal, interne Kernprozesse, Auftraggeber, Unternehmensstrategie, Innovation, Akquisition/Kalkulation, Produktpalette sowie Finanz- und Kostenstruktur als entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit eingestuft.

Eine Stichprobengröße von 200 klein- und mittelständischen Bauunternehmen, welche im Hoch- als auch im Tiefbau tätig sind, wurde auserwählt, den anhand der obigen Themenbereiche erarbeiteten Fragekatalog sowohl in persönlichen Gesprächen, als

auch Online zu beantworten.

Derzeit werden die gewonnenen Ergebnisse der einzelnen Befragung statistisch ausgewertet und interpretiert. In der Folge wird ein Empfehlungskatalog erstellt, um zukünftig eine Hilfestellung für klein- und mittelständische Bauunternehmen zu ermöglichen.

Autoren:

Univ.-Prof. Mag. DDI. Dr.techn. Gottfried Mauerhofer

studierte Bauingenieurwesen und Wirtschaftsingenieurwesen Bau an der TU Graz sowie Betriebswirtschaftslehre.

Er promovierte an der Leopold-Franzens-Universität in Innsbruck und ist seit 2013 Professor für Baumanagement am Insti-



**Univ.-Prof. Mag.
DDipl.-Ing.
Dr.techn. Gottfried
Mauerhofer**

Professor für Baumanagement am Institut für Baubetrieb und Bauwirtschaft, TU Graz



**MMag. Michael
Kraninger**

Forschungsassistent am Institut für Baubetrieb und Bauwirtschaft, TU Graz

tut Baubetrieb und Bauwirtschaft, TU Graz.

MMag. Michael Kraninger studierte Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftspädagogik an der WU Wien.

BUCHVORSTELLUNG



„Das Buch **Bauunternehmensführung 2017** ist der Start einer Seminarreihe, die dazu dienen soll, erlerntes universitäres Wissen praktisch umzusetzen. Darin werden die Erfahrungen von Studierenden der Technischen Universität Graz geschildert, welche das Seminar Bauunternehmensführung 2 am Institut für Baubetrieb und Bauwirtschaft bei Prof. Mauerhofer besuchten.

Der Schwerpunkt des Seminars umfasste das Themengebiet „Betriebswirtschaftliche Aspekte in der Baupraxis“, mit welchem den Studierenden eine interdisziplinäre Ausbildung nicht nur im technischen Bereich, sondern auch in baubetriebswirtschaftlicher Hinsicht, was heutzutage für einen erfolgreichen Berufseinstieg unabdingbar ist, vermittelt wurde.

Die Inhalte dieses Seminars werden im gegenständlichen Buch durch die Studierenden dargestellt, wobei die einzelnen Themen samt Erfahrungsberichten klar und strukturiert aufbereitet sind. Auch werden die Interviews, die die Studierenden mit den Gastvortragenden aus der Berufspraxis geführt haben, wiedergegeben.

Das gegenständliche Buch gibt erste Einblicke in eine spannende Seminarreihe, mit welcher eine Brücke für die Studierenden in die Praxis gebaut werden soll.“

Mag. Herbert Heigl; Geschäftsführer Heigl Bau GmbH

Aus dem Inhalt:

Planspiel – Bauunternehmensführung, Softskills im Bauwesen, Kommunikation & Konfliktbewältigung, Bauzulieferindustrie in Österreich, Personen in der Baubranche, Ziviltchniker in Österreich, Digitalisierung in der Bauwirtschaft Rating & Monitoring aus der Sicht des Gläubigerschutzes, Innovation in der Bauwirtschaft

G. Mauerhofer, M. Kraninger (Hrsg.)
Verlag der Technischen Universität Graz
ISBN 978-3-85125-562-1