UNIVERSITÄT DUISBURG ESSEN

Gesellschaftswissenschaften
Institut Arbeit und Qualifikation

Institut Arbeit und Qualifikation
Munscheidstr. 14
45886 Gelsenkirchen

PROF. DR. GERHARD BOSCH

Konzeptstudie zur Entwicklung eines Leitbildes Bauwirtschaft der Bundesrepublik Deutschland

März 2007

Der Forschungsbericht wurde mit Mitteln des Bundesamtes für Bauwesen und Raumordnung gefördert (Aktenzeichen Z 6 – 10.08.19.7 – 6.12/ II 4 – F20-06-032)

Die Verantwortung für den Inhalt liegt beim Autor

Prof. Dr. Gerhard Bosch
Tel: 0209 1707 147
Fax: 0209 1707 110
E-Mail: gerhard.bosch@uni-due.de

Besucheradresse:
Munscheidstr. 14
45886 Gelsenkirchen
Wissenschaftspark Gelsenkirchen

Öffentliche Verkehrsmittel
DB Gelsenkirchen Hbf
Straßenbahn Linie 302,
Haltestelle Wissenschaftspark

Postadresse:
Institut Arbeit und Qualifikation
Universität Duisburg-Essen
45117 Essen

Inhaltsverzeichnis

1 Der Auftrag 3

2 Rolle eines Leitbildes 5

3 Leitbild in der Bauwirtschaft oder der gesamtem Wertschöpfungskette? 8

4 Szenarien der Entwicklung der Bauwirtschaft aus der Zukunftsstudie Bau NRW 15

5 Themen für den Leitbildprozess der Bauwirtschaft 21

5.1 Die Bedeutung der Bauwirtschaft in der Wirtschaft und Gesellschaft 21

5.2 Märkte der Zukunft 22

5.3 Qualifikation der Beschäftigten 23

5.4 Innovationen in der Wertschöpfungskette Bau 23

5.5 Qualität und Lebenszyklus von Bauten 24

5.6 Zusammenarbeit in der Branche 25

5.7 Legalität und Wertemanagement 26

6 Prozess der Leitbildgestaltung 27

Literatur 34

Tabellen und Abbildungen

Tabelle 1: Die Entwicklung der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der Bundesrepublik Deutschland in der Wertschöpfungskette Bau zwischen 1998 und 2004 10

Abbildung 1: Elemente der Wertschöpfungskette „Bauwirtschaft“ 9

Abbildung 2: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in der Wertschöpfungskette, Anteile 1998 und 2004 12

Abbildung 3: Szenarien für die Entwicklung der Wertschöpfungskette 17

Abbildung 4: Die Zukunft der Unternehmenslandschaft in der Bauwirtschaft 19

Abbildung 5: Leitbildprozess Bau 29

Anhang

Tabelle 1: Die Entwicklung der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der Bundesrepublik Deutschland zwischen 1998 und 2004

Tabelle 1a: Bauhaupt- und Ausbaugewerbe 31

Tabelle 1b: Zulieferbranchen und Dienstleistungen. 32

Tabelle 2: Ifo-Prognose des Bauvolumens bis 2015 in Preisen von 2000 (Mill. €) 33

1 Der Auftrag

In der Koalitionsvereinbarung der Bundesregierung heißt es: „Wir werden die Bauwirtschaft dabei begleiten, ein Leitbild Bauwirtschaft als Gesamtrahmen für eine moderne Baupolitik zu entwickeln, die mit Innovation und Qualität Investitionen und Arbeitsplätze sichert“.

Die Koalitionsvereinbarung soll durch folgende drei Schritte umgesetzt werden:

1. Positionsbestimmung der Bauwirtschaft: Damit sind die Positionierung der verschiedenen Akteure in der Wertschöpfungskette Bau zueinander, aber auch ihre gemeinsamen Forderungen nach außen gemeint.
2. Politisches Marketing und betriebliche Marketingstrategien: Dabei geht es um die Herausarbeitung der volkswirtschaftlichen und arbeitsmarktpolitischen Bedeutung der Bauwirtschaft, die Verknüpfung mit Zukunftsthemen (Baumärkte der Zukunft, Produktionsverfahren der Zukunft, Marktverhalten der Zukunft, Baupolitik der Zukunft, demographische Herausforderungen etc.) sowie die Umsetzung des Lebenszyklusansatzes und die Initiierung eines Qualitätswettbewerbs.
3. Umsetzung und effektive Kommunikation des Leitbildprozesses in die Branche durch Entwicklung von Marketingstrategien, die Entscheidungsträger erreichen und Managementschulungen.

Zur Vorbereitung des Prozesses wurde diese Konzeptstudie in Auftrag gegeben, die folgenden Auftrag hatte:

- Bestandsaufnahme der vorliegenden Verbandsvorschläge für inhaltliche Themen eines Leitbildes
- Prüfung der Gutachten der Zukunftsinitiative Bau-NRW[1] auf geeignete Querschnittsthemen für den Leitbildprozess

1 Diese Studie wurde auf Initiative des Ministeriums für Städtebau und Wohnung, Kultur und Sport des Landes NRW sowie der beiden Arbeitgeberverbände des Bauhauptgewerbes und der IG Bau erstellt.

- Entwicklung eines Vorschlags von 5-10 Themenfelder, die im Leitbildprozess aufgegriffen werden, mit Kurzdarstellungen des Diskussionsstandes und Identifizierung von begleitendem Forschungsbedarf
- Entwicklung von Vorschlägen für die Gestaltung von Aufbau- und Ablauforganisation des Leitbildprozesses
- Überlegungen zum politischen und betrieblichen Marketing des Leitbildprozesses
- Überarbeitung des Konzeptpapiers und Beschreibung eines Projekts zur Begleitung des weiteren Leitbildprozesses

Die Konzeptstudie sollte auf Literaturrecherchen und Expertengesprächen basieren. Weiterhin sollten Zwischenergebnisse auf dem Symposium „Zukunft Bauen und Planen“ in München (18. Januar 2007) vorgestellt und diskutiert werden. Hinzu kommen Präsentation und Abstimmung des Papiers im Lenkungsausschuss „Leitbild Bauwirtschaft“ im April 2007.

Es wurden insgesamt 12 Expertengespräche mit Vertretern folgender Institutionen geführt:

- Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung
- Hauptverband der deutschen Bauindustrie
- Zentralverband des Deutschen Baugewerbes
- Industriegewerkschaft BAU
- Bundesarchitektenkammer
- Bund deutscher Architekten
- Bundesingenieurkammer
- Bundesverband Baustoffe – Stein und Erde e.V.

In der vorliegenden Konzeptstudie werden zunächst die Erfahrungen mit bisherigen Leitbildprozessen resümiert (Abschnitt 2). Danach wird die besondere Problematik der Entwicklung eines Leitbildes in der komplexen Wertschöpfungskette Bau erörtert. Dabei wird auf Vorarbeiten aus der Zukunftsinitiative Bau NRW zur Analyse dieser Wertschöpfungskette zurückgegriffen, die durch aktuelle statistische

Auswertungen ergänzt werden (Abschnitt 3). In Abschnitt 4 werden die wichtigsten Ergebnisse der Zukunftsinitiative Bau NRW zusammengefasst. Die wichtigsten Erkenntnisse aus den Expertengesprächen werden in Abschnitten 5 zu möglichen Themen für den Leitbildprozess gebündelt. Abschließend wird ein Vorschlag zum Ablauf des Leitbildprozesses formuliert (Abschnitt 6).

Eine Erfahrung bisheriger Leitbildprozesse ist, dass sie partizipativ gestaltet sein müssen. Deshalb kann diese Konzeptstudie nur Vorschläge entwickeln, die von den beteiligten Akteuren dann aufgegriffen, ggfls. verändert und unter Einsatz eigener Ressourcen umgesetzt werden müssen.

2 Rolle eines Leitbildes

Unter einem Leitbild wird in der Regel eine klar gegliederte langfristige Zielsetzung eines Unternehmens oder mehrerer miteinander kooperierender Organisationen verstanden. Es beschränkt sich zumeist nicht alleine auf die Formulierung von Zielsetzungen, sondern beinhaltet auch Leitlinien für das Handeln, mit denen diese Zielsetzungen erreicht werden sollen. Die Verknüpfung von Leitbild mit Leitlinien soll sicherstellen, dass ein Leitbild nicht alleine abstrakte Wunschlisten repräsentiert, sondern auch ernst genommen wird und in der Praxis handlungsrelevant ist.

Diese Handlungsrelevanz kann mehrere Ebenen umfassen und in folgenden Funktionen bestehen:

- **Orientierungsfunktion** durch die Formulierung von Wertvorstellungen, Normen und Paradigmen
- **Integrationsfunktion** durch die Herstellung eines Wir-Gefühls
- **Entscheidungsfunktion** durch die Verknüpfung mit konkreten Vorgaben für Verhalten in Entscheidungssituationen
- **Koordinierungsfunktion** durch die Entwicklung gemeinsamer Regeln für die unterschiedlichen Akteure, für die das Leitbild gelten soll.

Angesichts dieser Funktionen liegt es nahe, Leitbilder nur für Organisationen oder Gruppen von Organisationen zu entwickeln, die ihr Handeln koordinieren wollen und deren Mitglieder ein Wir-Gefühl entwickeln wollen und können.

Die Hauptunterschiede zwischen den zahlreichen Leitbildern, die bislang vorrangig von Unternehmen und Behörden, aber auch von Städten und Regionen entwickelt worden sind, liegen vor allem im Grad der Konkretisierung der Zielsetzungen und der damit verbundenen Leitlinien für das Handeln. Die Beschreibung der Zielsetzung schwankt zwischen weit vorausschauenden Visionen eines angestrebten Zustands bis hin zu konkreten überprüfbaren Zielsetzungen mit einem überschaubaren Zeithorizont. Die Leitlinien können sich auf die Formulierung von allgemeinen Normen für Handeln beschränken oder aber mit konkreten Vorgaben für das Verhalten, deren Einhaltung auch überprüft werden kann, verknüpft werden.

Um seine unterschiedlichen Funktionen erfüllen zu können, kann ein Leitbild nicht vorgegeben werden, sondern muss in einem partizipativen Prozess von den unterschiedlichen Organisationen für die es gelten soll, gemeinsam entwickelt werden. Alle Beteiligten – bzw. ihre repräsentativen Vertreter - müssen dabei die Chance haben, unbeeinflusst ihre Ideen, Visionen und Normvorstellungen einbringen können. Der Beteiligungsprozess gilt als eine der wichtigsten Voraussetzungen für die spätere Akzeptanz eines Leitbildes. Hilfreich kann eine externe Moderation sein, die mit einem unabhängigen Blick und frei von besonderen Interessen an den beteiligten Organisationen unterschiedliche Interessen identifizieren und mit Hilfe von abgesprochenen Verfahren einen von allen Beteiligten akzeptierten Kompromiss erarbeiten kann.

Alle beteiligten Organisationen müssen Ressourcen (Zeit und Geld) einsetzen. Sie dokumentieren damit nicht nur ihr Engagement, sondern auch ihre Bereitschaft, sich neben ihren vielfältigen Alltagsaufgaben auch die Zeit für die Erarbeitung langfristiger Perspektiven und Handlungsmaximen zu nehmen. In der Literatur wird hervorgehoben, dass sich Leitbilder nicht en passant mit begrenztem Engagement entwickeln lassen.

Die Methoden der Entwicklung eines Leitbildes hängen von der Komplexität der beteiligten Organisation bzw. Organisationen, der inhaltlichen Breite der Zielsetzungen und dem angestrebten Konkretisierungsgrad der Zielsetzungen und Leitlinien ab. Üblich sind gestufte Verfahren, die sich vereinfacht so charakterisieren lassen:

(1) *Initiierung*: Verständigung der wichtigsten Akteure über die Zielsetzungen und den Prozess der Leitbildentwicklung
(2) *Ideengenese und -bearbeitung*: Offener Prozess der Entwicklung und Präzisierung der Leitbildideen und -themen unter Beteiligung der betroffenen Akteure
(3) *Verdichtung*: Zusammenfassung und Zuspitzung der arbeitsteilig erarbeiteten Ideen in einem gemeinsamen Leitbild
(4) *Umsetzung*: Konkretisierung der Umsetzungsschritte

In komplexeren Organisationszusammenhängen erfordert die zweite Phase zumeist eine arbeitsteilige Vorgehensweise in einzelnen Leitbildgruppen, deren Arbeit durch moderierte Ideenworkshops ebenso wie durch Expertisen zur Verbreiterung des gemeinsamen Wissensstandes unterstützt werden kann.

In der Literatur finden sich viele kritische Stimmen zu missglückten Leitbildprozessen. Zumeist zielt die Kritik auf eine isolierte Erarbeitung eines Leitbildes, der keine entsprechenden Umsetzungsschritte folgen. Typisch ist folgende kritische Stimme: „Der Grund, weshalb Leitbilder und Führungsgrundsätze in aller Regel im Niemandsland enden, ist, dass es zwar oftmals einen starken Anfang gegeben hat, aber danach keine wirkliche Fortsetzung. Im Grunde wird hier sehr häufig Management-Voodoo betrieben“ (W. Berner 2007). Der zitierte Kritiker bietet aber selbst den Ausweg aus dem diagnostizierten Problem, nämlich das frühe, im Optimalfall parallele, Mitdenken der späteren Umsetzung. Er schreibt, dass Leitbildprozesse am glaubwürdigsten sind, wenn sie im Laufe einer echten Kulturveränderung eingeführt werden. Im politischen Raum werden gelegentlich Leitbilder etwa von Städten oder Regionen als Entmündigung der Parlamente, die je nach Wahlausgang andere Richtungsentscheidungen beschließen können, angesehen.

Die teilweise harsche Kritik an Leitbildprozessen ist durchaus ernst zu nehmen, um spätere Enttäuschungen zu vermeiden. Leitbilder sollten nicht mit Marketingkonzepten verwechselt werden, die nur auf die Verbesserung des Images zielen und keine unmittelbare Handlungsrelevanz haben.

3 Leitbild in der Bauwirtschaft oder der gesamtem Wertschöpfungskette?

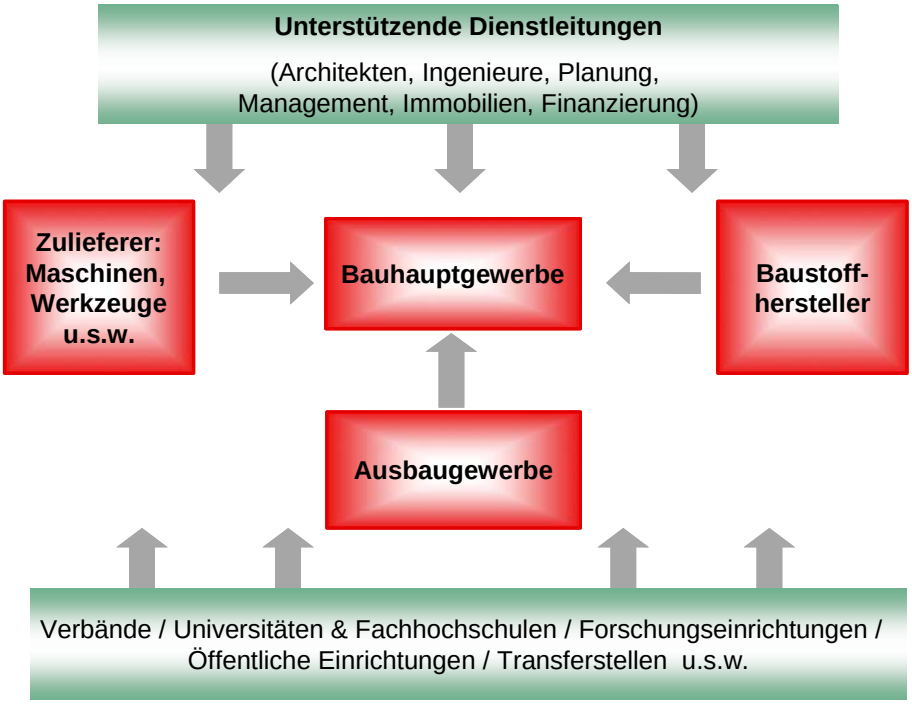
Leitbilder in der Bauwirtschaft finden sich heute nur in einzelnen größeren Unternehmen. Stichworte in solchen Leitbildern sind u. a. „Kundengerechtes Leistungsangebot“, „Erfolgreiche Mitarbeiter“, Nachhaltiges Handeln“ und „Wertorientierte Strategie“, die dann konkretisiert werden etwa durch Bekenntnisse zu einer ganzheitlichen Betrachtung der Projekte und ihrer Begleitung über den gesamten Lebenszyklus der Bauwerke, zu ethischen Grundsätzen oder zur partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen.

Bemerkenswert an dem Beispiel ist, dass in der sehr arbeitsteiligen Bauwirtschaft die Entwicklung eines unternehmensbezogenen Leitbildes offensichtlich nicht mehr ohne die Einbeziehung der Kooperationsbeziehungen mit anderen Unternehmen Sinn macht. Schließlich entfällt ein nicht unerheblicher Teil des unternehmerischen Handelns auf die Organisation dieser Zusammenarbeit. Vor allem sind die Kooperationsbeziehungen zwischen Unternehmen in der Bauwirtschaft in den letzten Jahren komplexer geworden als in der Vergangenheit. Die wichtigsten Gründe hierfür liegen in der abnehmenden Fertigungstiefe vor allem der größeren und mittleren Unternehmen, der Halbierung der Unternehmensgröße in der Bauwirtschaft, der Ausweitung der Geschäftsfelder einiger Bauunternehmen in neue Felder (z.B. Facility-Management) und der Ausweitung der Geschäftsfelder von Nichtbauunternehmen in die Bauwirtschaft (z.B. Immobilienwirtschaft), der Auslagerung und Bündelung von Funktionen bei spezialisierten Dienstleistern (z.B. Maschinen-Leasing), sowie der Innovationsimpulse aus dem Bereich der Baumaschinen- und Baustoffhersteller.

Die Branche unterliegt einem starken Strukturwandel, den man immer weniger verstehen kann, wenn man allein den engeren Bereich der Bauwirtschaft (Bauhauptgewerbe) in den Blick nimmt. Dieser Strukturwandel war Gegenstand mehrerer Expertisen[2] der Zukunftsinitiative Bau NRW. Diese Expertisen, deren quantitative Angaben im Folgenden aktualisiert wurden, kommen zu dem Ergebnis, dass der Rückgang der Beschäftigung im Baugewerbe nur eine Seite des Strukturwandels ist. Gleichzeitig haben sich die Branchen im Umfeld des Baugewerbes, die Zulieferer und vor allem die Dienstleistungsunternehmen, die beim Bauen und Gebäudemanagement aktiv sind, in den vergangenen Jahren deutlich günstiger als der Kernbereich der Bauwirtschaft entwickelt. In diesen Verschiebungen drücken sich langfristige Veränderungen in der Baunachfrage sowie in der Bauproduktion aus: Verschiebungen von der Produktion zu den begleitenden Dienstleistungen, von dem Bau selbst hin zu Instandhaltung und Wartung, von der direkten Herstellung von Gebäuden in die Vorfertigung von Teilen, veränderte Kundenbedürfnisse usw.

2 Die Liste aller Expertisen der Zukunftsinitiative Bau NRW findet sich unter: http://www.zib.nrw.de/

Abbildung 1: Elemente der Wertschöpfungskette „Bauwirtschaft“



Quelle: Bosch/Rehfeld 2003

Die Abbildung 1 stellt alle Funktionen der Wertschöpfungskette dar, in der das Bauhauptgewerbe nur ein Element ist. Zu dieser Wertschöpfungskette gehören neben dem Bauhauptgewerbe und dem Ausbaugewerbe als Kernbereiche die unterstützenden Dienstleistungen, also Architekten, Ingenieur- und Planungsbüros, und Funktionen wie Immobilienwirtschaft und Finanzierungseinrichtungen. Weiterhin sind die Zulieferer zu nennen, also die Hersteller von Baustoffen und -materialien, ebenso die Anbieter von Maschinen und Werkzeugen. Zur Wertschöpfungskette zählt schließlich auch ein breites Feld an Bildungs- und Weiterbildungseinrichtungen, Hochschulen und Forschungseinrichtungen sowie Verbänden, die für die Kompetenz der Beschäftigten, die Innovationspotenziale der Betriebe wie auch die Regulierung der Produkt- und Arbeitsmärkte in der Bauwirtschaft von großer Bedeutung sind.

Die Beschäftigungssituation in der Wertschöpfungskette Bau stellt sich wie folgt dar (Tabelle 1): 2004 waren gut dreieinhalb Millionen Menschen in der auf den Bau bezogenen Wertschöpfungskette sozialversicherungspflichtig beschäftigt. Davon entfielen knapp 800.000 auf das Bauhauptgewerbe, fast 860.000 auf das Ausbau-

gewerbe, knapp 560.000 auf die Zulieferbranchen (Vorleistungen) und gut 1.360.000 auf die mit der Planung, dem Bau und der Nutzung von Gebäuden verbundenen Dienstleistungen Hinzu kommt eine nicht unbeträchtliche Zahl an Selbständigen.

Tabelle 1: Die Entwicklung der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der Bundesrepublik Deutschland in der Wertschöpfungskette Bau zwischen 1998 und 2004

Deutschland Insgesamt: Beschäftigte WZ 2003 Bezeichnung:	1998	2004	Veränderung in %
Zulieferbranchen	**666.036**	**559.555**	**-16,0%**
Bauhauptgewerbe	**1.260.635**	**784.391**	**-37,8%**
Ausbaugewerbe	**1.178.502**	**859.574**	**-27,1%**
Baugewerbe insgesamt	**2.439.137**	**1.643.965**	**-32,6%**
Dienstleistungen	**1.286.297**	**1.361.715**	**5,9%**
Wertschöpfungskette Bau insgesamt	**4.391.470**	**3.565.235**	**-18,8%**

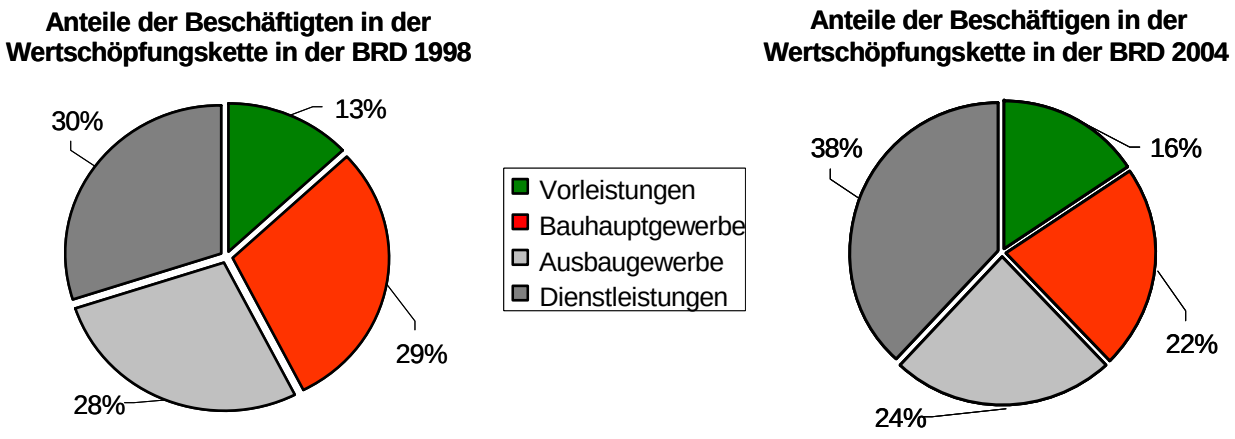
Quelle: Statistisches Bundesamt; Berechnungen Bosch/Rehfeld 2006

Zwischen den einzelnen Bereichen der Wertschöpfungskette haben sich in den vergangenen Jahren erhebliche Verschiebungen ergeben. Der Anteil der Dienstleistungen an der Wertschöpfungskette ist zwischen 1998 und 2004 von 30 vH auf 38 vH gestiegen, der Anteil der Vorleitungen von 13 auf 16 vH. Entsprechend rückläufig sind die Anteile in den Kernbereichen: von 29 auf 22 vH im Bauhauptgewerbe, von 28 auf 24 vH im Ausbaugewerbe (Abbildung 2). Selbstverständlich finden sich innerhalb dieser Bereiche Differenzierungen, die an dieser Stelle nicht weiter ausgeführt werden sollen (siehe Tabellen. 1a und 1b im Anhang). Wichtig ist vielmehr, dass sich die unterschiedlichen Entwicklungen gegenseitig bedingen: Durch den zunehmenden Einsatz vorgefertigter Komponenten werden etwa Aufträge und Beschäftigung vom Kernbereich zu den Zulieferern verlagert. Auch innerhalb der Zulieferketten verschiebt sich die Nachfrage. Es werden z.B. zunehmend Komponenten aus Holz, Stahl und Kunststoff zu Lasten von Beton eingesetzt. Das Beschäftigungswachstum bei den Planungs- und Ingenieurbüros hängt mit dem Outsourcing von Planungsleistungen aus dem öffentlichen Bereich zusammen. Der Zuwachs der Reinigungs- und Verwaltungstätigkeiten steht für die wachsende Nachfrage nach Leistungen eines umfassenden Gebäudemanagements.

Trotz ihrer erheblichen Auswirkungen auf Nachfrage und Beschäftigung werden diese Verschiebungen in der Wertschöpfungskette von den Bauunternehmen selten thematisiert, wenn sie auf die Frage nach den aktuellen Problemen der Unternehmen und der Branche antworten. Die meisten Bauunternehmen haben – wie bislang auch – nur ihr traditionelles Kerngeschäft im Auge. Dabei geht der Blick für die strukturellen Änderungen in der Branche insgesamt verloren. Es wird kaum beachtet, dass sich trotz der Krise entlang der Produktionskette neue Wachstumsbereiche zeigen, und dass sich in den Randbereichen der Produktionskette neue Unternehmensstrategien entwickeln, die weit in die Kernbereiche des Baugewerbes hineinreichen, indem beispielsweise Hersteller in das Bauen selbst einsteigen.

Auch Innovationsprozesse in der Bauwirtschaft lassen sich nicht verstehen, wenn man nur Einzelbranchen herausgreift und etwa deren Anteil von F&E (Forschung und Entwicklung) an der Wertschöpfung isoliert betrachtet. Das Bauhaupt- und auch das Ausbaugewerbe geben in der in der Tat wesentlich weniger als andere Wirtschaftszweige für F&E aus. Das liegt aber an ihrer spezifischen Funktion in der Wertschöpfungskette. Die wichtigsten Innovationen kommen von den Baumaschinen, Baustoff- und Baumaterialenherstellern, die wir der Wertschöpfungskette Bau zugerechnet haben, aber auch von den Produzenten der technischen Ausstattung der Gebäude (Heizungen, Gebäudeelektronik etc.), die wir nicht einbezogen haben. Die Bauwirtschaft im engeren Sinne ist vorwiegend Technologieanwender. Ihre Stärke bei der Diffusion neuer Technologien lässt sich daher nur an anderen Indikatoren, wie den Ausgaben für Aus- und Weiterbildung oder ihrer Fähigkeit zur Prozessinnovation (z.B. Organisation von Bauabläufen), messen.

Abbildung 2: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in der Wertschöpfungskette, Anteile 1998 und 2004



Quelle: Statistischen Bundesamt; eigene Berechnungen

Der Anteil der Beschäftigten in der gesamten Wertschöpfungskette Bau, wir können es auch das Baucluster nennen, an allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten der Bundesrepublik Deutschland lag 2004 trotz der kräftigen Beschäftigungseinbrüche im Bauhaupt- und Ausbaugewerbe noch bei 13,6%. Fast jeder siebte Beschäftigte arbeitet in der Wertschöpfungskette Bau, die damit weiterhin beschäftigungspolitisch einer der Kernbereiche der deutschen Wirtschaft ist. Die wirtschaftspolitische Relevanz liegt auf der Hand. Sie reicht von der Bereitstellung der materiellen Infrastruktur für Wirtschaft und Gesellschaft über die Diffusion zentraler Technologien bis hin zur Umsetzung der zentralen Rolle bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen (Energieeinsparung).
Diese hohe beschäftigungs- und wirtschaftspolitische Bedeutung der Wertschöpfungskette Bau ist bislang weder ins Bewusstsein der Unternehmen in dieser Kette noch in der Öffentlichkeit und Politik getreten. Die Gründe sollen wegen ihrer hohen Bedeutung für einen Leitbildprozess in der Bauwirtschaft genannt und durch einen Vergleich mit der Automobilwirtschaft zugespitzt werden:

- Anders als in der Automobilindustrie gibt es in der Bauwirtschaft nicht einige wenige Leitunternehmen, die die Wertschöpfung einer langen Kette in standardisierten Endprodukten bündeln und aus dieser Position heraus auch die gesamte Zulieferkette reorganisieren konnten. Durch die Reorganisation der Zulieferkette konnten die Schnittstellen vermindert, Spezialisierungsvorteile entwickelt und klassische Koordinationsprobleme vermindert werden. Die für die Wettbewerbsfähigkeit so wichtigen Entwicklungszeiten konnten durch simultaneous engineering, in dem Entwicklungs- und Anwendungswissen zusammengeführt werden, deutlich verkürzt werden. Mittlerweile gibt es in der Automobilindustrie keine lokalen und nationalen Märkte mehr, sondern nur noch einen relativ transparenten globalen Markt, an dem sich die Hersteller und Zulieferer orientieren. Die Leitunternehmen der Automobilindustrie und ihre wichtigsten Zulieferer sind gut organisiert und treten als Sprachrohr der gesamten Wertschöpfungskette auf, nicht zuletzt um der Relevanz ihrer Position für die gesamte Wirtschaft mit großem Erfolg höheres Gewicht zu verleihen.

Dieser gut organisierten Interessenvertretung der Kette, die einhergeht mit einer scharfen Konkurrenz der Unternehmen, ist es bislang gelungen, die Märkte zu verteidigen bzw. auszudehnen, und dafür zum Teil einen Ausgleich für die internen Verluste an Wertschöpfung infolge von Rationalisierungsprozesse zu schaffen.[3]

- Im Unterschied dazu stellt die Bauwirtschaft Unikate her, die nicht in stromlinienförmigen Produktionsprozessen, sondern am Ort des Kunden hergestellt werden. Infolge der hohen Unterschiedlichkeit der Produkte gibt es keine Leitunternehmen, die die gesamte Wertschöpfungskette reorganisieren, sondern viele Produzenten, die zudem in den Projekten oft wechselnde Rollen (Subunternehmen oder Generalunternehmer) einnehmen. Der Markt für die Endprodukte ist zersplittert in einen kleineren globalen Markt, unterschiedlich große regionale und lokale Märkte mit einer Vielzahl von Unternehmen. Die einzelnen Funktionen bei der Herstellung eines Bauprodukts (Entwickeln, Planen, Ausführung der Gewerke) sind auf verschiedene Unternehmen aufgeteilt. Die Unternehmen in der Wertschöpfungskette sind in unterschiedlichen Verbänden organisiert, die kaum gemeinsame Interessen vertreten. Es dominieren somit die Konkurrenzbeziehungen. Die damit verbundenen internen Verluste an Wertschöpfung konnten nicht kompensiert werden durch eine gemeinsame Politik der Markterweiterung, obgleich es erhebliche ungedeckte Bedarfe gibt. Im Rennen der Lobbyisten etwa um Mittel für Forschung- und Entwicklung, um öffentliche Aufträge oder die Festlegung von Rahmenbedingungen ist die Bauwirtschaft gegenüber den gut aufgestellten Branchen (vor allem Automobil, Pharma sowie Versicherungen und Kreditwesen) immer zu spät gekommen und hat es wegen ihres begrenzten Blicks auf Ausschnitte des Gesamtgeschehens meist noch nicht einmal gemerkt.

Für die Erstellung eines Leitbildes mit dem ambitionierten Ziel, ein Gesamtrahmen für die eine moderne Baupolitik zu sein, die mit Innovation und Qualität Investitionen und Arbeitsplätze sichert, stellen sich mehrere Fragen, deren Beantwortung

3 Eine sehr starke Interessenvertretung birgt allerdings auch Gefahren, da sie sehr viele defensive, strukturkonservative Optionen offen lässt. So wurde mehrfach die Bedeutung von Umweltzielen unterschätzt, da nach innen der Eindruck entstanden war, man könne Umweltauflagen politisch steuern.

angesichts der Heterogenität der Branche und ihrer internen Konflikte nicht trivial ist:

- Welche der zahlreichen Akteure entlang der Wertschöpfungskette identifizieren sich mit der Bauwirtschaft und beteiligen sich an der Entwicklung des Leitbilds?
- Welches sind die möglichen gemeinsamen Interessen dieser Akteure?
- Welche dieser gemeinsamen Interessen lassen sich auch in umsetzbare Strategien übersetzen, damit die oben beschriebenen Enttäuschungen bei Leitprozessen ohne nachfolgendes gemeinsames Handeln vermieden werden können?
- Wie kann man den Prozess der Leitbildentwicklung in der Wertschöpfungskette Bau organisieren?

Die Antworten auf diese Frage können nicht a priori formuliert werden, da sie von den Akteuren selbst gegeben werden müssen. Beteiligen werden sich nur Akteure, die sich der Bauwirtschaft als zugehörig fühlen. Dies kann man im Bauhaupt- und Ausbaugewerbe voraussetzen, in den vor- neben- und nachgelagerten Branchen ist dies aber nicht selbstverständlich. Auch ist anzunehmen, dass ein Leitbild nicht von allen Akteuren mit der gleichen Intensität angestrebt wird.

4 Szenarien der Entwicklung der Bauwirtschaft aus der Zukunftsstudie Bau NRW

In der Zukunftsstudie Bau NRW wurden zwei Szenarien für die künftige Entwicklung der Bauwirtschaft gearbeitet Das hier entwickelte „Kompetenzszenario“ kann ein wichtiger Baustein des bundesweiten Leitbildprozesses sein und soll deshalb mit seinen Begründungszusammenhängen dargestellt werden.

Die Untersuchungen des Strukturwandels in der Wertschöpfungskette ließen erkennen, dass das bisherige, stark auf das Bauhauptgewerbe und evt. noch auf das Ausbaugewerbe fokussierte Modell der Bauwirtschaft überdacht werden muss. Die Stärken dieses Modells lagen in der Sicherung einer hohen technischen Qualität

nicht zuletzt infolge eines guten Systems der beruflichen Ausbildung und einer Vielzahl auf Qualitätssicherung ausgelegter Regulierungen auf dem Produktmarkt.

Allerdings sind auch die Schwächen dieses Modell unübersehbar, die sich wie folgt zusammenfassen lassen: Durch langjährige Konzentration ausschließlich auf technische Qualität der Produkte wurden die Effektivierung der Prozesse und die Kundenorientierung vernachlässigt. Im Übergang von einem Anbietermarkt, der Preisbewusstsein vernachlässigen ließ, zu einem Nachfragermarkt mit hohem Preiswettbewerb, stellt dies die Unternehmen vor erhebliche Schwierigkeiten, Märkte aktiv zu erschließen und Innovationen konsequent umzusetzen. Die Kompetenz wurde in der Vergangenheit allein über Gewerke gesichert, was zu einer Vielzahl von Schnittstellen führte. Das Bewusstsein für die wachsende Bedeutung zwischenbetrieblicher Prozesse ist in der Branche gering entwickelt. Die Wertschöpfungskette ist unzureichend integriert, wodurch nicht nur Effektivierungspotentiale, sondern auch die Kundenzufriedenheit vernachlässigt werden.

Durch die kleinbetrieblichen Strukturen des deutschen Baugewerbes wurde die notwendige kritische Masse, die Voraussetzung für spezialisierte Kompetenz und kontinuierliche Lernprozesse ist, oft nicht erreicht. Dies ist einer der Gründe, warum technische und organisatorische Innovationen nur sehr langsam entlang der Wertschöpfungskette diffundieren.

Es spricht vieles dafür, dass die Probleme der Bauwirtschaft in Deutschland nicht allein die Probleme einzelner Unternehmen sind. Eine Neustrukturierung der Branche insgesamt steht auf der Tagesordnung, und dies beinhaltet auch, nach den Stärken und Schwächen des bisherigen Modells zu fragen. Wie die Bauwirtschaft künftig strukturiert sein wird, ist offen. Verschiedene Szenarien sind denkbar. Die Entwicklung hängt von den Strategien der Unternehmen ab. Ebenso wird die Gestaltung der künftigen Bauwirtschaft von den durch Politik und Verbände geschaffenen Rahmenbedingungen sowie durch die künftige Baunachfrage beeinflusst.

Die mögliche Entwicklung der Bauwirtschaft wird in der Zukunftsstudie in zwei Szenarien idealtypisch dargestellt (Abbildung 3). Das Szenario „Fragmentierung“ beschreibt die Fortsetzung des bisherigen Kurses. Da in diesem Szenario die Un-

ternehmen auf die im vorigen Abschnitt erläuterten Herausforderungen nur unzureichend reagieren, bleiben sie dauerhaft mit erheblichen Problemen konfrontiert. Im zweiten Szenario, das bereits in einigen Unternehmen und Marksegmenten ansatzweise realisiert wurde, wird auf Kompetenzentwicklung gesetzt, die es ermöglicht, den genannten Herausforderungen erfolgreich zu begegnen.

Im Szenario „Kompetenzentwicklung“ steht die Qualitätsorientierung im Vordergrund, die sowohl die technische Qualität als auch Kundenorientierung beinhaltet. Die Kundenorientierung stellt Kundennutzen, Schnittstellenreduzierung und integrierte Nutzungskonzepte in den Mittelpunkt. Neben der Qualität spielt die Effizienz eine große Rolle, die auf die Optimierung der Prozesse abzielt. Dabei werden betriebsinterne Abläufe verbessert, Standardisierung und Modularisierung der Bauprozesse werden an Bedeutung gewinnen. Das inner- und zwischenbetriebliche Schnittstellenmanagement wird optimiert. Strategische und operative Vorteile der Kooperationen werden voll ausgeschöpft, um Wirtschaftlichkeit und Synergieeffekte zu erzielen. Innovationsnetzwerke tragen zur Entstehung und Umsetzung der Innovationen bei, wobei eine enge Zusammenarbeit im Vorfeld stattfindet, um die Umsetzungsprobleme zu überwinden.

Abbildung 3: Szenarien für die Entwicklung der Wertschöpfungskette

	FRAGMENTIERUNG	KOMPETENZ-ENTWICKLUNG
Dominierende Marktstrategie	Kosten	Qualität und Kosten
Innerbetrieblich	Verzettelung	Optimierung der Produkte und Prozesse
Zwischenbetrieblich	Kostenkonkurrenz, Fragmentierung	Kooperation, Innovationsnetzwerke
Struktur der Produktionskette	Subunternehmen, Generalunternehmen, ausländische Anbieter	Kompetenznetzwerke, Generalunternehmen, Spezialisten, Handwerkernetzwerke und Kooperationen

Unternehmens-größen	Wachsende Zahl von Klein- und Kleinstbetrieben, Polarisierung zwischen Groß- und Kleinbetrieben	Ausgewogener Mix von Groß-, Mittel- und Kleinbetrieben mit stabilem Mittelstand
Kompetenz/ Personal	Kompetenzverlust; fehlendes Fachpersonal	Weiterbildung, Kompetenzentwicklung
Innovation	Überwiegend in Vor- und nachgelagerten Bereichen, Leitunternehmen, steigendes Umsetzungsdefizit	Innovationsnetzwerke innerhalb der Produktionskette
Leistungserstellung	Kompetenz über Gewerke	Integrierte Systemproduktion und hochwertige Spezialistentätigkeit

Quelle: Bosch/Rehfeld 2003

Ausbildung und Weiterbildung spielen zunehmend eine wichtige Rolle in der Kompetenzentwicklung. Eine integrierte Systemproduktion breitet sich vor allem bei komplexeren Bauvorhaben aus. *Dabei steht die Optimierung des Gesamtprozesses im Vordergrund,* statt wie bisher die Konzentration auf einzelne Bereiche mit vielen Schnittstellen. Komplexe Bauvorhaben werden entweder durch die Kooperation qualifizierter Spezialisten aus verschiedenen Gewerken, die zudem – wie das Handwerk bislang – weiterhin regionale Märkte direkt bedienen werden, oder durch Generalisten, die eine integrierte Leistung erbringen, realisiert.

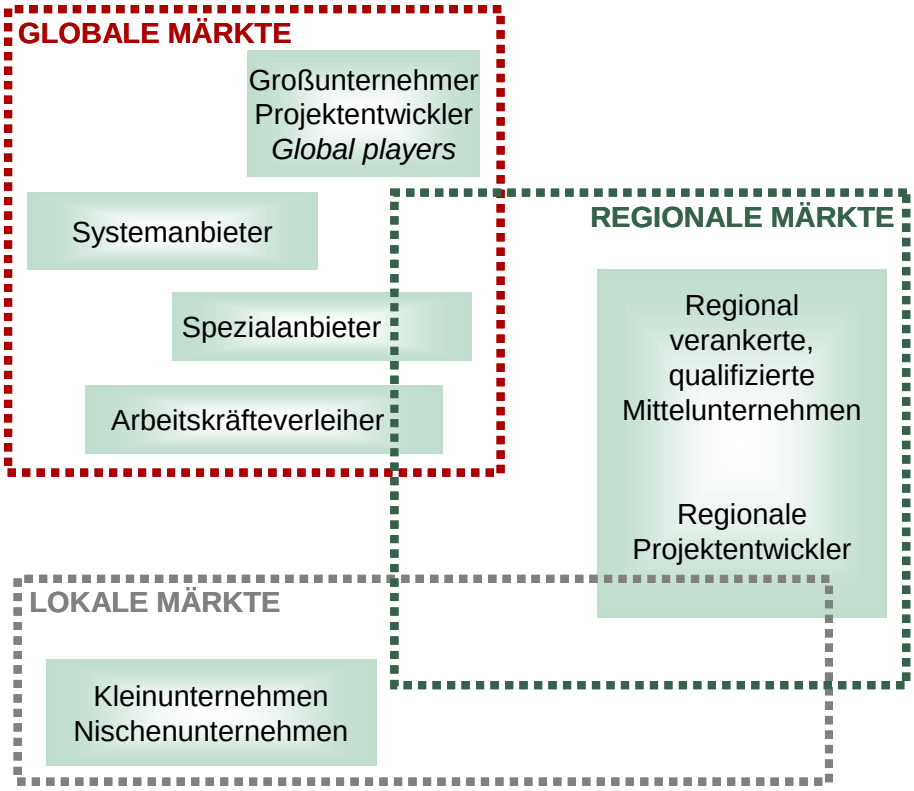
Die Chancen für eine Realisierung dieses zweiten Szenarios hängen in erster Linie von den Strategien der Unternehmen ab, aber Politik und Verbände können die Rahmenbedingungen hierfür beeinflussen. Ein zentrales Thema der Zukunftsstudie Bau NRW waren die Folgen für die strategische Neuausrichtung der Unternehmen auf das Kompetenzszenario, für die es angesichts der Heterogenität der Branche kein einheitliches Rezept geben kann.

Eine strategische Ausrichtung der Unternehmen erfordert als erstes, die eigenen Kompetenzen im Vergleich mit den Kompetenzen der anderen Unternehmen der Branche, mit denen man im direkten Wettbewerb steht, sowie unter Berücksichtigung der vor- und nach gelagerten Wertschöpfungsstufen zu definieren. Dieser

Ansatz ist in anderen Branchen mittlerweile weit verbreitet, aber die Konzepte anderer Branchen lassen sich nicht ohne weiteres auf die Bauwirtschaft übertragen. Während die strategische Ausrichtung der Unternehmen in anderen Branchen entlang der Pole hohe Spezialisierung einerseits, Systemintegration andererseits erfolgt, kommt in der Bauwirtschaft zum einen wegen der erforderlichen Nähe zum Kunden und zum anderen wegen der geringen Unternehmensgröße eine zweite Dimension hinzu, nämlich die regionale Positionierung. Die Bauunternehmen können sich an lokalen, regionalen, nationalen und internationalen Märkten orientieren. Von daher ergibt sich für die künftige Verortung eines Unternehmens in der Bauwirtschaft kein einfaches Bild wie etwa die pyramidenförmige Anordnung der Zulieferer in der Automobilindustrie.

Abbildung 4 stellt die wichtigsten denkbaren strategischen Entscheidungen hinsichtlich des Spezialisierungsgrades und hinsichtlich der regionalen Reichweite dar. Vor allem wird auch erkennbar, wie unterschiedlich die Strategiewahl in Klein-, Mittel- und Großunternehmen verlaufen kann.

Abbildung 4: Die Zukunft der Unternehmenslandschaft in der Bauwirtschaft



Quelle: Syben 1999: 33

Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass die Entscheidung für das Ausmaß der Spezialisierung bzw. der Systemangebote und die regionale Ausrichtung miteinander verbunden sind. Die Spezialisierung etwa auf hochwertige Baustoffe oder elektronische Vernetzungen ebenso wie die Ausdehnung der Aktivitäten entlang der Wertschöpfungskette etwa in Richtung der Vorfinanzierung von Bauvorhaben oder und das Betreiben von infrastrukturellen Großprojekten oder Gebäuden rechnet sich nur ab einer bestimmten Auftragsmenge, die mit positiven Skaleneffekten verbunden ist. Solche Skaleneffekte, sind oft nur im globalen und nationalen, bestenfalls in einem weiten regionalen Rahmen erreichbar.

Für Unternehmen, die nur auf lokalen Märkten tätig sind, ist es durchaus denkbar, dass sie stärker als bisher vorgelagerte Planungsleistungen oder nachgelagerte Wartungsleistungen als Paket anbieten, wenn sie sich für eine Strategie als Systemanbieter entscheiden. Sofern sie sich für die Spezialisierung entscheiden, ist die Ausrichtung auf spezifische Ausbauarbeiten oder Komponenten, eventuell in Kooperation mit anderen Unternehmen sinnvoll.

Auch wenn kleine und mittlere Unternehmen sicher nur begrenzt in der Lage sein werden, ihr Produktions- bzw. Leistungsspektrum entlang der Wertschöpfungskette zu erweitern, so werden sie in Zukunft immer mehr mit der Situation konfrontiert sein, dass andere Unternehmen bereits eine Integration verschiedener Funktionen anbieten und damit zunehmend Wettbewerbsvorsprünge entwickeln. Von daher ist zwar auch für lokale Unternehmen eine Ausweitung ihres Angebots entlang der Wertschöpfungskette möglich: Allerdings darf dabei eine kritische Mindestgröße der Unternehmen nicht unterschritten werden, da nur dann die Potentiale eines verbesserten Prozess- und Innovationsmanagements genutzt werden können. Unterhalb dieser kritischen Mindestgröße bleibt nur die Rolle des selbständigen Anbieters von Teilleistungen.

Unabhängig von der Strategiewahl stellt sich für jedes Unternehmen der Bauwirtschaft die Aufgabe, die internen Prozesse und die Schnittstellen zu optimieren. Jedes Unternehmen muss sich dabei mit den vier strategischen Bezugspunkten Kompetenzentwicklung, Kundenorientierung, Schnittstellenmanagement und Innovationsmanagement auseinandersetzen.

Bei der Umsetzung des Kompetenzszenarios ist zu beachten, dass angesichts der geringen Unternehmensgröße, die sich in den letzten Jahren noch halbiert hat, der traditionelle Technologietransfer über Beratung oder den Aufbau unternehmensinterner Transfermechanismen leer läuft. Die Innovationsforschung hat gezeigt, dass in Klein- und Mittelbetrieben die Qualifikation der betrieblichen Schlüsselpersonen die kritische Größe im Innovationsgeschehen ist. Die Diffusion von Innovationen muss in Bauwirtschaft daher vor allem über Fort- und Weiterbildung erfolgen. Eine kompetente Bauwirtschaft setzt gut ausgebildete Fachkräfte voraus, die sowohl auf dem Stand der Technik sind und für die auch Dienstleistungsorientierung selbstverständlich ist. Nur sie sind in der Lage, die Innovationspotenziale entlang der Wertschöpfungskette zu erkennen und zu nutzen.

5 Themen für den Leitbildprozess der Bauwirtschaft

In den Expertengesprächen und den schriftlichen Stellungnahmen der beteiligten Partner sind zahlreiche Einzelthemen genannt worden, die für den Leitbildprozess

als relevant angesehen werden. Dabei gab es große Schnittmengen zwischen den genannten Themen und den Begründungen hinsichtlich ihrer besonderen Relevanz für ein Leitbild Bauwirtschaft. Da die Verständigung über die relevanten Themen von den Akteuren gemeinsam geleistet werden kann, sollen im folgenden die Vorschläge nur grob vorsortiert und zu folgenden Themengruppen gebündelt werden:

5.1 Die Bedeutung der Bauwirtschaft in der Wirtschaft und Gesellschaft

Die Wertschöpfungskette Bau ist eines der größten Wirtschaftscluster in Deutschland. Die zentrale wirtschaftliche Bedeutung dieses Clusters wird jedoch weder innerhalb der Branche noch außerhalb wahrgenommen. Der Hauptgrund hierfür liegt in der Zersplitterung der Verbände, die Partialinteressen vertreten, bislang aber kaum gemeinsame Positionen über die engen Branchen- oder Berufsgruppeninteressen hinweg formulieren. Durch die kleinteilige Verbandspolitik kommen die Potentiale der Bauwirtschaft politisch kaum zur Geltung: Diese Potentiale liegen in der trotz des Beschäftigungsrückgangs im Bauhaupt- und Ausbaugewerbe weiterhin hohen beschäftigungspolitischen Bedeutung der gesamten Wertschöpfungskette, ihrer Schlüsselrolle bei der Diffusion neuer Technologien und der Realisierung von Nachhaltigkeitszielen (z.B. Energieeffizienz), sowie als Produzent der materiellen Infrastruktur der Wirtschaft. Zudem prägt die Bauwirtschaft unsere Umwelt; sie ist damit Ausdruck der Kultur einer Gesellschaft und beeinflusst maßgeblich die Lebensqualität der Menschen:

Vorgeschlagen wurde u.a. eine Studie über die gesamtwirtschaftliche Bedeutung der Wertschöpfungskette Bau, die Grundlage einer gemeinsamen Darstellung dieser Potentiale und einer Positionsentwicklung der Verbände sein kann. Damit war aber ausdrücklich keine Beschränkung auf eine Marketing- oder Imagestudie gemeint, die – wie oben argumentiert wurde – keine Leitbilderarbeitung ersetzen kann. Allerdings kann eine solche Studie auch zur Imageverbesserung in der Umsetzungsphase genutzt werden.

5.2 Märkte der Zukunft

Die Entwicklung der Bauwirtschaft wird vor allem durch die Nachfrage in unterschiedlichen Märkten bestimmt. Die Marktentwicklungen in Deutschland ergeben sich aus der Entwicklung der Investitions- bzw. Kaufkraft der unterschiedlichen Kunden und ihrer Bedürfnisse, sowie im Auslandsbau aus der Wettbewerbsfähigkeit der heimischen Bauwirtschaft. Über die Entwicklung der Märkte entscheidet sich, was die Branche in welchen Mengen in Zukunft produzieren wird. Die Märkte werden durch die Bauwirtschaft mitgestaltet. Sie unterbreitet den Kunden Angebote und beeinflusst somit auch die Erwartungen an Qualität, Service, Gestaltung und Nachhaltigkeit. Die Mengengerüste der Nachfrage sind vorwiegend Ergebnis der volkswirtschaftlichen Entwicklung, können aber durch die Erschließung neuer Märkte etwa im Auslandsbau sowie durch neue Kooperations- und Finanzierungsmodelle ausgeweitet werden.

Unklar blieb in den Gesprächen, wie tief man in dieses Thema hineingehen kann, da die einzelnen Marktsegmente in der Bauwirtschaft sehr heterogen sind und die Gestaltung der Rahmenbedingungen (Kooperation, Finanzierung) in anderen Themenblöcken angesprochen wird. Die meisten Gesprächspartner allerdings sahen die Notwendigkeit Megatrends, wie z.B. Bedürfnisse der Kunden nach Lösungen aus einer Hand, zusätzlichen Dienstleistungen, Nachhaltigkeit, Berücksichtigung individueller Wünsche, Verlässlichkeit, Verfügbarkeit und Qualität sowie internationale Wettbewerbsfähigkeit bei der Erschließung ausländischer Märkte zu identifizieren. Aus solchen Trends ergeben sich gegenüber den Anbietermärkten der 50er bis 80er Jahre und dem reinen Preiswettbewerb der letzten 15 Jahre neue strategische Orientierungen. Tiefergehende Prognosen der quantitativen Entwicklung von Märkten sind wichtige Informationsmittel (siehe z.B. Tabelle 2 im Anhang), sollten aber in diesem Themenschwerpunkt nicht die Diskussion über die strategische Neuausrichtung überdecken.

5.3 Qualifikation der Beschäftigten

Qualität beim Bauen hängt von der guten Ausbildung der Fachkräfte auf allen Ebenen (Architekte, Bauingenieure, Kaufleute, Poliere, Facharbeiter), ihrer Kooperation sowie der kontinuierlichen Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen durch Weiterbildung aber auch durch kontinuierliches Weiterlernen in einer lernfreudigen Arbeitsumgebung ab. Im Unterschied zu anderen Ländern basiert die deutsche Bauwirtschaft auf einem hohen Anteil von Facharbeitern. Die gute Qualität der Ausbildung ist weltweit anerkannt und einer der Gründe, dass in der letzten Baukrise viele qualifizierte Beschäftigte im Ausland einen Arbeitsplatz fanden. Die Wertschätzung der Facharbeit war oft höher als im eigenen Land, wo viele Fachkräfte durch billige Subunternehmer, die oft mangelnde Qualität produzierten, ersetzt wurden.

Dieses Markenzeichen der deutschen Bauwirtschaft gilt es im Hinblick auf die Entwicklung neuer Technologien, Kooperationsformen und Kundenanforderungen weiter zu entwickeln. Dabei geht es unter dem Stichwort „Lernende Branche“ nicht nur darum, die Erstausbildung und die Studiengänge zu verbessern, sondern auch um Möglichkeiten berufsbegleitendes Lernens auszubauen. Weiterhin muss versucht werden, die Fachkräfte stärker an die Branche zu binden, da der Bauwirtschaft trotz großer Ausbildungsanstrengungen in jeder Krise Arbeitskräfte verloren gegangen sind, die auch bei besserer Wirtschaftslage nicht zurückkehren. Die gemeinsamen Einrichtungen in mehreren Bereichen der Bauwirtschaft (Sozialkassen) sowie die Verbesserung der Arbeitbedingungen gelten als wichtigste Instrumente angesichts hoher Beschäftigungsinstabilität und –mobilität die Berufsausbildung zu sichern und Branchenbindung zu erhöhen. Nur mit hoher Qualität der Aus- und Weiterbildung und Aufstiegschancen sowie hoher Beschäftigungsstabilität kann auf dem enger werdenden Markt der Schulabgänger Nachwuchs gewonnen werden. Bei der Bearbeitung dieses Themas müssen die unterschiedlichen neuen Anforderungen an die Qualifikation von Architekten, Bauingenieuren, Facharbeitern und mittleren Führungskräften in der Branche berücksichtigt werden. Der Leitbildcharakter liegt darin, dass es um die Verbesserung der gesamten Qualifikationskette und nicht nur einzelner seiner Glieder gehen muss.

5.4 Innovationen in der Wertschöpfungskette Bau

Innovationen in der Bauwirtschaft entstehen an unterschiedlichen Stellen der Wertschöpfungskette. Innovatives Bauen beruht auf modernen Baumaschinen, neuen Baustoffen, sowie kontinuierlichen Verbesserungen bei der Planung, Koordination und Ausführung von Bauvorhaben. Die Bauwirtschaft im engeren Sinne ist wenig forschungsintensiv, da die meisten F&E-Investitionen in vorgelagerten Branchen erfolgen. Umso wichtiger sind Kooperationen zwischen den ausführenden und den entwickelnden Unternehmen und die Diffusion neuer Technologien in der gesamten Wertschöpfungskette.

Hier sind erhebliche Mängel festzustellen, die aber mangels ausreichenden Informationen über Entstehen und Diffusion von Innovationen und Kooperationen in Forschung- und Entwicklung in der Wertschöpfungskette Bau nur ungenau benannt werden konnten. Sicher ist nur, dass die Bauwirtschaft in der Forschungs- und Technologiepolitik der Bundesregierung nicht als strategischer Bereich genannt wird, obgleich die Kompetenz der Branche bei der Realisierung zentraler Ziele der Innovationspolitik, wie etwa der Erhöhung der Energieeffizienz, zentrale Voraussetzung ist. Eine klare Innovationsorientierung der in der Vergangenheit oft strukturkonservativen Branche und ihre Neupositionierung in der öffentlichen Innovationspolitik sowie auch in der Wahrnehmung von Staat und Kunden wurde von mehreren Gesprächspartnern als zentrales Thema des Leitbildprozesses gesehen. Zur Unterstützung der Ausarbeitung dieses Themas wurde eine Studie über Innovationsprozesse in der Wertschöpfungskette Bau und Möglichkeiten der Verbesserung dieser Prozesse vorgeschlagen.

5.5 Qualität und Lebenszyklus von Bauten

Hohe Bauqualität erfordert nicht nur Kompetenz sondern auch das Wollen und Können aller Markteilnehmer, diese Qualität zu produzieren. Wenn die Regeln des Wettbewerbs ermöglichen, dass auch geringe Qualität ihren Markt findet, wird es für qualitätsorientierte Bauunternehmer schwer, ihre Standards zu halten. Die Besonderheit der Bauwirtschaft ist, das die Qualität infolge der hohen Lebensdauer der Bauten vielfach erst langfristig erkennbar ist und Qualitätsmängel oft erst nach

der Gewährleistungspflicht auftreten. Eine zweite Besonderheit besteht darin, dass viele Kunden nicht in der Lage sind, die Qualität zu beurteilen. Da Bauten in der Regel Unikate sind, gibt es keinen Markt für den Qualitätstest von Produkten (wie etwa Stiftung Warentest bei standardisierten Produkten).

Alle Gesprächspartner sahen die Notwendigkeit, die Qualitätsorientierung in den Regeln des Marktes stärker zu gewichten. Dabei wurden verschiedene Ansätze genannt, wie die Ausweitung der Gewährleistung, der Lebenszyklusansatz sowie die höhere Gewichtung von Qualifikationskriterien beim Input und die stärkere Berücksichtigung der Qualitätsorientierung bei der Vergabe (Präqualifikation). Gleichzeitig wurde darauf verwiesen, dass die Qualitätssicherung ohne Mitwirkung der Kunden nicht machbar sei. Das Nachfrageverhalten des Staats hat für viele andere Marktteilnehmer Vorbildfunktionen. Aus diesem Grunde wurde eine stärkere Qualitätsorientierung bei der öffentlichen Vergabe gefordert, da sich sonst Verfahren, wie die Präqualifikation, nicht am Markt durchsetzen können.

5.6 Zusammenarbeit in der Branche

In kaum einer anderen Branche gibt es so viele Schnittstellen zwischen unterschiedlichen Unternehmen wie in der Bauwirtschaft, die zudem bei jedem Bauprojekt neu definiert werden müssen. Durch die Halbierung der durchschnittlichen Unternehmensgröße in den letzten Jahren hat sich die Zahl der Schnittstellen bei größeren Bauprojekten deutlich erhöht. Im Vieleck zwischen Bauherrn, Planern, bausausführendem Generalunternehmer und seinen Unterauftragnehmern geht es dabei nicht allein um die fachliche und zeitliche Koordination, sondern auch um den Ausgleich unterschiedlicher Interessen hinsichtlich der Zuständigkeit, der Haftung und der Preise. Der Interessenausgleich und die verlässliche Zusammenarbeit der an einem Bauprojekt beteiligten Partner ist eine der entscheidenden Bedingungen für Effizienz, Qualität und Kundenzufriedenheit. Der hohe Preisdruck in der Branche, der vor allem an Subunternehmen weitergeben wurde und diese vielfach zu illegalen Praktiken nötigte, hat das für eine gute Kooperation notwendige Vertrauensverhältnis zwischen den Partnern stark beeinträchtigt. Die Neugestaltung der Kooperationsbeziehungen, insbesondere der Abbau des wechselseitigen

Misstrauens erfordert neue Formen der Zusammenarbeit, die auf Fairness und Preisen, die legales Handeln und Substanzerhalt ermöglichen, beruhen.

Über die Notwendigkeit fairer Regeln der Kooperation waren sich alle Gesprächspartner einig, nicht unbedingt aber über die Formen. Ein Beispiel hierfür sind die kontroversen Debatten über neue Formen von Partnerschaften bei komplexen Bauprojekten. Der traditionelle konsekutive Ablauf von Planung und Ausführung ist in anderen Branchen (z.B. der Automobilindustrie) mittlerweile durch simultaneous engineering abgelöst worden, das die Planungszeiten erheblich verringerte und durch die frühzeitige Kombination von Planungs- und Ausführungswissen die Qualität erheblich steigerte. In der Bauwirtschaft haben sich hingegen hierfür noch keine von allen Akteuren akzeptierten Verfahren etabliert. Die Einigung auf neue Formen der Kooperation Bewältigung dieses Themas ist eine kritische Größe für die Ernsthaftigkeit, mit der alle beteiligten Partner sich am Leitbildprozess beteiligen. Wenn es hier nicht zum Ausgleich von Interessen kommt, werden die Kooperationsbeziehungen allein durch Marktmacht bestimmt, was mit einer gemeinsamen Leitbilderarbeitung schwer vereinbar ist.

5.7 Legalität und Wertemanagement

Das Image der Bauwirtschaft hat durch illegale Beschäftigung und der monetären Beeinflussung von Vergabeverfahren stark gelitten. Diese Praktiken untergraben aber nicht nur das Vertrauen zu den Kunden und zwischen den Unternehmen, sondern verhindern auch Innovationsstrategien. Wer nur auf „billiger“ in kurzer Frist setzen kann, muss nicht „besser“ werden und vernachlässigt die Ausbildung seiner Beschäftigten und die Verbesserung seiner Abläufe. Die Einhaltung von Werten, wie Gesetzestreue, Ablehnung illegaler Beschäftigungspraktiken und die Erwartung der Einhaltung dieser Werte auch bei den Partnern ist somit eine Voraussetzung für einen nachhaltigen Geschäftserfolg ebenso wie eine Sicherung der Beschäftigung heimischer Arbeitskräfte.

Neben der Unterstützung der Bekämpfung illegaler Praktiken durch die Behörden, wozu auch die Unterstützung der Branche gehört, die Kontrolle und Sanktionierung dieser Praktiken zu effektivieren, könnten Unternehmer selbst Wertesysteme ein-

führen und diese auditieren lassen. Entsprechende Verfahren existieren bereits, wurden aber bislang nur von einer Minderheit der Unternehmen eingeführt. Auch die Präqualifikation enthält Elemente eines Wertemanagements.
Zu den genannten sieben Themen wurde von mehreren Gesprächspartnern als weiteres Thema noch die Rolle des Staates genannt. Insbesondere wurde das Selbstverständnis des Staates in der Baupolitik als kritische Größe angesprochen. Dabei wurden Themen genannt wie die Rolle des Staates in der Baupolitik (als Nachfrager, Regulierer, Planer und/oder Gestalter). Da es in diesem Projekt jedoch um die Entwicklung eines Leitbildes der Bauwirtschaft und nicht der verschiedenen Ebenen des föderalen Staates geht, wurden diese Themen hier nicht weiter verfolgt. Allerdings beeinflusst der Staat über sein Nachfrageverhalten die Märkte so stark, dass der Lebenszyklusansatz oder die stärkere Gewichtung von Qualität bei der Vergabe nicht ohne eine Änderung dieses Nachfrageverhaltens möglich ist. Deshalb ist zu erwarten, dass im Leitbildprozess nicht nur ein Verhaltenskodex für Unternehmen, sondern auch für den Staat thematisiert wird.

Zwischen den genannten sieben Themen gibt es beachtliche Schnittmengen, die vor allem bei den übergreifenden Aspekten der Qualität und Innovation liegen. Eine Verringerung der Themen ist somit ohne Substanzverlust möglich. Die Verständigung auf die Themen und möglicherweise ihre weitere Verdichtung und Konzentration ist der erste Schritt der Selbstverständigung in dem im folgenden Abschnitt beschriebenen Leitbildprozess.

6 Prozess der Leitbildgestaltung

Vorgeschlagen wird ein mehrstufiger Prozess, dessen Dauer auf rund eineinhalb Jahre veranschlagt wird. Die ersten drei Phasen lassen sich im Anschluss an die Überlegungen in Abschnitt 2 wie folgt beschreiben (siehe Abbildung 5):

1. Phase: ***Initiierung*****:** Die Akteure verständigen sich im Lenkungsausschuss über die Zielsetzungen, Themen, Bereitstellung der notwendigen Ressourcen sowie den organisatorischen Ablauf der Leitbildentwicklung. Vorrausetzung für die Beteiligung ist, dass sich die Partner den Pro-

zess zu eigen machen, ihn aktiv mitgestalten und sein Ergebnis gemeinsam in die Unternehmen sowie die Öffentlichkeit und Politik kommunizieren. Passive Beobachterrollen sind in Leitbildprozessen nicht vorgesehen. Hieraus ergeben sich folgende Aufgaben in der Initiierungsphase:

- Verständigung über die aktive Mitwirkung am Leitbildprozess und die anschließende Umsetzung des Leitbildes
- Auswahl (evtl. Zusammenfassung) der zu bearbeitenden Themen auf der Basis der in Kapitel 5 entwickelten Vorschläge
- Einigung über den Ablauf des Prozesses. Vorgeschlagen wird eine arbeitsteilige Bearbeitung der Einzelthemen in Arbeitsgruppen und Workshops
- Aufteilung der Verantwortung für die zweite Phase der Themenbearbeitung
- Bereitstellung von Ressourcen für die zweite Phase durch die Partner
- Verständigung über Expertisen zur Unterstützung der Arbeitsgruppen
- Absprachen über die Kommunikation des Leitbildprozesses in die politische Öffentlichkeit sowie innerhalb der Verbände

2. Phase: ***Themenbearbeitung:*** *Zu den ausgewählten Leitthemen sollten Arbeitsgruppen mit Vertretern aus den beteiligten Verbänden gebildet werden, die Positionspapiere zu den einzelnen Themen erarbeiten: Im Einzelnen sollte diese Phase wie folgt gestaltet werden:*

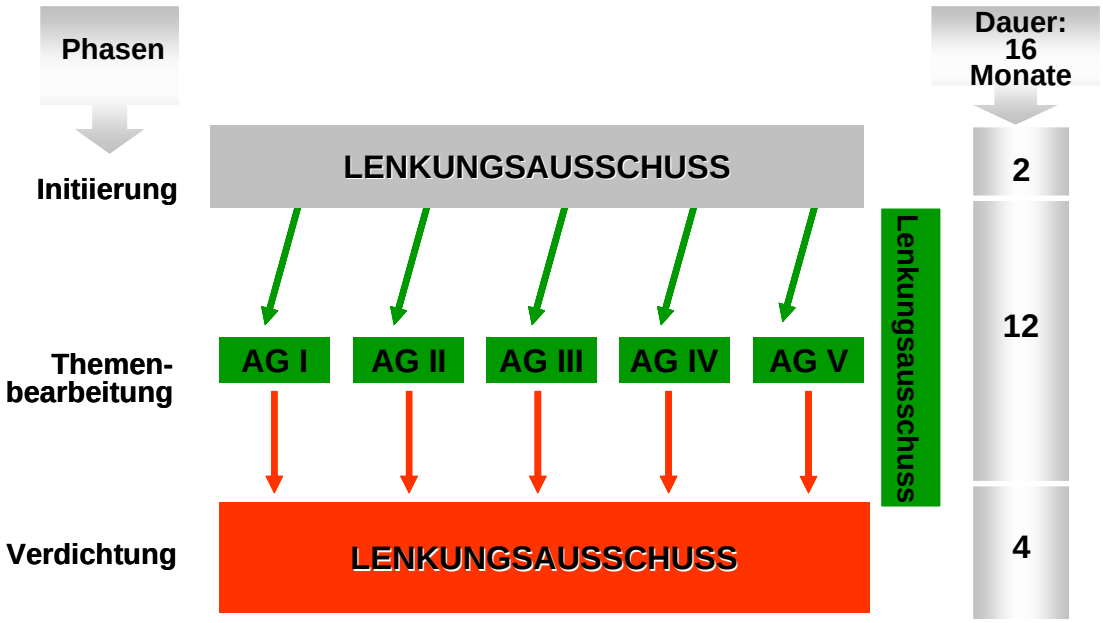
- Die unter Federführung eines oder mehrerer der beteiligten Verbände gebildeten Arbeitsgruppen organisieren zu den einzelnen Themen die für eine gemeinsame Positionsbestimmung notwendige Anzahl von Workshops (mindestens zwei pro Thema).
- Wenn Erkenntnisse über grundlegende Zusammenhänge fehlen, sind Expertisen und Anhörungen von Experten nötig, bevor man über die Entwicklung gemeinsamer Leitideen berät. Die externe Beratung kann auch einen wichtigen Beitrag zur Versachlichung der Debatte bei unterschiedlichen Interessen leisten.
- Die Workshops werden von zwei fachkundigen Moderatoren/innen begleitet, die an allen Worksshops teilnehmen.

- Jede der Arbeitsgruppen erarbeitet ein Positionspapier zu ihrem Thema, das neben einem Entwurf des entsprechenden Kapitels für das Leitbild auch einen Begründungsteil mit Hintergrundinformationen enthält. Die Moderatoren/innen wirken evtl. bei der Formulierung von Positionspapieren mitwirken (dieser Punkt muss in der Initiierungsphase geklärt werden).
- Der Lenkungsausschuss tritt während der zweiten Phase mindestens zweimal zusammen, um Zwischenergebnisse zu erörtern und den Gesamtprozess zu koordinieren.

3. Phase: ***Verdichtung:*** *Die verschiedenen Positionspapiere werden im Lenkungsausschuss diskutiert und auf der Basis dieser Diskussion zu einem Leitbild für die Bauwirtschaft verdichtet. Im einzelnen ergeben sich hieraus folgende Aufgaben:*

- Diskussion aller Positionspapiere im Lenkungsausschuss im Hinblick auf ihre Eignung für das Leitbild
- Erarbeitung eines Entwurfes eines Leitbildes
- Erörterung des Entwurfes im Lenkungsausschuss
- Überarbeitung und Verabschiedung des Leitbildes

Abbildung 5: Leitbildprozess Bau



Der Autor des Leitbildes sollte an ausgewählten Worksshops sowie an den Sitzung des Lenkungsausschusses in der zweiten Phase beteiligt werden, um ein Gefühl für die gemeinsamen und kontroversen Einstellungen zu bekommen.

Als Endergebnis wird ein kurzes prägnantes Leitbild von maximal 20 bis 30 Seiten plus einem Begründungsteil von etwa 120 bis 170 Seiten angestrebt. Der Begründungsteil wird von den Arbeitsgruppen geliefert.

Für die drei Phasen wird eine Dauer von eineinhalb Jahren veranschlagt. Die erste Phase sollte nicht länger als zwei Monate dauern. Für die zweite Phase sollte man wegen des hohen Diskussions- und auch Recherchebedarfs ein Jahr vorsehen. Die dritte Phase lässt sich in vier Monaten bewältigen.

Die vierte Phase der Konkretisierung der Umsetzungsschritte und die Umsetzung des Leitbildes muss in allen drei Phasen mitgedacht werden, da sie der Pre-Test für die Ernsthaftigkeit des Vorhabens ist. Es ist zu empfehlen, den Beginn des Leitbildprozesses und evtl. auch Zwischenergebnisse aus den Worksshops innerhalb der Verbände zu kommunizieren. Die eigentliche Umsetzung muss anschließend erfolgen und hängt sehr stark vom Ergebnis des Gesamtprozesses, vor allem von der Unterstützung des Leitbilds durch alle Partner, ab.

Anhang

Tabelle 1: Die Entwicklung der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der Bundesrepublik Deutschland zwischen 1998 und 2004

Tabelle 1a: Bauhaupt- und Ausbaugewerbe

	Deutschland Insgesamt: Beschäftigte WZ 2003 Bezeichnung:	1998	2004	Veränderung in %
45,11	Abbruch-, Spreng- und Enttrümmerungsgewerbe, Erdbewegungsarbeiten	43353	27.001	**-37,7%**
45,12	Test- und Suchbohrung	1822	1.597	**-12,3%**
45,21	Hochbau, Brücken- und Tunnelbau u. ä. ,	777563	442.123	**-43,1%**
45,22	Dachdeckerei, Bauspenglerei, Abdichtungen und Zimmerei	200751	139.762	**-30,4%**
45,23	Bau von Straßen, Bahnverkehrsstrecken, Rollbahnen und Sportanlagen	103491	82.485	**-20,3%**
45,24	Wasserbau	8463	5.896	**-30,3%**
45,25	Sonstiger spezialisierter Hoch- und Tiefbau	125192	85.527	**-31,7%**
Bauhauptgewerbe		**1.260.635**	**784.391**	**-37,8%**
45,31	Elektroinstallation	268785	211.907	**-21,2%**
45,32	Dämmung gegen Kälte, Wärme, Schall und Erschütterung	68960	53.696	**-22,1%**
45,33	Klempnerei, Gas-, Wasser-, Heizungs- und Lüftungsinstallation	368775	260.599	**-29,3%**
45,34	Sonstige Bauinstallation	10141	10.161	**0,2%**
45,41	Stukkateurgewerbe, Gipserei und Verputzerei	48385	32.093	**-33,7%**
45,42	Bautischlerei und –schlosserei	77441	56.266	**-27,3%**
45,43	Fußboden-, Fliesen- und Plattenlegerei, Raumausstattung	97684	67.598	**-30,8%**
45,44	Maler- und Glasergewerbe	216283	148546	**-31,3%**
45,45	Baugewerbe, anderweitig nicht genannt	16538	13435	**-18,8%**
45,5	Vermietung von Baumaschinen und -geräten mit Bedienungspersonal	5510	5273	**-4,3%**
Ausbaugewerbe		**1.178.502**	**859.574**	**-27,1%**
Baugewerbe insgesamt		**2.439.137**	**1.643.965**	**-32,6%**

Quelle: Statistischen Bundesamt; eigene Berechnungen

Tabelle 1b: Zulieferbranchen und Dienstleistungen.

	Deutschland Insgesamt: Beschäftigte WZ 2003 Bezeichnung:	1998	2004	Veränderung in %
14,11	Gew.v.Natursteinen u.-werksteinen a.n.g.	18060	14119	**-21,8%**
14,12	Gew.Kalk-,Dolom.-,Gips-,Anhyd.st.,Kreide	4724	3184	**-32,6%**
14,13	Gewinnung von Schiefer	1618	1140	**-29,5%**
14,21	Gewinnung von Kies und Sand	21696	15594	**-28,1%**
14,22	Gewinnung von Ton und Kaolin	2180	2058	**-5,6%**
20,3	Herst.Konstr.-,Fertigbauteile aus Holz	85946	64226	**-25,3%**
25,23	Herst. v. Baubedarfsartikeln a. Kunststoff	42144	34045	**-19,2%**
26,3	Herst. keram. Wand- u. Bodenfliesen, -platt.	4284	3931	**-8,2%**
26,4	Ziegelei, Herst. v. sonstiger Baukeramik	20556	14284	**-30,5%**
26,51	Herstellung von Zement	12152	7713	**-36,5%**
26,52	Herstellung von Kalk	888	795	**-10,5%**
26,61	Herst. Betonerzeugn. f. d. Bau u. Kalksandst.	63302	42165	**-33,4%**
26,62	Herstellung v. Gipserzeugnissen f. d. Bau	1175	1002	**-14,7%**
26,63	Herstellung von Transportbeton	13792	11142	**-19,2%**
26,64	Herstellung von Mörtel	1682	1663	**-1,1%**
26,65	Herstellung von Faserzementwaren	3841	1949	**-49,3%**
26,66	Herst. v. Erzgn. a. Beton, Zement, Gips a. n. g.	9119	7367	**-19,2%**
26,7	Be- u. Verarbeitung v. Natursteinen a. n. g.	27113	22149	**-18,3%**
28,11	Herst. v. Stahl-, Leichtmetallkonstruktion	167193	147707	**-11,7%**
28,12	Herst. Ausbauelem. a. Stahl u. Leichtmetall	33756	28922	**-14,3%**
28,51	Oberflächenveredlung u. Wärmebehandlung	51685	59350	**14,8%**
28,62	Herstellung von Werkzeugen	54846	53351	**-2,7%**
29,52	Herst. v. Bergwerks-, Bau- u. Baustoffmasch.	24284	21699	**-10,6%**
Zulieferbranchen insgesamt		**666.036**	**559.555**	**-16,0%**
51,13	Handelsverm. Holz, Baust. u. Anstrichmitteln	20.195	19228	**-4,8%**
51,53	GH mit Holz, Baustoffen, Sanitärkeramik	146.688	116050	**-20,9%**
51,82	GH mit Bergwerks-, Bau- und Baustoffmaschinen	11.707	8673	**-25,9%**
52,46	EH mit Metallw., Bau- u. Heimwerkerbedarf	130.001	122361	**-5,9%**
70,11	Erschließung von Grundstücken	28.734	22521	**-21,6%**
70,12	Kauf u. Verkauf v. eig. Grundst., Geb., Wohn.	5.582	4618	**-17,3%**
70,2	Vermiet., Verpacht. eig. Grundst., Gebäude	67.531	71476	**5,8%**
70,31	Vermittlung Grundst., Gebäuden, Wohnungen	41.393	40579	**-2,0%**
70,32	Verwaltung Grundst., Gebäude u. Wohnungen	94.113	97892	**4,0%**
71,32	Vermietung v. Baumaschinen u. –geräten	9.550	9431	**-1,2%**
74,15	Managementtätigkeiten von Holdinggesellschaften	89.530	151572	**69,3%**
74,2	Architektur- und Ingenieurbüros	343.382	326629	**-4,9%**
74,7	Reinigg. Gebäude, Inventar, Verkehrsmittel	297.891	370685	**24,4%**
Dienstleistungen insgesamt		**1.286.297**	**1.361.715**	**5,9%**

Quelle: Statistischen Bundesamt; eigene Berechnungen

Tabelle 2: Ifo-Prognose des Bauvolumens bis 2015 in Preisen von 2000 (Mill €)

	Bau insgesamt	Wohnungsbau	Wirtschaftsbau	Öffentl. Bau
2004	231 957	129 018	66 410	35 629
2015	243 100	136 000	72 400	34 700
Veränderung in %	+ 4,8%	+ 5,4%	+ 9,0%	- 2,6%

Quelle: ifo Bauvorausschätzung Deutschland 2005 – 2010/15 München 2005

Literatur

BAQ Forschungsinstitut Bremen (Gerhard Syben, Edith Gross, Oliver Gross, Jan-Marek Swoboda) (2005): Fach- und Führungskräfte für die Bauwirtschaft bis 2013. Eschborn

Berner, Winfried. (2007): Leitbild und Führungsgrundsätze: Weshalb sie nichts verändern (http://www.umsetzungsberatung.de/unternehmenskultur/leitbild.php)

Bosch, Gerhard / Rehfeld, Dieter (2006): Zukunftschancen für die Bauwirtschaft: Erkenntnisse aus der Zukunftsstudie NRW. In: Informationen zur Raumentwicklung, H. 10, S. 539-552

Bosch, Gerhard / Zühlke-Robinet, Klaus (2000): Der Bauarbeitsmarkt: Soziologie und Ökonomie einer Branche. Frankfurt: Campus

Bosch, Gerhard / Rehfeld, Dieter (2003): Zukunftsstudie Baugewerbe Nordrhein-Westfalen: Endbericht. Mai 2003. Gelsenkirchen: Inst. Arbeit und Technik http://www.zib.nrw.de/fachinfo/pdf_doc/einzelgutachten_endbericht_bosch_lang.pdf

Richter, Christian. (2004): Der authentische Manager, Heidelberg: Redline

Syben, Gerhard (1999): Die Baustelle der Bauwirtschaft. Unternehmensentwicklung und Arbeitskräftepolitik auf dem Weg ins 21. Jahrhundert. Berlin: Sigma

Syben, Gerhard, Gross, Edith, Kuhlmeier, Werner, Meyser, Johannes, Uhe, Ernst (2005): Weiterbildung als Innovationsfaktor. Berlin: Sigma

Sowie zahlreiche weitere Broschüren und Positionspapiere der Verbände der Bauwirtschaft, die hier im Einzelnen aufgeführt werden.