

## **Zukunftspotenzial Bauwirtschaft**

*Prof. Hans Helmut Schetter*

Vorstand Bilfinger SE 1995 – 2010

Seeheim-Jugenheim

### **1 Einleitung**

Abgewandelt gilt auch hier der Satz: Das Zukunftspotential der Bauwirtschaft beginnt mit der Betrachtung der Wirklichkeit.

Die Analyse der Entwicklung und die Bestimmung der Lage sind die geeignete Plattform zur Gestaltung der Zukunft. Sie liegt in unserer Hand. Es ist an uns, Gesellschaft und Politik für unsere technischen, organisatorischen, wirtschaftlichen und rechtlichen Überzeugungen zu gewinnen.

Die Bürger müssen uns und unseren Auftraggebern gemeinsam die in jeder Hinsicht verlässliche Durchführung gerade auch großer und komplexer Bauprojekte zutrauen. Nur eine in der Gesellschaft positiv etablierte Bauwirtschaft wird als Vertragspartner auf Augenhöhe akzeptiert und die besten eines Jahrgangs zum Studium des Bauingenieurwesens bewegen.

Wir können über die uns betreffende Entwicklung in den letzten fünfundzwanzig Jahren nicht glücklich sein, aber wir können vielfältige positive Perspektiven zum Anlass nehmen, mit allen anderen Bauschaffenden neue Wege mit dem Ziel gemeinsamen Erfolges zu beschreiten.

### **2 Entwicklung**

Auf dem Betontag 1981 hat Volker Hahn in einem äußerst kontrovers diskutierten Vortrag die Vision einer drohenden negativen Entwicklung der deutschen Bauindustrie aufgezeigt. Mit „Die Geschichte von Karl und Franz....“ hat er vor dem Hintergrund zunehmenden reinen Preiswettbewerbs an das bereits von C. F. Gauß gefundene Gesetz erinnert, nach dem der Billigste stets Verluste machen muß, wenn nur ein Parameter, nämlich der Preis, zählt. [1]

Zuvor war die deutsche Bauindustrie mit anerkannt hohem Leistungsvermögen Garant für eine überdurchschnittliche Infrastruktur. Ihr Wirken war gefragt im Kompetenzwettbewerb, Sondervorschläge zeugten von Kreativität und Innovation.

1974 zählte die deutsche Bauwirtschaft 18 Großfirmen, die über eine zentrale Technik, ein Niederlassungsnetz im Inland und ein Auslandsgeschäft verfügten. Bis 1990 hatte sich die Zahl auf 12 reduziert. Aktuell sind noch drei existent. Allerdings droht HochTief der Verlust der Eigenständigkeit und Bedeutung und Bilfinger entwickelt sich mehr und mehr zum Dienstleister. Damit bleibt als einziger Ingenieurbaukonzern im traditionellen Sinne Züblin.

In den Achtzigerjahren beginnend sind wir seit Mitte Neunzig endgültig in den reinen Preiswettbewerb abgeglitten. Der Lopez-Effekt hat auch vor uns nicht Halt gemacht. Ein im Weltmarkt absolut export- und wettbewerbsfähiger Industriezweig ist schleichend, und ohne gesellschaftliches Aufsehen zu erregen, verschwunden. Große Namen wie Holzmann, Dywidag und andere sind Geschichte.

Begleitet wurde das Ganze durch eine zunehmende Skepsis oft sogar Feindlichkeit gegenüber Technik. Nicht nur Großprojekte werden, begleitet von einer schweigenden Mehrheit, mehr und mehr von Minderheiten bestimmt. Diese haben bereits Chancen neuer Technologien zum Erliegen gebracht oder a priori verhindert. So droht uns die Entwicklung zur „NIMBY“-Gesellschaft.

### **3 Lage**

Im Zuge gegenläufiger Interessen hat sich das einst kooperative Verhältnis zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer zunehmend verhärtet. Unter dem Diktat des Einkaufs gehen wachsende Vertragswerke einher mit wachsender Unzufriedenheit der Beteiligten und Anzahl von Streitfällen, vielfach in langwierige gerichtliche Verfahren mündend. Mit Billigstpreisen unter Vertrag genommene Unternehmen, die in gleicher Weise Subunternehmer verpflichten und häufig Sub-Sub-Subketten generieren, sorgen für Menschen- und Materialströme quer durch Europa. Selbst bei starker Überwachung der Beteiligten kommen bestenfalls durchschnittliche Ergebnisse zustande.

Die mediale Wahrnehmung Bau ist durch Negativbeispiele geprägt: Stuttgart 21, Elbphilharmonie und allen voran der neue Hauptstadtflughafen, der uns zum Gespött internationaler Betrachter macht.

Im Urteil der Öffentlichkeit stehen wir für desaströse Organisation, Termine nach Belieben, aus dem Ruder laufende Kosten und mangelhafte Qualität.

Es ist an der Zeit umzudenken und gemeinsam neue Wege zu beschreiten.

## 4 Chance

Das Zukunftspotential der Bauwirtschaft wird vom Bedarf und dem Willen der Gesellschaft zur Investition, prioritär aber von uns selbst und unserer eigenen Entwicklung bestimmt.

Der Bedarf ist evident, wir stehen vor großen Herausforderungen:

Wir sind Transitland Nummer eins in Europa. Unsere Infrastruktur ist unterdimensioniert und zudem mit einem über viele Jahre angewachsenen unakzeptablen Reparaturstau versehen.

Die ohne Masterplan irreversibel in Angriff genommene Energiewende eröffnet gerade auch den Bauingenieuren eine Fülle von Aufgaben.

Der Wert einer Immobilie wird neben der Lage mehr und mehr auch von erfüllten Nachhaltigkeitskriterien bestimmt werden. Die Optimierung im Lebenszyklus, insbesondere bei zunehmendem Anteil von „Bauen im Bestand“, erfordert andere und neue Formen der Kompetenz und Zusammenarbeit.

## 5 Neue Wege

Ziel muss sein, das Potential aller Beteiligten auszuschöpfen, win-win-Konstellationen zu schaffen, gemeinsam verantwortlich zu handeln und die ganze Schaffenskraft dem Bauen zu widmen anstatt sich mehr und mehr in streitigen Auseinandersetzungen zu erschöpfen.

Lassen Sie uns im Sinne der gewünschten Zielerreichung über folgende Punkte nachdenken und diskutieren:

- Die Vertragspartner kehren von Konfrontation zur Kooperation zurück.
- Die für das jeweilige Projekt erforderliche adäquate Kompetenz wird bereits am Beginn des Planungsprozesses umfänglich etabliert.
- Die Partner werden nicht im Preis- sondern Kompetenzwettbewerb beurteilt und selektiert. Dazu gehören neben den Planungsbeteiligten gerade auch die bauausführenden Firmen mit ihrem breiten, aktuellen technischen und operativen Know-how.
- Über Präqualifikation und gestufte Verträge werden für die Parteien Exits aus der eingegangenen Bindung ermöglicht. Für die gewünschte, unverzichtbare Marktausschöpfung gibt es Modelle. Diese gilt es aufzugreifen und zu weiterer Reife zu entwickeln. Der internationale Raum bietet erfolgreich praktizierte Wege zur Nachahmung an.

- Die baubegleitende Planung und damit einhergehende, meist umfängliche Änderungen und verschleppte Entscheidungen sind Hauptverursacher für „gestörten Bauablauf“ und dadurch häufig unkontrolliert eskalierenden Streit über Zeit, Geld und Qualität. Warum nehmen wir uns kein Beispiel an der stationären Industrie und schließen Entwicklung und Planung vor Produktionsbeginn ab. Die angestrebte Optimierung eines Bauwerkes im Lebenszyklus erfordert dies geradezu.
- Da Kontroversen im vertraglichen Alltag nicht per se ausgeschlossen werden können, muss, wann immer sie aufkommen, umgehend und wirksam gesteuert werden. Vertraglich verankerte Regeln, d.h. Streitbeilegungsmechanismen müssen zur Deeskalierung zum Standard werden.
- Am Beginn einer Baubestellung steht kein fertiges Produkt sondern gegenseitiges Vertrauen, oft gewachsen auf langjähriger Zusammenarbeit. Projektgeschäft im Bau ist untrennbar mit menschlichen Relationen verbunden, die nicht durch überzogene Compliance-Bestrebungen kastriert werden dürfen. Dies steht nicht im Widerspruch zur selbstverständlichen Einhaltung der Gesetze.
- Nur durch gesellschaftlich gewollten und geschätzten Facharbeiternachwuchs kann es uns gelingen handwerkliches Können für unsere Bauausführung langfristig sicherzustellen.
- Knappe und klare Vertragswerke stehen für Übersichtlichkeit und Eindeutigkeit. Wir sollten nichts anderes zulassen.

## 6 Schluss

Wir Bauingenieure müssen uns einmischen, um am gesellschaftspolitischen Handeln mitzuwirken, ansonsten werden wir behandelt. Durch gemeinsames verantwortungsvolles Wirken erzeugen wir Vertrauen, geben gerade auch Großprojekten ein Gesicht und stehen glaubwürdig für Innovation, Qualität und Sicherheit.

Bauingenieure bestimmen maßgeblich den Standard einer Infrastruktur. Dieser wiederum ist Voraussetzung für die Leistungsfähigkeit unseres Industriestandortes und damit der Leistbarkeit des Sozialstaates.

Lassen Sie uns gemeinsam auf neuen Wegen das Zukunftspotential der Bauwirtschaft zum Nutzen unserer Gesellschaft heben

## Literatur

[1] Hahn, Volker; Die Geschichte von Karl und Franz und die Entwicklung des Ingenieurbaus aus der Sicht eines Unternehmerringenieurs; Sonderdruck aus "Vorträge Betontag 1981" Hamburg; Deutscher Betonverein e.V.