

Die deutsche Bauwirtschaft hat eine lange Phase schrumpfender Nachfrage hinter sich: Preisbereinigt wurde 2005 ein Viertel weniger in Bauten investiert als zehn Jahre zuvor. Seitdem ist jedoch eine merkliche Erholung zu verzeichnen. Die negative Entwicklung über einen so langen Zeitraum hinweg ist auch an den bauausführenden Firmen nicht spurlos vorbeigegangen. Während sich die Anzahl der Firmen des Bauhauptgewerbes in den letzten knapp zwei Jahrzehnten sogar leicht erhöhte, halbierte sich die Zahl der Beschäftigten. Die heftigsten Rückgänge verzeichneten die Großunternehmen. In Deutschland waren 2009 nur noch 25 Baufirmen mit mehr als 500 Beschäftigten tätig; 1991 waren es noch 180.

Auch im europäischen Vergleich zeigt sich, dass deutsche Bauunternehmen anscheinend keinen Hang zur Größe haben. Von den 50 größten Baukonzernen in Europa waren 2008 lediglich zwei in Deutschland angesiedelt, aber 13 in Großbritannien, sieben in den Niederlanden und sechs in Spanien. Und mit Hilfe der laxen deutschen Gesetzgebung könnte es bald nur noch einer sein – nach einer möglichen Übernahme von Hochtief durch ACS.

Innerhalb der deutschen Volkswirtschaft ist die Bauwirtschaft eine der bedeutendsten Branchen. Der Anteil des Bruttoinlandsprodukts, der 2009 für Bauinvestitionen verwendet wurde, betrug knapp 10%. Zu den anderen Wirtschaftszweigen besteht eine enge Verflechtung. Die von den Baufirmen erstellten Gebäude und Bauwerke weisen eine hohe Bedeutung als Produktions- und Standortfaktor auf, das Netz der Verkehrswege stellt das Herz der Infrastruktur dar. Die Bauwirtschaft wird nicht zu Unrecht als eine der Schlüsselindustrien in Deutschland bezeichnet (vgl. Rußig, Deutsch und Spillner 1996).

Dabei hat die deutsche Bauwirtschaft seit dem Beginn der neunziger Jahre einen fundamentalen Strukturwandel vollzogen, der bis heute noch anhält. Sie wurde in der ersten Hälfte der neunziger Jahre ganz wesentlich von umfangreichen Bauinvestitionen im Gefolge der deutschen Wiedervereinigung geprägt. Diese wurden insbesondere durch zahlreiche staatliche Programme sowie hohe steuerliche Anreize begünstigt. Neben dem Wirtschaftsbau florierte vor allem der Wohnungsbau, auf den schließlich ein Anteil von 55% an den gesamten Bauaktivitäten entfiel. 1995 wurde mit Bauinvestitionen in Höhe von insgesamt 259 Mrd. € die Spitze erreicht<sup>1</sup>;

der Anteil am Bruttoinlandsprodukt kletterte in diesem Jahr auf 14%.

## Bestandsmaßnahmen und baunahe Dienstleistungen gewinnen an Bedeutung

Daran anschließend folgten zehn Jahre mit schwindender Baunachfrage. Trotz eines weiterhin latenten Bedarfs in vielen Bereichen ging die Bautätigkeit kontinuierlich zurück – wenn man von der kleinen »Erholung« (real + 1,5%) im Jahr 1999 absieht. Im Jahr 2005 wurde – preisbereinigt – ein Viertel weniger an Bauinvestitionen getätigt als zehn Jahre zuvor. Gleichzeitig erfolgten innerhalb der Nachfrage verschiedene Strukturverschiebungen. Von besonderer Relevanz war dabei die sichtliche Zunahme der Baumaßnahmen an bereits bestehenden Gebäuden bei gleichzeitiger Verringerung der Neubauten sowie die Ausweitung der Tätigkeiten im Bereich der baunahen Dienstleistungen, während die klassischen Bauleistungen an Bedeutung verloren. Diese Entwicklungen waren sowohl bei privaten als auch bei öffentlichen Nachfragern zu beobachten.

Auch anbieterseitig waren deutlich sichtbare Veränderungen wahrzunehmen. Neue Unternehmen, vor allem aus dem osteuropäischen Raum, drängten in den deutschen Markt. Einige erfolgreiche deutsche Bauunternehmen wurden von zu meist ausländischen Wettbewerbern auf-

\* Prof. Dr. Sammy Ziouziou lehrt am Fachbereich Wirtschafts- und Gesellschaftswissenschaften der Beuth Hochschule für Technik Berlin.

<sup>1</sup> Diese Aussage gilt nur für eine Betrachtung in jeweiligen Preisen, 1995 wurde nämlich noch ein kleines Plus erreicht; in realer Betrachtung schrumpften die Bauinvestitionen aber bereits 1995 um 1,5%.

gekauft, und etliche traditionsreiche Bauriesen mussten sogar Insolvenz anmelden. Im Folgenden wird aufgezeigt, wie sich diese extreme Entwicklung – fünf Jahre Boom wurden von zehn Jahren Schrumpfkur abgelöst – auf die Struktur der deutschen Bauunternehmen ausgewirkt hat, wobei ein Schwerpunkt bei den jeweils größten Baukonzernen Deutschlands liegt.

Die Analyse stützt sich zunächst auf die Veränderungen, die sich bei der Zahl der Betriebe sowie der Beschäftigten ergeben haben. Dabei erweist sich der deutsche Bauproduktionsmarkt nicht nur als überaus atomistisch. Die Unternehmenslandschaft in der deutschen Bauindustrie ist auch bezogen auf die Beschäftigten- und Umsatzstrukturen stark mittelstandsgeprägt. Betrachtet man den Zeitraum ab 1991, für den durchgängig gesamtdeutsche Daten vorliegen, so hat sich die Zahl der Betriebe bis 2009 – trotz sinkender Umsätze – insgesamt leicht erhöht, wobei in den Jahren 1998 bis 2000 die Marke von 80 000 Betrieben sogar vorübergehend überschritten wurde (vgl. Tab. 1). Bemerkenswert ist, dass bereits in der Boomphase bis 1995 die Zahl der großen Unternehmen – mit 500 und mehr Beschäftigten – schrumpfte,

obwohl die wachsende Baunachfrage in dieser Periode nur mit einer Erhöhung der Beschäftigtenzahl um knapp 40 000 befriedigt werden konnte. Die Zahl der kleineren Firmen verringerte sich zwar auch, allerdings nur in bescheidenem Umfang.

### Beschäftigung am Bau halbiert sich

Seit der Mitte der neunziger Jahre schrumpfte die Zahl der im Bauhauptgewerbe beschäftigten Personen dann aber in zum Teil atemberaubendem Tempo. Nach 1,434 Mill. Beschäftigten im Jahr 1995 waren es 2009 nur noch knapp halb so viele: 715 000. Am stärksten betroffen von dieser Entwicklung waren die größten Unternehmen. Die Zahl der Beschäftigten in Unternehmen mit 500 und mehr Personen »stürzte« in nur zehn Jahren von rund 100 000 auf gut 20 000, was einem Rückgang von fast 80% entspricht. Bei den Betrieben mit 50 bis 499 Beschäftigten bzw. 10 bis 49 Beschäftigten fielen die Schrumpfungsprozesse mit – 65% bzw. – 48% geringer aus. Lediglich bei den Kleinstbetrieben war eine Erhöhung um 17% zu verzeichnen (190 000 Beschäftigte im Jahr 2009 nach 162 000 im Jahr 1995).

**Tab. 1**  
**Struktur des Bauhauptgewerbes nach Beschäftigtengrößenklassen**

**a) Betriebe**

Jahr	Betriebe insgesamt	Betriebe mit ... bis ... tätigen Personen			
		1–9	10–49	50–499	500 u. mehr
Anzahl					
1991	71 830	43 341	23 292	5 017	180
1995	73 853	40 663	27 419	5 655	116
2000	81 112	53 721	23 768	3 581	42
2005	76 075	57 604	16 328	2 120	23
2009	73 944	56 283	15 522	2 114	25
Anteil in %					
1991	100	60,3	32,4	7,0	0,25
1995	100	55,1	37,1	7,7	0,16
2000	100	66,2	29,3	4,4	0,05
2005	100	75,7	21,5	2,8	0,03
2009	100	76,1	21,0	2,9	0,03

**b) Beschäftigte**

Jahr	Beschäftigte insgesamt	Beschäftigtenzahl in Betrieben mit ... bis ... tätigen Personen			
		1–9	10–49	50–499	500 u. mehr
1 000 Personen					
1991	1 396,3	178,5	458,2	591,4	168,3
1995	1 433,6	162,3	557,8	613,0	100,3
2000	1 069,5	199,8	457,7	374,8	37,2
2005	729,1	196,5	300,3	211,8	20,5
2009	715,0	189,7	287,7	216,9	20,7
Anteil in %					
1991	100	12,8	32,8	42,4	12,1
1995	100	11,3	38,9	42,8	7,0
2000	100	18,7	42,8	35,0	3,5
2005	100	27,0	41,2	29,0	2,8
2009	100	26,5	40,2	30,3	2,9

Quelle: Statistisches Bundesamt.

Eine vergleichbare Entwicklung war bei der Zahl der Betriebe zu beobachten; die Entwicklung verlief nur unwesentlich moderater – mit Ausnahme der Betriebe der Größenklasse bis neun Beschäftigte. Hier stieg die Zahl der Betriebe im Vergleich zu 1995 so stark an (+ 38% bzw. + 15 620 Beschäftigte), dass 2009 insgesamt sogar 100 Firmen mehr tätig waren.

Der extreme Rückgang bei den mittleren, vor allem jedoch bei den großen Firmen, bedeutete nicht immer, dass diese durch Insolvenz den Markt verlassen haben. Hinter diesem Phänomen verbergen sich z.B. auch Unternehmensausgründungen, Portfolio-Bereinigungen oder das Aufspalten von Unternehmensteilen in kleinere Einheiten.

Darüber hinaus hat sich die durchschnittliche Zahl der Beschäftigten je Betrieb gerade bei den mittleren und großen Firmen (50 und mehr Beschäftigte) seit 1995 nur etwas verringert. Sie beträgt weiterhin gut 100 (Unternehmen mit 50 bis 499 Beschäftigte) bzw. gut 800 (Unternehmen mit über 500 Beschäftigten). Es soll auch nicht unerwähnt bleiben, dass sich sowohl die Zahl der Betriebe als auch der Beschäftigten in den letzten drei Jahren stabilisiert hat. Dies ist ein wesentlicher Grund, weshalb sich die Daten für 2005 und 2009 nur wenig unterscheiden.

**Liste der Top 10 ändert sich rasch ...**

Vor allem die Landschaft der Großunternehmen hat sich signifikant verändert. Bei den größten Unternehmen (Top 10) ist zu beobachten, dass sich seit Beginn der neunziger Jahre bis zum Jahr 2008 ebenfalls deutliche Veränderungen bei den realisierten Bauleistungen ergeben haben. Dabei ist vor allem darauf zu achten, dass sich lediglich vier Firmen der Top 10 des Jahres 1990 erneut in der Liste der Top 10 des Jahres 2008 wiederfinden (vgl. Tab. 2). Bei den Vergleichen findet somit nicht eine Gegenüberstellung jeweils gleicher Unternehmen statt, sondern eine Gegenüberstellung zweier – teilweise unterschiedlicher – Unternehmensgruppen. Ein weiterer Aspekt, der bei einer Interpretation berücksichtigt werden muss, ist, dass sich die Leistungszusammensetzung der Unternehmen teilweise stark gewandelt hat. So ist das Verhältnis baunaher Dienstleistungen an der Gesamtleistung vieler Unternehmen heute deutlich höher als noch in den neunziger Jahren.

Lag die durchschnittliche Jahresbauleistung der zehn größten deutschen Baufirmen 1990 noch bei rund 1,7 Mrd. €, so betrug sie 2008 knapp 4,8 Mrd. €, was einer Ausweitung der Bauaktivitäten von respektablem 180% entspricht. In einem Zeitraum von fast zwei Dekaden wäre allerdings ein deutlicherer Anstieg als die erreichten durchschnittlich knapp 6% p.a. zu erwarten gewesen. Schließlich beinhalten diese Werte auch die erfolgten Preissteigerungen.

Klammert man die beiden Spitzenreiter des Jahres 2008 (Hochtief AG und Bilfinger Berger AG) aus, so weisen die restlichen acht Unternehmen zusammen lediglich einen Anstieg von 30% innerhalb des Beobachtungszeitraums auf, d.h. eine durchschnittliche Zunahme pro Jahr von 1 1/2%. Das ist weniger als die durchschnittliche Preisentwicklung in dieser Zeit. Gleichzeitig versechsfachte sich zwischen

1990 und 2008 die durchschnittliche Jahresbauleistung der beiden heute größten Unternehmen, der Hochtief AG sowie der Bilfinger Berger AG.

**... vor allem durch Übernahmen und Insolvenzen**

Wenn man einen etwas strengeren Maßstab anlegt, dann dürften Strabag AG und Ed. Züblin AG nicht als »deutsches« Bauunternehmen gewertet werden, da sie mittlerweile mehrheitlich zur österreichischen Strabag SE gehören. Das heißt, von den Kandidaten der Top 10 im Jahr 1990 finden sich nur noch zwei erneut in der Aufstellung für das Jahr 2008. Drei »verschwanden« durch Insolvenz. Fünf gingen – manchmal über Umwegen – in ausländische Hände.

Die Philipp Holzmann AG war in den neunziger Jahren der größte Baugigant Deutschlands. Noch 1990 wurde die auch international tätige Held & Francke AG (gegründet: 1872) übernommen, um sich besser in Süddeutschland zu positionieren. Wenige Tage nach dem 150-jährigen Firmenjubiläum musste der Vorstand jedoch den Insolvenzantrag stellen. Selbst eine Bürgschaft des Bundes, die unter dem damaligen Bundeskanzler Schröder noch aufgeboten wurde, konnte die endgültige Pleite im März 2002 nicht verhindern.

Mit der Insolvenz der Walter Bau AG im Frühjahr 2005 ging ein nicht unbedeutendes Kapitel deutscher Baugeschichte zu Ende. Die Wurzeln dieses Unternehmens reichten bis ins Jahr 1865 zurück. Aber erst mit dem Eintritt Ignaz Walters sollte ein atemberaubendes Übernahme- und Fusionskarussell beginnen: Bereits 1978 übernahm er die Mehrheit der Anteile an der Thosti AG (gegründet: 1876), die wiederum 1982 die 1892 gegründete Boswau + Knauer übernahm. Ein Jahr darauf fusionierten alle drei Unternehmen zur Walter Thosti Boswau (WTB).

**Tab. 2**  
**Die zehn größten deutschen Bauunternehmen 1990 und 2008**

Rang 1990	Unternehmen	JBL Mrd. €	Rang 2008	Unternehmen	JBL Mrd. €
1	Philipp Holzmann AG	4,76	1	Hochtief AG	21,64
2	Hochtief AG	3,08	2	Bilfinger Berger AG	10,74
3	Bilfinger & Berger Bau AG	2,16	3	Strabag AG	4,39
4	Strabag AG	1,63	4	Ed. Züblin AG	2,95
5	Dywidag AG	1,42	5	VINCI Deutschland GmbH	1,90
6	Walter Bau AG	1,15	6	Bauer AG	1,53
7	Heitkamp GmbH	0,78	7	Max Boegl GmbH & Co. KG	1,30
8	Wayss & Freytag AG	0,75	8	Goldbeck GmbH	1,23
9	Züblin AG	0,72	9	Kaefer Isoliert. GmbH & Co. KG	1,20
10	G & H Montage GmbH	0,60	10	BAM Deutschland AG	0,96
	Durchschnitt	1,70		Durchschnitt	4,78

Quelle: Bulletin Européen du Moniteur, Numero Special Nov. 1991 und Nov. 2009; Hoppenstedt Börsenführer II/1992; Berechnungen der Autoren.

Bereits Ende der siebziger Jahre hatte die Schörghuber Unternehmensgruppe die alteingesessene Heilmann & Littmann Bau AG (gegründet: 1892) übernommen und diese 1980 mit dem ebenfalls erfahrenen Bauunternehmen Sager & Woerner (gegründet: 1898) fusioniert. 1988 wurde die Heilit + Woerner Bau-AG, die aus dem Firmenzusammenschluss hervorgegangen war, zum symbolischen Preis von einer D-Mark an die WTB abgegeben, die sich dann 1991 in Walter Bau-Aktiengesellschaft umfirmierte und im Jahr darauf an die Börse ging. Nach schnellen Fusionen mit der Heilit + Woerner Bau-AG im Jahr 2000 und der DYWIDAG 2001 entsteht die Walter Bau AG vereinigt mit DYWIDAG.

### Walter Bau ...

Aber die Finanzprobleme können damit nicht gelöst werden. Als 2004 der Versuch scheitert, auch mit der Ed. Züblin AG zu fusionieren, an der Walter bereits seit 1991 eine Beteiligung hielt, musste wenig später, im Februar 2005, der Antrag auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens gestellt werden. Mit dem Walter-»Imperium« verschwanden etliche bekannte Unternehmen. Einige Firmenanteile wurden jedoch aufgekauft – überwiegend von ausländischen Unternehmen.

Die Heitkamp GmbH arbeitete bereits seit 1892 als erfolgreiches Bauunternehmen. 1999 erfolgte die folgenschwere Fusion mit dem Bergbau-Spezialisten Deilmann-Haniel. Bereits sieben Jahre später kam es zu ernsthaften Problemen bei den Bergbauaktivitäten, die letztlich zur Insolvenz führten. Durch den Verkauf einzelner Tochtergesellschaften sowie eine radikale Schrumpfkur konnte jedoch ein Neustart als Heitkamp Bauholding GmbH erfolgen.

Bereits 1988 gingen die Geschäftsanteile der G+H MONTAGE GmbH auf die französische Société Générale d'Entreprises (SGE) – die Hoch- und Tiefbaugruppe der Compagnie Générale des Eaux (der späteren VIVENDI) – über. Nach mehreren Umfirmierungen gehört G + H heute zu VINCI.

1890 entstand durch eine Fusion Wayss & Freytag, das in den siebziger Jahren von der Agiv übernommen und 1996 an den niederländischen Baukonzern Hollandsche Beton Groep (HBG) verkauft wurde. Im November 2002 wurde HBG von der Royal BAM nv übernommen. Seit 1. Januar 2007 existiert die BAM Deutschland AG, die aus der Fusion der Wayss & Freytag Schlüsselfertigbau mit der Raulf Bau-GmbH sowie der Müller-Altwater GmbH & Co. KG entstand.

Drei der Top 10 Unternehmen des Jahres 1990 landeten bei der österreichischen Strabag SE, wenngleich auf recht unterschiedlichen Wegen. Der heutige Baugigant hat seinen Ursprung in einem 1835 gegründeten Handwerksbetrieb. 1987 wird das Unternehmen in Bau Holding AG umfirmiert

und übernimmt 1998 den deutschen Baukonzern Strabag AG, der später dem gesamten Unternehmen den Namen geben wird. Zu diesem Zeitpunkt hatte die Strabag AG bereits eine mehr als 100-jährige Geschichte hinter sich, ausgehend von einem Straßenwalzenbetrieb, der sich nach zahlreichen Fusionen zu einem großen Straßenbauunternehmen entwickelt hatte.

### ... und DYWIDAG nach 140 Jahren am Ende

DYWIDAG (Dyckerhoff & Widmann AG) spielte im Walter-Konzern eine bedeutende Rolle. 1865 gegründet, gehörte DYWIDAG schon frühzeitig zu den Pionieren des Bauens mit Stahl- und Spannbeton. Es verfügte auch über zahlreiche Patente. Dieses Know-how konnte sogar noch durch die Fusion mit der Siemens-Bauunion im Jahr 1972 gesteigert werden. 2005 wurde DYWIDAG jedoch in den Pleitestrudel des Walter-Konzerns mit hineingezogen. Filetstücke des Unternehmens wurden im April 2005 zur neuen DYWIDAG Holding GmbH zusammengefasst – und an die österreichische Strabag AG veräußert.

Das von dem Schweizer Ingenieur Eduard Züblin 1898 gegründete Unternehmen eröffnete ab 1912 auch Niederlassungen in Deutschland. Nach dem Zweiten Weltkrieg wurde aus der Niederlassung Stuttgart die Ed. Züblin AG. Seit der Umfirmierung der WTB in Walter Bau AG im Jahr 1991 ist diese auch an der Ed. Züblin AG beteiligt. Züblin kann 2004 zwar den Fusionsversuch der Walter Bau-AG vereinigt mit DYWIDAG abwehren, wird jedoch in das Insolvenzverfahren der Walter-Gruppe ein Jahr darauf mit einbezogen. Kurz darauf erwirbt die Strabag AG aus der Insolvenzmasse die Anteile.

Mit der detaillierten Beschreibung der Schicksale einiger großer Bauunternehmen, mit meist mehr als 100-jähriger Geschichte, sollten auch die immensen Probleme verdeutlicht werden, mit denen die Baufirmen – genauer gesagt, deren leitende Mitarbeiter und Manager – in dieser zehnjährigen Phase kontinuierlich schrumpfender Nachfrage zu kämpfen hatten. Dabei wurden bei weitem nicht alle Übernahmen/Fusionen oder Insolvenzen großer Bauunternehmen angesprochen.

Bei diesem Aderlass an traditionsreichen Bauunternehmen verwundert es nicht, wenn die Liste der Top 10 sich innerhalb von knapp zwei Jahrzehnten so drastisch veränderte. Wie bereits angesprochen, versuchten viele Unternehmen die rückläufigen Aufträge im Inland durch eine stärkere Expansion im Ausland zu kompensieren. Daher wird im Folgenden die gesamte Jahresbauleistung der größten Unternehmen mit den Aktivitäten im Inland verglichen. Danach steigerten die jeweils zehn größten Unternehmen ihre durchschnittliche Bauleistung im Zeitraum 1990 bis 2008 von

**Tab. 3**  
**Die Inlandsbauleistungen der zehn größten deutschen Bauunternehmen 1990 und 2008**

Rang 1990	Unternehmen	IBL in %	Rang 2008	Unternehmen	IBL in %
1	Philipp Holzmann AG	53	1	Hochtief AG	15
2	Hochtief AG	65	2	Bilfinger Berger AG	32
3	Bilfinger & Berger Bau AG	52	3	Strabag AG	48
4	Strabag AG	78	4	Ed. Züblin AG	71
5	Dywidag AG	80	5	VINCI Deutschland GmbH	100
6	Walter Bau AG	93	6	Bauer AG	25
7	Heitkamp GmbH	100	7	Max Boegl GmbH & Co. KG	70
8	Wayss & Freytag AG	93	8	Goldbeck GmbH	70
9	Züblin AG	88	9	Kaefer Isoliert. GmbH & Co. KG	30
10	G & H Montage GmbH	100	10	BAM Deutschland AG	100
	Durchschnitt	69		Durchschnitt	34

IBL = Inlandsbauleistung. – Für VINCI Deutschland GmbH und BAM Deutschland AG wurden jeweils 100% der Jahresbauleistung als Inlandsbauleistung angesetzt.

Quelle: Bulletin Européen du Moniteur, Numero Special Nov. 1991 und Nov. 2009; Hoppenstedt Börsenführer II/1992; Berechnungen der Autoren.

1,7 auf 4,78 Mrd. €. Bezogen auf ihre gesamte Jahresbauleistung schrumpfte der im Inland erbrachte Anteil ihrer Bauleistungen jedoch von durchschnittlich rund 69% im Jahr 1990 auf 34% im Jahr 2008 (vgl. Tab. 3). Oder anders ausgedrückt: Der Auslandsanteil wurde mit einem Anstieg von durchschnittlich 31 auf 66% mehr als verdoppelt.

auf heute rund 30%, wobei sich diese Quote in den letzten Jahren kaum noch erhöhte (vgl. Abb. 1). Dabei nehmen die größeren Unternehmen mehr Nachunternehmerleistungen in Anspruch. Bei diesen erhöhte sich der Anteil im gleichen Zeitraum sogar von 30% auf knapp 50%.

**Steigende Nachunternehmertätigkeiten führen zu sinkenden Inlandsbauleistungen**

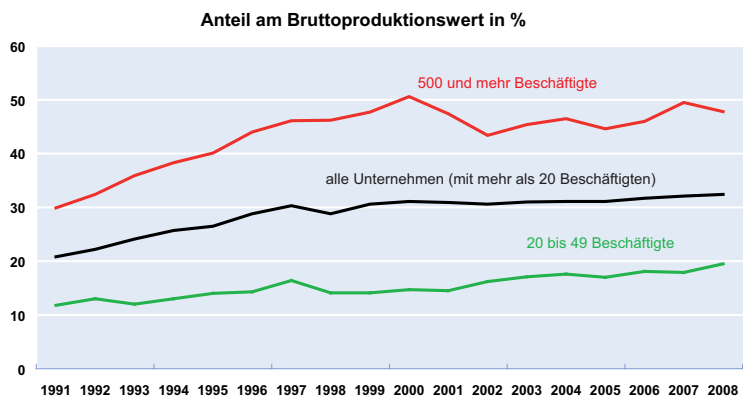
Ein weitergehender Vergleich ist allerdings nur bedingt möglich, da sich die Inlandsbauleistungen von 1990 zum Teil deutlich von denen des Jahres 2008 unterscheiden. Dabei muss unter anderem auch die gesunkene Fertigungstiefe der Bauindustrie in den letzten Jahren berücksichtigt werden. So wird ein relativ hoher Anteil der gesamten Wertschöpfung von den Unternehmen an Subunternehmer vergeben. Insbesondere der Trend zum schlüsselfertigen Bauen förderte den Einsatz von Spezialfirmen. Diese wurden immer häufiger mit der Bearbeitung bestimmter Aufgaben betraut, die diese Leistungen – vor allem aufgrund ihrer Spezialisierung – in der Regel kostengünstiger erbringen konnten.

Komplette Daten über den Anteil dieser Nachunternehmertätigkeiten in der Bauindustrie sind nicht verfügbar. Allerdings liefern die Daten aus der vom Statistischen Bundesamt jährlich erhobenen Kostenstrukturstatistik recht gute Anhaltspunkte für die Nachunternehmertätigkeit im Bauhauptgewerbe. Danach stieg der Anteil der durch Lohnarbeit bzw. Nachunternehmer ausgeführten Arbeiten am Bruttoproduktionswert seit Beginn der neunziger Jahre von gut 20%

**Auf der Suche nach Projekten mit auskömmlichen Erträgen**

Insbesondere die größeren Bauunternehmen versuchen somit immer mehr, sich auf die Bereiche zu konzentrieren, in denen auch auskömmliche Erträge erwirtschaftet werden können. Die reinen Analysen zu Unternehmens- und Betriebsgrößenstrukturen geben allerdings noch nicht genügend Hinweise auf die Ertragssituation der Unternehmen. Auch wenn es plausibel erscheint, dass sich mit zunehmender Organisationsgröße, u.a. durch skalenökonomische Effekte, Wettbewerbsvorteile einstellen können. Darüber hin-

**Abb. 1**  
**Kosten für Nachunternehmertätigkeit im Bauhauptgewerbe**



Quelle: Statistisches Bundesamt.

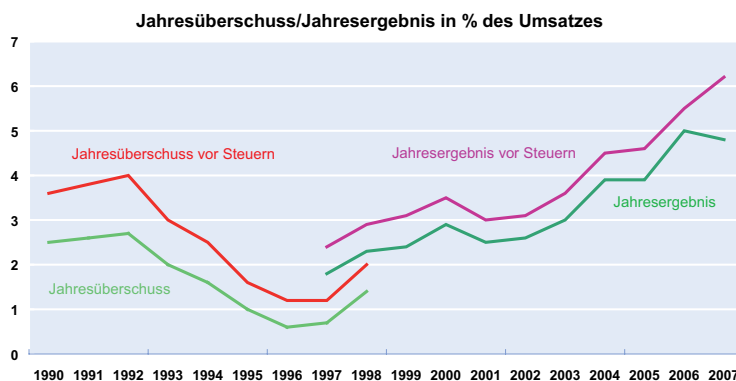
aus verfügen größere Unternehmen und Betriebe in der Regel über ausreichende Ressourcen, um die relativ hohen Akquisitionsaufwendungen bei großen und manchmal auch finanziell lukrativen Projektvorhaben tragen zu können.

Die Ertragssituation eines Unternehmens spiegelt das Zusammenspiel unterschiedlicher unternehmensinterner und -externer Faktoren wider. Im Folgenden wird jedoch ausschließlich die branchendurchschnittliche Ertragssituation beleuchtet, um Rückschlüsse auf die gesamte Industrie zu ermöglichen. Aussagen zur Ertragssituation der Bauunternehmen können aus Berechnungen der Bundesbank zum Jahresüberschuss bzw. Jahresergebnis abgeleitet werden. Als Datenbasis dienen dabei bis 1996 Bilanzen, die den Landeszentralbanken zur Verfügung gestellt wurden. Ab 1997 entstammen sie einem Datenpool, in den auch Bilanzen eingehen, die Geschäftsbanken und Kreditversicherern vorliegen.

Trotz aller Probleme, die diese wohl nicht immer repräsentativen Datensätze aufweisen, lassen sich einige wesentliche Aussagen ableiten: So konnten die Unternehmen des Baugewerbes in der ersten Hälfte der neunziger Jahre ihre Gewinnmargen nicht erhöhen, obwohl die Nachfrage in dieser Zeit spürbar anzog. Dagegen scheint der immense Preiswettbewerb ab der zweiten Hälfte der neunziger Jahre viele ertragsschwache Unternehmen zur Aufgabe gezwungen zu haben. Die »verbliebenen« Unternehmen wiesen auf jeden Fall im Verlauf der letzten Jahre verbesserte Jahresergebnisse auf (vgl. Abb. 2).

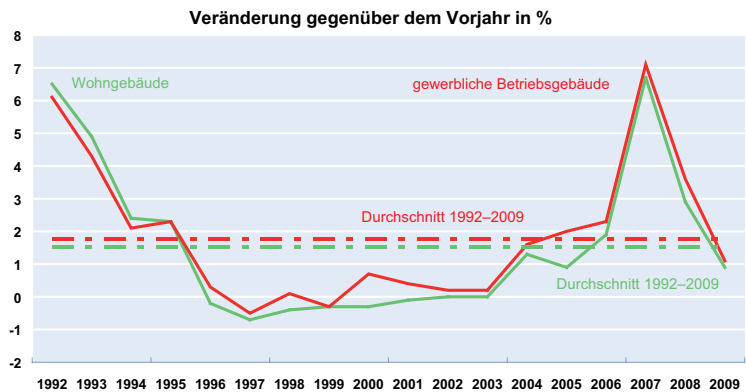
Die durchschnittlichen Umsatzrenditen sind – mit Ausnahme der letzten Jahre – für Investoren zumeist unzureichend

**Abb. 2**  
Ertragssituation der Unternehmen des Baugewerbes



1990–1998: früheres Bundesgebiet; 1997–2007: Deutschland.  
Quelle: Bundesbank; Hauptverband der Deutschen Bauindustrie.

**Abb. 3**  
Preisentwicklung im Bauhauptgewerbe 1992–2009  
(einschließlich Umsatzsteuer)



Quelle: Statistisches Bundesamt.

gewesen. Denn es existierten im Allgemeinen – bei vergleichbarem Risikoniveau – etliche attraktivere Investitionsmöglichkeiten. Darüber hinaus führt eine unbefriedigende Ertragssituation über einen längeren Zeitraum hinweg auch zu einer verhaltenen Investitionsneigung der betroffenen Unternehmen. Mögliche Produktivitätspotentiale können dadurch nicht ausgeschöpft werden. In letzter Konsequenz wird die Wettbewerbsfähigkeit sichtlich beeinträchtigt. In diesem Dilemma befand sich der überwiegende Teil der deutschen Bauindustrie seit Mitte der neunziger Jahre.

### Kaum Anstieg der Baupreise über zehn Jahre hinweg

Wie hart der Preiswettbewerb auf dem Baumarkt ab der Mitte der neunziger Jahre war, zeigt die amtliche Baupreisstatistik für das Bauhauptgewerbe. Danach erhöhten sich die Baupreise für die Errichtung neuer Wohngebäude im 18-Jahres-Zeitraum 1992 bis 2009 um durchschnittlich 1 1/2% p.a. Die vergleichbaren Werte für gewerbliche Betriebsgebäude liegen mit + 1 3/4% pro Jahr nur unwesentlich darüber (vgl. Abb. 3). Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass sich die Preise zwischen 1996 und 2005 so gut wie nicht bewegten. Im Wohnungsbau blieb das Preisniveau in diesen zehn Jahren so gut wie stabil, bei der Erstellung gewerblicher Betriebsgebäude lag die durchschnittliche Preissteigerungsrate gerade einmal bei 1/2% pro Jahr. Der Ausreißer im Jahr 2007 ging zum größten Teil auf das Konto der Mehrwertsteuererhöhung.

Diese Entwicklung beeinträchtigte die Ertragssituation der Unternehmen natürlich erheblich. Das schwierige wirtschaftliche Umfeld und die damit verbundenen Preis-

rückgänge führten somit in vielen Fällen zu betriebswirtschaftlich negativen Ergebnissen. Hinzu kam, dass etliche Unternehmen sich auch an Aufträge wagten, deren Risiken sie unterschätzten, wodurch es ebenfalls zu Verlusten kam. Die geringe Rentabilität der deutschen Bauindustrieunternehmen – oder gar mehrere Jahre mit Verlusten – setzte die Unternehmensleitungen und die Eigentümer unter Zugzwang. Sie mussten Maßnahmen ergreifen, um mittel- und langfristig ihre Erträge zu steigern – oder zumindest zu stabilisieren –, wenn sie nicht vom Markt verdrängt werden wollten.

Die Unternehmen der Bauindustrie reagierten in unterschiedlicher Weise auf die beschriebenen Herausforderungen: Zunächst muss erwähnt werden, dass sowohl das Ausmaß, vor allem aber die Dauer der Nachfrageschwäche, die sich direkt an den Nachfrageboom im Gefolge der Wiedervereinigung anschloss, von so gut wie allen Experten unterschätzt wurde. Dass auch die Unternehmensführer immer wieder davon ausgingen, dass etwa nach drei, fünf oder sieben Jahren endlich die Phase der rückläufigen Nachfrage beendet sei, ist nur zu verständlich. Diese Fehleinschätzung führte in der Konsequenz zu zum Teil folgenschweren Reaktionen.

### **Zu viele Bauunternehmen lassen sich auf Preiswettbewerb ein**

Einige Unternehmen versuchten, sich durch einen Wettbewerb auf Preisbasis gegenüber ihren Mitbewerbern abzusetzen. Dies geschah zum Teil auch in der Hoffnung, dass einige Wettbewerber durch diesen Preiskampf ihre Substanz so weit schmälern würden, dass sie in letzter Konsequenz sogar insolvent würden – und aus dem Markt ausscheiden müssten. Nach einer derartigen »Marktberreinigung« erhofften sich viele Führungskräfte eine ausgewogenere Angebots-Nachfrage-Konstellation. Nach ihren Vorstellungen hätten dann die verbliebenen Unternehmen – aufgrund der dann verbesserten Marktstruktur – wieder zufriedenstellende Erträge erwirtschaften können. Das Problem war, dass zu viele Bauunternehmen diesen Kurs einschlugen. Die erhoffte »Marktberreinigung« fand nur abgeschwächt statt. Dafür verloren nahezu alle – aufgrund der gedrückten Preise – an Substanz.

Gleichzeitig versuchten zahlreiche Unternehmen in neue Geschäftsfelder einzutreten, die lukrativere Ergebnisse und ein stabileres Geschäft versprachen. So investierten viele Unternehmen in die den klassischen Bauprozessen vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsaktivitäten wie Planung und Finanzierung (vorgelagerte Aktivitäten) und Betrieb (nachgelagerte Aktivitäten). Dieser Trend führte zu einer Erhöhung des Anteils baunaher Dienstleistungen im Leistungsportfolio der Unternehmen.

Neben dem Eintritt in neue Geschäftsfelder bzw. deren Ausbau wurden gleichzeitig unrentable Geschäftsaktivitäten veräußert oder eingestellt. Im Rahmen der Überprüfung ihrer Kernkompetenzen stießen die Unternehmen vor allem die Bereiche ab, von denen sie zukünftig keine wesentlichen positiven Ergebnisbeiträge erwarteten.

Einige Bauunternehmen verstärkten ihre Auslandsaktivitäten, um nicht mehr so stark vom schwierigen Marktumfeld in Deutschland abhängig zu sein. Während einige ihre Auslandsexpansion sehr gezielt und professionell vorantrieben, gerieten andere Unternehmen durch ungeschicktes Agieren, aber auch durch rücksichtslose Auftraggeber, vertragswidrige Zahlungseinbehalte etc. in zusätzliche Schwierigkeiten. Insgesamt hat die weitere Erschließung der Auslandsmärkte den deutschen Baudienstleistern jedoch stark geholfen, die negative Marktentwicklung in Deutschland zu kompensieren.

In den größeren Bauunternehmen fanden die beschriebenen Reaktionen – Preiswettbewerb sowie Ausbau profitabler und Abbau unrentabler Geschäftsaktivitäten – in vielen Fällen simultan auf Geschäftsbereichsebene statt. Während sich beispielsweise die Hochbauparte eines Konzerns mit den Wettbewerbern einen erbitterten Preiskampf lieferten, wurde die Auslandsmarktorientierung im Infrastrukturbereich profitabel ausgebaut. Das Facility Management, das nur als eine kleine interne Einheit agierte, wurde als ein eigener Geschäftsbereich ausgegründet.

### **Kooperative Initiativen: Fehlanzeige**

Vor allem der Versuch, sich über mehrere Jahre durch einen Preiswettbewerb einen Vorteil sichern zu wollen, zeigt die vielfach im Bauumfeld herrschende Konfliktkultur auf. Insofern erscheint es nicht verwunderlich, dass kooperative Initiativen flächendeckend nicht zum Einsatz kamen. Die wenigen Aktivitäten, die unternommen wurden, um die Branche unternehmensübergreifend neu aufzustellen, sollen hier dennoch Erwähnung finden. Im Wesentlichen handelte es sich dabei nur um drei Ansätze:

Der erste nennenswerte Vorstoß erfolgte im Jahr 1994, als die Hochtief AG den Versuch unternahm, zunächst die Auslandsaktivitäten mit der Philipp Holzmann AG zusammenzuführen. Durch massive Abwehrmaßnahmen von Seiten des Vorstands der Philipp Holzmann AG wurde dieser vereitelt. Dabei wurden unter anderem auch Daten aufbereitet und veröffentlicht, die zeigen sollten, dass es bei der Durchführung dieses Vorhabens zu marktbeherrschenden Stellungen in einzelnen Segmenten gekommen wäre.

Ein zweites Projekt erfolgte im Frühjahr 2002, als der Zusammenschluss der Bilfinger Berger AG mit der Hochtief AG

geprüft wurde. Obwohl diese Initiative aus unterschiedlichen unternehmerischen Perspektiven durchaus plausibel erschien, fand dieses Konzept im weiteren Verlauf der Untersuchung keine ausreichende Zustimmung durch die beauftragten Gremien.

Auch die Aktivitäten des Bauunternehmers Walter mit seiner gleichnamigen Gruppe können im weitesten Sinn als dritter »Versuch« gezählt werden. Der von Ignaz Walter gezimmerte Konzern war jedoch in nahezu jeder Phase kapitalmäßig zu schwach ausgestattet. Hinzu kam, dass er nach dem Auslaufen des Baubooms Mitte der neunziger Jahre zu lange schwerpunktmäßig im deutschen Hoch- und Tiefbau tätig blieb. Ein Feld, auf dem es – wenn überhaupt – nur spärliche Gewinne zu erwirtschaften gab.

Die aufgezeigten erfolglosen Initiativen aus dem Kreis der Bauindustrie dokumentieren, dass die deutsche Bauindustrie aus unterschiedlichen Gründen über einen Zeitraum von mehr als einer Dekade nicht in der Lage war, durch einen kooperativen Ansatz einen wesentlichen Beitrag zur Branchenkonsolidierung zu leisten. Offenbar waren die Beharrungskräfte, die sich aus dem Eigeninteresse mancher Führungskräfte speiste, stärker als die der Innovatoren.

### ACS strebt Mehrheit bei Hochtief an

Welch skurrile Entwicklungen sich dabei ergeben können, zeigt der vor wenigen Wochen eingefädelt Übernahmever-such von Hochtief AG (Umsatz 2008: 21,6 Mrd. €) durch die deutlich kleinere Actividades de Construcción y Servicios (ACS) aus Spanien (baugewerblicher Umsatz 2008: 6,62 Mrd. €). Offiziell hat ACS nur das getan, wozu es gesetzlich verpflichtet ist: Da ACS demnächst ihre Beteiligung auf über 30% erhöhen wird, bieten sie den freien Aktionären acht eigene Aktien für fünf Hochtief-Anteile. Dies entspricht jedoch lediglich der gesetzlichen Mindestanforderung, dem Durchschnittskurs der Hochtief-Aktien in den vergangenen drei Monaten.

Das Ziel von ACS ist es, die Beteiligung auf über 50% aufzustocken. Nach einer anschließenden Konsolidierung könnten ACS beispielsweise werthaltige Hochtief-Aktiva veräußern – und so seine derzeitigen Nettofinanzverbindlichkeiten in Höhe von rund 10 Mrd. € deutlich verringern. Hochtief ist demgegenüber per saldo heute so gut wie frei von Finanzschulden.

Deutsche Aktiengesellschaften haben bis heute allerdings keine Möglichkeit, z.B. durch Stimmrechtsbeschränkungen oder Höchstanteile einzelner Aktionäre feindliche Übernahmen abzuwehren. So gibt es beispielsweise selbst in der deutlich kleineren Schweiz Erwerbsbegrenzungen bei 254 Unternehmen. Die deutsche Politik sieht das Problem

weiter gelassen. Ein Sprecher des Wirtschaftsministers Rainer Brüderle formulierte vor wenigen Tagen, der Minister gehe davon aus, »dass die beteiligten Unternehmen vernünftige und faire Gespräche führen werden«.

Wenn man sich die Geschäfte von Florentino Pérez Rodríguez, den Präsidenten von ACS ansieht, bekommt man einen kleinen Vorgeschmack der Fairness. Den Grundstock für sein Bauimperium legte er 1983 mit dem Kauf des Bauunternehmens Padrós SA, das er zum symbolischen Preis von einer Peseta kaufte. Bereits 2002 war er – durch eine »geschickte« Übernahme des deutlich größeren Mischkonzerns Dragados – bereits Marktführer in Spanien. Legendär ist sein Coup als Präsident des spanischen Fußballclubs Real Madrid, dessen Präsident er erstmals im Sommer 2000 wurde. Dank seiner hervorragenden Kontakte zu konservativen Politikern gelang es ihm, das Grundstück des alten Madrider Trainingsgeländes zu Bauland deklarieren zu lassen und für 480 Mill. € an die Stadt sowie private Investoren zu verkaufen. Auf dem Gelände wurden die »Cuatro Torres« hochgezogen, die heute das Stadtbild prägen. Selbstverständlich war auch ACS am Bau der Türme beteiligt. Real Madrid wurde dadurch schuldenfrei – zumindest für einige Jahre.

In der jährlich von Deloitte LLP herausgegebenen Studie zu den 100 größten Baufirmen in Europa erscheinen zwei deutsche Firmen unter den Top 10 (Hochtief AG und Bilfinger Berger AG) – aber keine weiteren unter den Top 50.<sup>2</sup> Zum Vergleich: 13 Firmen unter den europäischen Top 50 haben ihren Firmensitz in Großbritannien, sieben in den Niederlanden und sechs in Spanien. Haben deutsche Baufirmen einfach keinen »Hang zur Größe«? Hoffentlich gilt nicht bald der Kindervers von den zehn kleinen Negerlein: »Da war es nur noch einer«.

### Literatur

*Bulletin Européen du Moniteur*, Numero Special Nov. 1991, Nov. 1996, Nov. 2001 und Nov. 2009.  
 Deloitte LLP (2009), *European Powers of Construction 2009*, London.  
*ENR Engineering News Record*, Jahrgänge 1990 bis 2008.  
 Rußig, V., S. Deutsch und A. Spillner (1996), *Branchenbild Bauwirtschaft*, Duncker & Humblot, München.

<sup>2</sup> Es ist allerdings zu berücksichtigen, dass Deloitte die deutsche Strabag AG, an der die österreichische Strabag SE zu rund 90% beteiligt ist sowie die Ed. Züblin AG, an der Strabag SE mehrheitlich beteiligt ist nicht separat erfassen, sondern der Strabag SE zurechnen. VINCI Deutschland GmbH und BAM Deutschland AG werden ebenfalls nicht separat berücksichtigt, sondern jeweils bei den sie beherrschenden Muttergesellschaften.