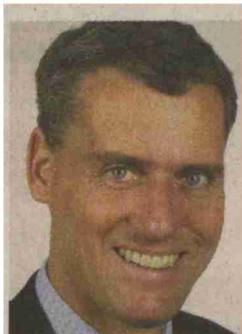




# Kein Platz mehr für das Gewerbe



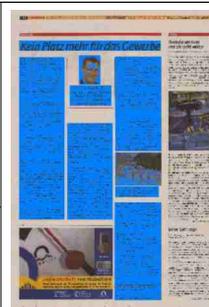
**Prof. Christoph Müller\***  
über fundamentale Verschiebungen im Schweizer Baugewerbe am Beispiel der Autobahn-Baustellen.

**E**igene Baustellen-Erfahrungen und Medienberichte bestätigen es: Wir sind im Schweizer Autobahnsommer 2011 angekommen. Aus Gewerbesicht muss festgehalten werden: Die kontinuierliche Instandhaltung des Schweizer Autobahnnetzes ist aus volkswirtschaftlicher Sicht sinnvoll. Es ist immer besser, die Infrastruktur rechtzeitig in Stand zu setzen. Zudem ist die Funktionsfähigkeit der Autobahnen eine Voraussetzung für eine wettbewerbsfähige Schweiz. Aber es ist für Automobilisten sowie Bauarbeiter anstrengend und mitunter gefährlich, eine 17 Kilometer lange Baustelle passieren zu müssen. Doch warum werden die Baustellen immer länger?

Früher wurden die Autobahn-Baustellen in der Regel von Arbeitsgemeinschaften lokaler KMU «bewirtschaftet». Dies waren kantonal gesteuerte Ereignisse und überschaubare Projekte. Seit die Verantwortung auf das neue Bundesamt für Strassen (Astra) übergegangen ist, das als Bauherr für Erneuerungs- und Erweiterungsprojekte auftritt, haben die Autobahn-Projekte spürbar an Grösse zugenommen. Doch was hat sich nun für das KMU-Baugewerbe verändert?

Erstens die reinen Dimensionen der Bauprojekte. Die Baustellen sind auf 10 bis 20 Kilometer Länge angewachsen und laufen über zwei bis drei Jahre. Das Bauvolumen liegt mittlerweile bei 50 bis zu 400 Millionen Franken. Die Führung solcher Projekte verlangt dabei höchste Kompetenzen und Führungsfähigkeiten.

Zweitens die tendenzielle Überlegenheit der professionellen, hierarchischen Konzernstruktur gegenüber der vielfältigen Kultur der Arbeitsgemeinschaften aus KMU. Solche Projekte können vor allem grosse internationale Baufirmen (aus unseren Nachbarstaaten)



Schweizerischer Gewerbeverband SGV  
 3001 Bern  
 031/ 380 14 14  
 www.sgv-usam.ch

Medienart: Print  
 Medientyp: Fachpresse  
 Auflage: 108'536  
 Erscheinungsweise: wöchentlich

Themen-Nr.: 377.9  
 Abo-Nr.: 377009  
 Seite: 12  
 Fläche: 59'849 mm<sup>2</sup>

mit ihrem Gefolge an Subunternehmern durchführen. Denn die Projekte werden neu – und das ist entscheidend – im Rahmen eines zumeist einzigen Werkvertrags vergeben. Was die Arbeit für das Bundesamt vereinfacht. Da aber auch ein Konzern nicht alle Leistungen aus eigener Hand anbieten kann, folgen der einen Vergabe durch das Astra weitere Vergaben, nun nach dem Subunternehmer-Prinzip. Dabei gilt dann nur ein Parameter: der Preis.

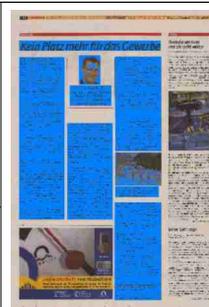
Drittens die Einführung des Bonus-/Malus-Prinzips. Die Baukonzerne müssen die Autobahnen für die Zeitdauer der Arbeiten mieten. Verkürzt sich die Bauzeit, gibt es Geld zurück, verlängert sich die Bauzeit, wird es bei Tagesmietsätzen bis 50'000 Franken richtig teuer. Das Praktische: Die Bauzeiten werden eingehalten. Der Effekt: Das Management solcher Baustellen wird zentral. Damit auch die persönlichen Anforderungen an die Führung solcher Baustellen, das geht bis zur «Mitarbeiterbeteiligung» an diesem System und einem konsequenten Nachtragsmanagement. Die persönlichen Folgen sind Stress-Situationen, die rechtlichen Folgen, das Aufdecken von Lücken in Vertragswerken, die nur schwer durchschaubar sind. Vor allem wenn staatlicherseits niemand mehr die Gesamtprozess-Verantwortung trägt.

Viertens die Konzentration der Bauzeit auf April bis Oktober. Während man woanders die kürzeren Winter nutzt und länger baut, leistet sich die Schweiz neu den Luxus von fünfmonatigen Winterferien. Im Sommer muss dafür umso intensiver gearbeitet werden. Zwei- bis Drei-Schichtbetrieb und 6-Tage-Woche sind dafür erforderlich. «Ungeschick» ist nur, dass der Gesamtarbeitsvertrag des Baugewerbes maximal 48 Stunden pro Woche und 20 Überstunden pro Monat resp. 100 pro Jahr erlaubt. Diese Projekte lassen sich mit KMU-Strukturen nicht mehr durchführen. Dazu braucht es andere Modelle. So wird bei den KMU mit festangestellten Fachkräften nur Kurzarbeit im

Winter «erzwungen», wie dies gerade zu beobachten war. Die Arbeiten führen zu diesen Bedingungen dann besser international mobile und billige «Arbeitsstrups» aus. Fünftens der Ablauf der Arbeitsvergaben. Zwar sollen die Ausschreibungen «transparent» sein, den «Wettbewerb stärken», den «wirtschaftlichen Einsatz öffentlicher Mittel garantieren» und die Marktteilnehmer «gleich behandeln», jedoch steht dem das Subunternehmer-Prinzip entgegen. Die Vergaben durch Baukonzerne erfolgen intransparenter, unter Einsatz von Marktmacht und ohne Zugang für KMU-Subunternehmer zum fairen öffentlich-rechtlichen Vergabeprozess. Für das Gewerbe ist in solch einem System kein Platz mehr. Wie das funktioniert, lässt sich an deutschen Baustellen beobachten: Der Staat verweigert den Einblick in Private-Public-Partnership-Verträge, es werden «Kaskaden» von Subunternehmern beschäftigt, und der Zoll wird fündig, wenn er (vergeblich) nach regulären Arbeitsverträgen sucht. Und dann sitzen noch Politiker in den Beiräten der betroffenen Konzerne...

Sechstens kann als Folge dieses Systemwandels das Auftauchen von Qualitätsproblemen am Bau vorhergesagt werden, wenn nicht mehr ausgebildete Spezialisten am Werk sind, sondern nur noch «Handlanger». Es wird sich auch kein KMU mehr mit innovativen Unternehmer-Varianten einbringen, wenn diese zum Allgemeingut werden und keine Wettbewerbsparameter mehr sind. Ergebnis: Ohne ein System der Fachbaulose wird somit kein fachlich innovatives Bauen überleben können, weil es keine Anreize mehr dafür gibt.

Siebtens leuchtet ein, dass KMU bei solchen Projektvolumina schon mit der Vorfinanzierung der Aufträge und den Garantie-Rückstellungen überfordert sind. Zumal sie sich wie in der Autoindustrie dank des Subunternehmer-Prinzips in die «fürsorglichen Hände» der Konzerne begeben müssen. Und die zuerst ihr Liquiditätsmanagement optimieren, bevor sie



Schweizerischer Gewerbeverband SGV  
3001 Bern  
031/ 380 14 14  
www.sgv-usam.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Fachpresse  
Auflage: 108'536  
Erscheinungsweise: wöchentlich

Themen-Nr.: 377.9  
Abo-Nr.: 377009  
Seite: 12  
Fläche: 59'849 mm<sup>2</sup>

*die offenen Rechnungen der Zulieferanten bezahlen, die dann Bank spielen müssen.*

**F**azit: Der Blick auf die Autobahn-Baustellen zeigt, welche fundamentalen Verschiebungen sich im Schweizer Baugewerbe abspielen. Das Gewerbe verschwindet, die internationalen Konzerne übernehmen das Geschäft nach ihren Gepflogenheiten. Das alles ist im Zeichen freier Märkte und strategischer Schritte der Konzerne auch legitim. Dass aber der Schweizer Staat mit seinem eigenen Bauherren-Management dies alles befördert und beschleunigt, sollte zumindest eine politische Diskussion über Sinn und Unsinn dieses Systemwandels auslösen. Denn ohne das Fachbaulos-Prinzip wird man sich schon bald fragen, wo denn all die Schweizer KMU und ihre qualifizierten Arbeitskräfte geblieben sind.

\*Prof. Dr. Christoph Müller ist Titularprofessor für Betriebswirtschaftslehre (Unternehmensgründungen und KMU) und Direktor des Center for Entrepreneurial Excellence an der Universität St. Gallen.

**Die Tribüne-Autoren geben ihre eigene Meinung wieder; diese muss sich nicht mit jener des sgv decken.**



*Immer länger, dafür nur im Sommer: Autobahn-Baustellen in der Schweiz sind ein Ärgernis nicht nur für die Autofahrer, sondern vor allem auch für manche KMU im Baugewerbe.*