

Aufgabe 1:

Branchenanalyse der Bauindustrie aus Sicht der
Allgemeinen Baugesellschaft - A. PORR AG



Gerold Köb (0250001)
Stefan Theussl (0352689)
Matthias Vogl (0352384)
Martin Gartner (0351427)

3. November 2006

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	2
1.1	A. PORR AG	2
1.2	Allgemeines zur Baubranche	2
1.2.1	Bauindustrie	3
1.2.2	Konjunktur	3
2	Branchenanalyse nach Porter	4
2.1	Wettbewerb in der Branche	4
2.1.1	Anzahl der Wettbewerber	4
2.1.2	Differenzierung und Positionierung	5
2.1.3	Marktwachstum	5
2.1.4	Regulative Barrieren	6
2.1.5	Markenidentität	6
2.2	Potentielle Mitbewerber	6
2.2.1	Know How/Wissen	7
2.2.2	Grössenersparnis/Kapitalbedarf	7
2.2.3	Ausschreibungen/Kunden	7
2.2.4	Mitarbeiter/Fachkräfte	8
2.2.5	Regionale Vorteile	8
2.3	Substitute	8
2.3.1	Ersatzgüter im Hochbau	8
2.3.2	Substitutionsgefahr im Tiefbau	8
2.4	Ressourcen	9
2.4.1	Verhandlungsmacht Lieferanten	9
2.4.2	Verhandlungsmacht Arbeitskräfte	10
2.4.3	Verhandlungsmacht Kapital	10
2.5	Kunden	10
2.5.1	Kundenkonzentration - Kundenvolumen	10
2.5.2	Ersatzprodukte	11
2.5.3	Fähigkeit zur Rückwärtsintegration	11
2.5.4	Preis	11
2.5.5	Gefahrenpotentiale	11
2.5.6	Öffentliche Aufträge	11
3	Bewertung und Zukunftsbild	12
4	Zusammenfassung	14
A	Appendix	14

1 Einleitung

1.1 A. PORR AG

1869 wurde die Allgemeine Österreichische Baugesellschaft gegründet. 1912 wurde die Mehrheit der heutigen UBM Realitätenentwicklung AG erworben. 1927 fusionierte die Allgemeine Österreichische Baugesellschaft mit der 1908 gegründeten A. Porr Betonbauunternehmung GmbH. 1946 wurde die Porr in zwei Teile (West und Ost) zerteilt und fusionierte wieder nach der Sowjetische Besatzung 1958. 1955 baute Porr die zerstörte Wiener Staatsoper wieder auf. 1971 übersteigt der Umsatz erstmals die 1 Mrd. Schilling Marke. 1979 war die Fertigstellung der Uno City der Startschuss zur Tätigkeit in Osteuropa. 1987 übersteigt der Umsatz die 5 Mrd. Schilling Grenze.

1990 erwirbt die Porr die Radmer Bau AG München die heute die Porr Deutschland GmbH darstellt. 1992 übersteigt der Umsatz die 10. Mrd. Schilling Grenze. 2000 erwirbt die Porr die Mehrheit der Teerag-Asdag AG. 2001 übersteigt der Auslandsanteil am Gesamtumsatz die 25 % Marke. 2002 liegt der Umsatz schon bei 20 Mrd. Schilling. 2004 wird die Mehrheitsbeteiligung an der UBM Realitätenentwicklung AG aufgegeben. 2005 wird die Wiener Betriebs- und Baugesellschaft m.b.H (WIBEBA) übernommen und die Produktionsleistung übersteigt die 2 Mrd. Euro Schranke¹.

Die Firma Porr ist zur Zeit in 15 Ländern tätig und unterteilt sich in vier strategische Unternehmensbereiche:

- Teerag-Asdag AG
- Porr Solutions Immobilien- und Infrastrukturprojekte GmbH
- Porr Technobau und Umwelt AG
- Porr Projekt und Hochbau AG

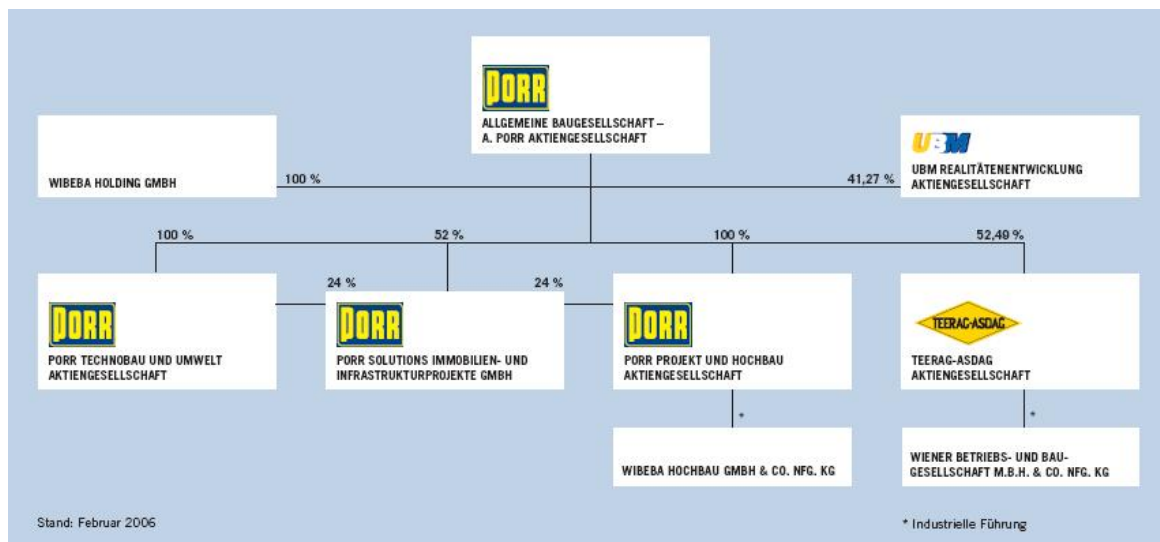


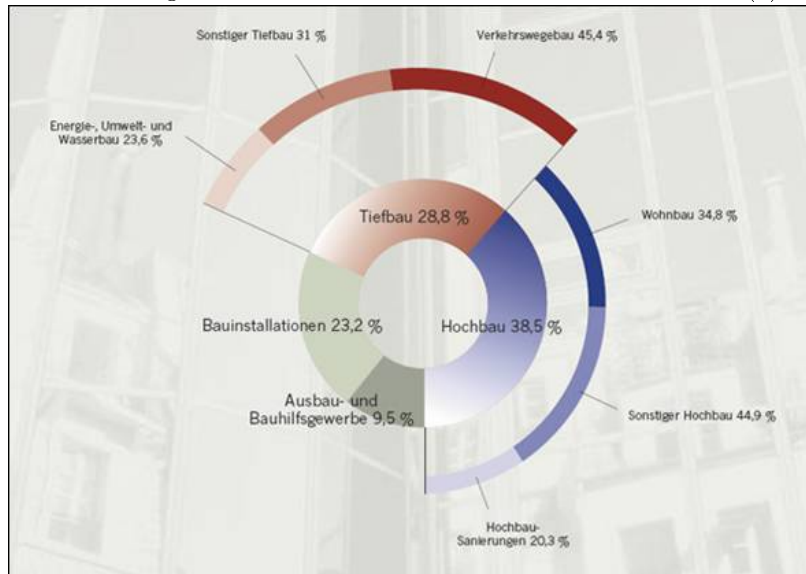
Abbildung 1: Porr Konzernübersicht Quelle: A. PORR AG (2006)

1.2 Allgemeines zur Baubranche

Die *Bauindustrie* ist einer der wichtigsten Sektoren der österreichischen Wirtschaft. Einerseits waren im Jahre 2004 rund 21.600 Unternehmen Österreichs im Bauwesen tätig (Quelle: Branchenmonitor)

¹Vgl. A. PORR AG (2006) Seite 28 ff

Abbildung 2: Sparten der Bauindustrie, Quelle: Österreich (b)



und andererseits liefert das Bauwesen einen Beitrag von rund sieben Prozent (15,7 Mrd. Euro) zum Bruttoinlandsprodukt.

Außerdem spielen (öffentliche) Bauinvestitionen eine große Rolle. Diese stellen eine der effizientesten Möglichkeiten dar, um wachstums- und stabilitätspolitische Zielsetzungen zu erreichen, indem die Konjunktur über den Multiplikatoreffekt angekurbelt wird².

1.2.1 Bauindustrie

So bedeutend die Bauindustrie ist, so vielfältig sind auch ihre Sparten. Wie in Abbildung 2 ersichtlich, gibt es die Sparten *Hoch- und Tiefbau*, *Ausbau- und Bauhilfsgewerbe* sowie die Sparte *Bauinstallationen*, wobei der Hochbau mit einem Produktionswert von über 6 Mrd. Euro den größten Bereich darstellt (Quelle: Wirtschaftskammer Österreich - Geschäftsstelle BAU (2005)).

Nach den schwierigen Jahren 2001 und 2002 und der teilweisen positiven Entwicklung in 2003 und 2004 steigt der Optimismus seit 2005 wieder und es wird mit einem soliden Wachstum gerechnet. Auch die Konjunkturerholung Anfang 2006 wird neben der Sachgütererzeugung größtenteils der Bauwirtschaft zugeschrieben. Betriebe des Hoch- und Tiefbaus melden aufgrund eines erhöhten Bedarfs an Wohnungen eine günstige Auftragslage, erwarten höhere Preise durchsetzen zu können und beabsichtigen Personal aufzunehmen. Ebenfalls günstig ist die Auftragslage im Straßen- und Schienenbau (Quelle: Samsinger (März 2006)), wobei vor allem der Ausbau der Anbindungen an die neuen EU-Mitgliedstaaten ausschlaggebend ist.

1.2.2 Konjunktur

Für das Jahr 2005 wurde von der *Forschungsgesellschaft für Bauen, Wohnen und Planen* (FGW) für die gesamte Bauwirtschaft ein reales Wachstum des Produktionswertes um 1,3 % prognostiziert. Die tragende Stütze hierbei ist der Tiefbau mit Zuwächsen von 4 %, wohingegen es im Hochbau zur Stagnation kommt. Dies spiegelt sich auch im Baupreisindex nieder: Im Hochbau kam es einer Steigerung der Baukosten, wobei die Steigerung der Preise niedriger ausfiel. Dies ist ein Indiz für den starken Preiswettbewerb im Bauwesen.

²Vgl. Wirtschaftskammer Österreich - Geschäftsstelle BAU (2005)

Tabelle 1: Bauproduktion nach Sparten, reale Veränderung gegenüber dem Vorjahr in Prozent (Prognosen 2005 - 2007), Quelle: Branchenmonitor

	FGW	WIFO		
	2005	2005	2006	2007
Hochbau	0,0	0,9	1,4	1,8
davon:				
Wohnungsbau:	-1,7	0,6	0,9	1,6
Nutzbau:	1,8	1,1	2,4	2,1
Modernisierung und Sanierung:	-0,8	-	-	-
Tiefbau	4,0	3,2	2,5	2,7
davon:				
Rohrleitungs- und Kabeltiefbau	-4,1	-	-	-
Straßen- und Eisenbahnoberbau	5,7	-	-	-
Spezialbau	10,0	-	-	-
Hoch- und Tiebau gesamt	1,6	1,5	1,7	2,0
Bauhilfs- und Baunebengewerbe	0,8	-	-	-

Prognosen für 2006 ähneln den oben beschriebenen Werten. Jedoch konnte mit der Sicherung der Wohnbauförderung bis 2008 zumindest eine kleine Förderung der Sparte Hochbau erzielt werden, daher rechnet das Wirtschaftsforschungsinstitut mit einem Wachstum von 1,4 %. Tragend bleibt aber der Tiefbau mit einem Wachstum von 2,5 %. Eine Übersicht über die Prognosen ist in Tabelle 1 ersichtlich.

Besonders zu betonen ist hierbei, dass vor allem im Bereich des Spezialtiefbaus mit 10 % für 2005 ein hohes Wachstumspotential steckt. Im Jahre 2004 betrug das Wachstum in diesem Bereich sogar 25 %.

2 Branchenanalyse nach Porter

2.1 Wettbewerb in der Branche

2.1.1 Anzahl der Wettbewerber

Wie bereits erwähnt gibt es mehr als 20.000 Unternehmen, die im Bauwesen tätig sind. Hierbei war vor allem in den letzten Jahren ein übermäßiger Anstieg zu verzeichnen, nämlich + 34 % von 1997 bis 2004 (zum Vergleich: Industrie + 9 %, Quelle: Samsinger (März 2006)). Dies liegt allerdings daran, dass viele Ein-Personen-Gesellschaften gegründet wurden, welche nicht als Konkurrenz für die *A. PORR AG* angesehen werden können.

Auch kleinere Baugesellschaften mit Bauleistungen von unter 50 Mio. Euro können aufgrund der Größenverhältnisse der *A. PORR AG* nicht als direkte Wettbewerber angesehen werden. Vielmehr ist es so, dass sich die oftmals als Generalunternehmen agierende *A. PORR AG* dieser kleinen Bauunternehmungen als Subunternehmen bedient.

Von der Wirtschaftskammer Österreich (Österreich (b)) sowie im Bericht Samsinger (März 2006) wurde versucht, die bedeutendsten Leitbetriebe der Bauwirtschaft Österreichs zu identifizieren. Nach dieser Analyse sind die wichtigsten Konkurrenten für die *A. PORR AG*, beurteilt nach ihrer erbrachten Bauleistung im Jahr 2005, die *STRABAG AG, Wien*, die *Alpine Mayreder BaugesmbH, Salzburg-Wals*, die *SWIETELSKY Baugesellschaft m.b.H., Linz*, die *Teerag-Asdag AG, Wien* (wobei die *A. PORR AG* allerdings an der *Teerag-Asdag AG, Wien* beteiligt ist) und die *HABAU Hoch- und Tiefbau GmbH, Perg*. Eine detaillierte Übersicht mit allen Unternehmen ist in Tabelle 3 im Appendix ersichtlich.

Die Konkurrenz dieser Unternehmen ist sehr groß. Bei allen größeren Ausschreibungen bieten diese mit und sind somit unmittelbare Wettbewerber der *A. PORR AG*. Vor allem bei Ausschreibungen des öffentlichen Sektors ist dies deutlich bemerkbar, allerdings könnte der Übergang vom Billigstbieter- zum Bestbieter-Prinzip (siehe Kapitel 2.1.4) wieder einen Vorteil für die *A. PORR AG* darstellen.

2.1.2 Differenzierung und Positionierung

Zunächst ist eine Differenzierung nach *Kunden* nötig. Die Kunden können in der Bauindustrie sehr unterschiedlich sein, nämlich vom kleinen Häuslbauer bis hin zum Staat als Auftraggeber. Aufgrund des riesigen Verwaltungsapparates konzentriert sich die *A. PORR AG* hauptsächlich auf größere Projekte, die *Häuslbauer* zählen somit nicht zu den Zielkunden. Dies könnte für die *A. PORR AG* ein Problem darstellen, weil nur Großprojekte angenommen werden können.

Der nächste Schritt liegt in der Differenzierung nach Produkten. Hierbei ist gemeint, in welchen Sparten das Unternehmen tätig ist (zB Hoch-, Tief- Straßenbau usw.). Da die großen Unternehmen hier häufig als Generalunternehmen auftreten, müssen sie alle Sparten abdecken. Dies führt zwangsläufig dazu, dass nur einige wenige große Unternehmen in der Branche sind, unter denen der Wettbewerb sehr hoch ist. Andererseits gibt es auch einige Unternehmen, die sich nur auf Spezialgebiete konzentrieren, wie beispielsweise die *Gleitbau GmbH, Salzburg*, welche sich auf den Bau unter Verwendung von konischen und zylindrischen Gleitschalungstechniken konzentriert. Eine Übersicht nach welchen Kriterien sich die österreichischen Leitbetriebe zu differenzieren versuchen, ist in Tabelle 4 und Tabelle 5 im Appendix gegeben.

Weiters wird in der Branche häufig *Qualität* als Positionierungsmaßnahme genannt, wobei aber zu sagen ist, dass beinahe alle der in Tabelle 3 genannten Unternehmen Qualitätsanforderungen nach den Normen *ISO 9001*, *ISO 9002*, *ISO 14001* (Umweltmanagementsystem) und *SCC*** (Arbeitssicherheits-Management-System) erfüllen bzw. sich bemühen diese möglichst bald zu erfüllen. Qualität allein kann daher keine ausreichende Differenzierung im Markt darstellen.

Besondere Bedeutung kommt der Auswahl zu, in welchen Märkten man sich positionieren will. Die *A. PORR AG* konzentriert sich hierbei auf Märkte der zehn neuen Mitgliedsstaaten der EU. Wie auch in Kapitel 2.1.3 beschrieben, ist hier weiterhin ein hohes Wachstum in der Bauleistung zu erwarten. Die *A. PORR AG* ist in diesen Märkten bereits präsent und hat hier einen wesentlichen Vorteil gegenüber anderen Konkurrenten, die sich größtenteils auf die Märkte in Zentraleuropa (bzw. sogar Übersee) konzentrieren. Besonders profitieren könnte die *A. PORR AG* hier vom Ausbau der Verkehrsanbindungen zwischen Österreich und den Osteuropäischen Ländern.

Ein weiteres Differenzierungsmerkmal wird im Angebot von sogenannten *Full Services* (von der Projektplanung bis zur tatsächlichen Übergabe) gesehen. Jedoch muss gesagt werden, dass auch hier vor allem bei großen Projekten die Bauunternehmen häufig als Generalunternehmer auftreten. Dies muss mehr oder weniger schon das Angebot von *Full Services* inkludieren.

Die *A. PORR AG* differenziert sich folgendermaßen von ihren Konkurrenten: Sie gibt an ein Spezialist in jeder Hinsicht zu sein und Spezialgebiete perfekt zu beherrschen, nämlich von der Planung über die Fertigstellung bis hin zum Facility Management oder zur Verwertung. Auch langjährige Erfahrung und Effizienz macht die *A. PORR AG* besonders wettbewerbsfähig.

2.1.3 Marktwachstum

Die Situation in Österreich wurde bereits im Kapitel 1.2.2 beschrieben. Es wird also mit einer Stagnation im Hochbau (trotz Sicherung der Wohnbauförderung bis 2008) und einem Wachstum im Tiefbau, vor allem im Spezialtiefbau gerechnet. In Deutschland gibt es wieder positive Signale einer ersten Erholung der Bauindustrie und im zentraleuropäischen Raum wird in den nächsten 10 bis 15 Jahren mit einem überdurchschnittlichen Wachstum gerechnet.

Von besonderer Bedeutung ist aber, dass in den neuen EU-Mitgliedsstaaten mit einem Wachstum der Bauproduktion von über 5 % gerechnet wird. Da die *A. PORR AG* in diesen Märkten bereits präsenter ist als andere große (österreichische) Bauunternehmen, stellt dies einen immensen Wettbewerbsvorteil dar (Quelle: A. PORR AG (2006)).

Weitere Prognosen besagen, dass der Kraftwerksbau in den nächsten Jahren eine unvermeidliche Renaissance erleben wird. Weiters sollten private Investoren wieder vermehrt in Büros und Industrieanlagen investieren.

2.1.4 Regulative Barrieren

In der Bauwirtschaft ändern sich die Rahmenbedingungen ständig und das bedarf auch ständiger Regulierung durch staatliche Maßnahmen. Im folgenden soll kurz auf einige aktuelle Maßnahmen eingegangen werden:

Die EU strebt eine Harmonisierung der Regelungen des Bauwesens für alle Mitgliedsstaaten an, besonders bedrohend hierbei ist Umsetzung der *Arbeitnehmerfreizügigkeit*. Bis 2006 wurde die Arbeitnehmerfreizügigkeit für die neuen EU-Mitgliedsstaaten sistiert. Jedoch kann die Zuisicherung dieser Grundfreiheit zu einem Preisverfall im Lohnniveau führen. Für die *A. PORR AG* könnte dies aber einen Vorteil bedeuten, denn dadurch, dass sie bereits Filialen in den neuen Mitgliedsstaaten hat, könnte sie die billigeren Arbeitskräfte auch für Projekte in Österreich einsetzen.

Es stand kurz zur Diskussion, aufgrund der überdurchschnittlichen Arbeitslosigkeit in der Bauindustrie (u. a. saisonell bedingt) den Beitrag zur Arbeitslosenversicherung für die Baubranche zu erhöhen. Die führenden Unternehmen sehen diese Forderung allerdings als Polemie.

Die hohen Beschäftigungszahlen in der Bauindustrie stellen allerdings ein gewaltiges politisches Machtpotential dar. Würde sich die *A. PORR AG* beispielsweise aufgrund der Stagnation im Hochbau entschließen, diesen Bereich abzustoßen, hätte dies viele Entlassungen zur Folge. Da dies aus volkswirtschaftlicher Sicht nicht erwünscht ist, wird der Staat ein jedes Unternehmen, das solche Vorhaben äußert, unter politischen Druck setzen.

Eine sehr große Rolle spielt das *Bundesvergabegesetz*. Bisher war es so, dass bei einer öffentlichen Ausschreibung der Billigstbieter den Zuschlag bekommen hat. Hier soll nun ein neues Vergaberecht eingeführt werden, nach dem nicht der Billigst- sonder der *Bestbieter* den Zuschlag erhält.

Auch hinsichtlich von Umweltverträglichkeitsprüfungen wird ein neues Verfahren angestrebt, welches bei der Prüfung eine Erweiterung des Beteiligtenkreises vorsieht. Die bietet neue Verzögerungspotentiale für die Fertigstellung von Bauvorhaben.

2.1.5 Markenidentität

Markenidentität spielt keine allzu große Bedeutung, denn schließlich erfolgt der Zuschlag bei großen Projekten immer nach dem Billigst- bzw. Bestbieterprinzip. Weiters hinzu kommt, dass alle größeren Bauunternehmen bereits ISO-Qualitätszertifizierungen vorweisen können. Wichtig scheint aber zu sein, dass als Generalunternehmen mit Full-Service-Angeboten aufgetreten wird.

2.2 Potentielle Mitbewerber

Der Markteintritt für potentielle Konkurrenten ist im Baugewerbe sehr schwierig. Alleine die extrem hohen Insolvenzzahlen in dieser Branche schrecken bereits einige ab. Andere Barrieren umfassen das nötige Wissen/Know How, Kapital, Kunden und Mitarbeiter.

2.2.1 Know How/Wissen

Reduzierung des einfachen Baugeschäfts, zugunsten einer Erhöhung des Anteils an komplexen Projekten, die weniger Konkurrenten ausführen können lautet eine der strategischen Stoßrichtungen von A. PORR AG (Quelle: A. PORR AG (2006)). Wie an dieser Aussage schon zu erkennen ist, handelt es sich bei der A. PORR AG um einen Full Service Anbieter mit einem sehr großen Know How. Genau dieses Wissen und die langjährige Erfahrung ist einer der Faktoren, welcher die A. PORR AG vor neuen Konkurrenten schützt. Die Kunden verlangen heute eine Betreuung von der Planung bis zum Betrieb und dies können nur wenige sehr große Unternehmen anbieten, bzw. wird nur den erfahrenen Unternehmen zugetraut. Neue Marktteilnehmer sind nicht in der Lage Referenzen für teure, komplizierte Bauvorhaben vorzuweisen und daher ist es schwierig für diese Unternehmen Fuß zu fassen.

Durch die langjährige Erfahrung haben bestehende Unternehmen meist auch einen Kosten- und Qualitätsvorsprung. Zu erklären ist dies durch die steigende Routine, welche in der Projektplanung beginnt und in der Durchführung endet. Somit können bestehende Unternehmen auf ihr Vorwissen bzw. vergangene Projektdaten zurückgreifen und haben einen enormen Informationsvorteil. Kosten und Dauer eines komplexen Bauvorhabens können von neuen Unternehmen nur schwer kalkuliert werden.

2.2.2 Größensparnis/Kapitalbedarf

Mit einem Auftragsvolumen von über 2 Mrd. Euro besitzt die A. PORR AG eine Größe, die sonst nur die STRABAG AG erreicht. Somit kann davon ausgegangen werden, dass neue Konkurrenten nur durch langfristiges Wachstum oder Fusionen anderen Branchenteilnehmer entstehen könnten. Alleine diese Größe bringt Vorteile gegenüber neuen Marktteilnehmer. Zum Einen können sehr große Projekte auch nur von den Branchenriesen durchgeführt werden, da nur diese das Kapital, Arbeitnehmer und Maschinen zur Verfügung haben, um langjährige Projekte durchzustehen. Andererseits gibt es natürlich Kostenvorteile gegenüber kleineren Unternehmen. Diese Skalenvorteile umfassen ein breites Spektrum

- Einkauf von Rohstoffen, Gütern und Maschinen
- Effektivere Maschinennutzung durch geringere Leerzeiten
- Spezialisierung der Mitarbeiter

Um Projekte wie Spezialtunnelbau, Autobahnbau und Hochhäuser durchführen zu können, müssen neue Konkurrenten vor allem zu Beginn hohe Investitionskosten in Kauf nehmen. Daher vergrößert sich das Risiko für neue Unternehmen enorm im Vergleich zu anderen Branchen. Auch dies stellt eine der Barrieren für mögliche Konkurrenten dar.

2.2.3 Ausschreibungen/Kunden

Potentielle Konkurrenten müssen sich gegen die bestehenden, erfahrenen Unternehmen durchsetzen, um einen Auftrag bei den wenigen Kunden zu erhalten. Dies ist ein weiterer Faktor, der den Markteintritt erschwert, da diese Aufträge oft in sehr komplizierten, komplexen Ausschreibungsverfahren vergeben werden und hier neue Unternehmen durch die mangelnde Erfahrung Nachteile haben. Außerdem kann es vorkommen, dass eine gewisse Loyalität vorhanden ist, so werden zufriedene Kunden bei teuren riskanten Projekten eher ungern den Geschäftspartner wechseln.

2.2.4 Mitarbeiter/Fachkräfte

Ein weiteres Problem für neue Marktteilnehmer besteht darin, die nötige Anzahl an fähigen Mitarbeitern zu finden. Dabei wird davon ausgegangen, dass vor allem gute Fachkräfte meist bereits bei anderen Konkurrenten unter Vertrag stehen.

2.2.5 Regionale Vorteile

Konkurrenten vom Ausland sind nur bedingt zu fürchten, da das Risiko mit der Entfernung im Quadrat zunimmt (Quelle: Samsinger (März 2006)). Jedoch profitieren die großen Generalunternehmen wie die *A. PORR AG* von den billigen Subfirmen aus Osteuropa. Da die *A. PORR AG* bereits in den Wachstumsmärkten in Osteuropa präsent ist, wird es für neue Konkurrenten schwer, Marktanteile zu gewinnen.

2.3 Substitute

Das Baugewerbe ist eines der Gewerbe, welches nicht oder nur kaum ersetzt werden kann. Weiters handelt es sich um eine sehr große Branche in der nur Teilbereiche durch neue Technologien substituiert werden. Daher hat die *A. PORR AG* nur sehr wenig Konkurrenz durch Anbieter von Ersatzgütern zu befürchten.

2.3.1 Ersatzgüter im Hochbau

Fertigteilbau und Systembau sind erwähnenswerte Substitutionsgüter im Bereich der privaten Bauwirtschaft. Es muss hier aber erwähnt werden, dass die *A. PORR AG* als Unternehmen vor allem im Hochhaus-, Infrastruktur- und Tunnelbau angesiedelt ist.

Verstärkt wird in Zukunft auf die Umweltverträglichkeit der benutzten Werkstoffe geschaut. Daher werden leichter entsorgbare Stoffe bevorzugt. Auch die Energieeffizienz des Gebäudes wird durch die steigenden Energiekosten immer wichtiger. Die *A. PORR AG* hat diesen Trend erkannt und betreibt eine eigene F&E Abteilung. Es besteht aber die Gefahr, dass in Zukunft hochtechnologische Teilbereiche des Bau (z.B.: Isolierung) nur mehr durch kleinere spezialisierte Subunternehmen durchgeführt werden.

2.3.2 Substitutionsgefahr im Tiefbau

Der Infrastrukturbau umfasst unter anderem Strassen-, Eisenbahn-, Flughafen-, Tunnel- und Brückenbau. All diese Bereiche werden durch die steigende Mobilität immer stärker und öfter benutzt. Die Ersatzgüter im Tiefbau sind zum Großteil andere Güter im Tiefbau. So könnte z.B. ein Tunnel durch eine Straße oder eine Brücke durch einen Tunnel ersetzt werden.

Eine Substitutionsgefahr gibt es nur im weiteren Sinne. Fähren oder Schiffe könnten Brücken ersetzen, jedoch geht der Trend eher in die umgekehrte Richtung. Die vielleicht größte Gefahr geht von extrem ansteigenden Ölpreisen aus. Falls die Mobilität nicht mehr leistbar wäre, braucht man auch keine Infrastruktur ausbauen.

2.4 Ressourcen

2.4.1 Verhandlungsmacht Lieferanten

Die Lieferanten spielen sowohl als Zulieferer als auch als Subunternehmer in der Baubranche eine wichtige Rolle. Wenn wir uns die Materialaufwandsquote³ ansehen, so liegt diese bei großen Unternehmen, wie auch bei der *A. PORR AG* im Median, bei ca. 58,4 % (2004).

Produktdifferenzierung: Die Verhandlungsmacht der Lieferanten nimmt mit der Produktdifferenzierung zu. Da in der Baubranche aber oft eine sehr große Anzahl von Rohstofflieferanten zur Verfügung steht, ist in diesem Bereich die Macht der Lieferanten nicht sehr groß. Jedoch darf man nicht vergessen, dass es auch hier, gerade im Spezialtiefbau oder in Umwelttechnologiebau, Spezialzulieferer mit einem hohen Know How gibt. Diese Zulieferer haben natürlich gerade als Subunternehmer am Lieferantenmarkt eine gewisse Monopolstellung. Wie bei der *A. PORR AG* und auch anderen Bauunternehmen werden diese Know-How-trächtigen Sparten oft selbst gehalten.

Umstellungskosten: Bei Großprojekten arbeiten der Materiallieferant und auch der Subunternehmer sehr eng mit dem Generalunternehmer zusammen. Beispielsweise kann es vorkommen, dass der Lieferant von Beton direkt ein Mischwerk auf der Baustelle errichtet. Ein gut funktionierender Terminplan spielt eine zentrale Rolle bei Großprojekten. Um den Zeitplan einzuhalten, werden bei Nichterfüllen auch Strafen (Pönalen) vereinbart. Dieses Risiko (Umstellungskosten) überträgt der Generalunternehmer teilweise auf dem Subunternehmer.

Ersatzprodukte: Mit steigender Anzahl der Ersatzprodukte sinkt auch die Macht der Lieferanten. Wie schon in obigem Punkt erklärt, gibt es auch die Möglichkeit, gewisse Produkte je nach Gelegenheit selbst kurzfristig herzustellen. Dadurch ist natürlich auch in diesem Bereich der Lieferant unter Druck. Auch im Bereich von Subunternehmer gibt es, speziell im Hochbau, eine Vielzahl von Anbietern.

Auftragsvolumen: Das Auftragsvolumen spielt eine zentrale Rolle bei der Verhandlungsmacht der Unternehmen. Es ist klar, dass ein Konzern wie die *A. PORR AG* eine starke Verhandlungsposition hat. Diese Verhandlungsposition gegenüber kleinen Lieferanten oder Subunternehmern steigt mit der Größe der *A. PORR AG* in Zukunft weiter an.

Lieferantenkonzentration: Je größer die Lieferantenkonzentration ist, desto größer ist die Konkurrenz unter den Lieferanten und somit gerät auch der Preis und die Verhandlungsmacht eines jeden Lieferanten unter Druck. In der Baubranche ist es oft so, dass in schlechteren Zeiten sich der Generalunternehmer seiner Verhandlungsmacht bewusst ist und Kleinunternehmer bereit sind bei Großprojekten als Subunternehmer zu Herstellkosten anzubieten.

Vorwärtsintegration: Bei Großprojekten besteht keine Gefahr, dass die Lieferanten(Subunternehmer) als Konkurrenten auftreten. Dies deshalb nicht, weil sie Großprojekte von der Logistik und Finanzierungsseite nicht alleine bewältigen könnten. Daher teilt sich der Markt bei Großprojekten im öffentlichen oder auch privaten Sektor eine geringe Zahl von Unternehmen. Weiters ist es einem Materialzulieferer auch nicht möglich, direkt sein Produkt an den Kunden zu verkaufen. Da ja der Kunde nicht daran interessiert ist, die Baulogistik und das oft damit verbundene Risiko selbst zu tragen. Deshalb werden Großprojekte meist Arbeitsgemeinschaften (ARGE) oder großen einzelnen Unternehmen übergeben.

³Vgl. Österreichische Nationalbank

2.4.2 Verhandlungsmacht Arbeitskräfte

Arbeitskräfte sind in einem Gewerbebetrieb (Produktionsbetrieb) eines der wichtigsten Assets, das den Firmenerfolg prägt. Der durchschnittliche prozentuelle Anteil an Arbeitskräften am Gesamtumsatz liegt in der Baubranche bei ca. 28 %.⁴

Die A. PORR AG hat ca. 10.000 Mitarbeiter. Diese Anzahl ist von 2003 auf 2004 ca. um 9 % gestiegen⁵. Dies kommt aufgrund der guten Auftragslage in Zentral- und Osteuropa und wird sich voraussichtlich noch einige Jahre so fortsetzen.

Die Verhandlungsmacht in der Baubranche ist bei den Arbeitern teilweise sehr gering. Im Bereich von Hilfskräften ist teilweise ein Überangebot vorhanden. Die Osterweiterung spielt hier eine wichtige Rolle. Bei der Arbeitnehmerfreizügigkeit bestehen jedoch noch Übergangszeiten bis zum 30. April 2006⁶. Da die Firma A. PORR AG schon lange am osteuropäischen Markt Fuß gefasst hat, stellt diese Tatsache kein Problem dar. In der Baubranche sind hohe Qualität zu günstigen Preisen ein Erfolgsfaktor, dies ist jedoch nur mit gut ausgebildete Fachkräfte möglich. Doch es wird immer schwieriger, gutes Personal zu finden. In diesem Bereich wird daher die Verhandlungsmacht der Arbeiternehmer in Zukunft steigen.

2.4.3 Verhandlungsmacht Kapital

Da die Baubranche eine kapitalintensive Branche (Vorfinanzierung) darstellt, spielt die Finanzierungsseite eine zentrale Rolle, die zum Erfolg oder Misserfolg beiträgt.

Wenn man die Marktmacht der Kapitalgeber beschreiben will, so kann man sagen, dass diese bei kleinen Unternehmen sehr hoch ist und mit der Größe des Unternehmens abnimmt. Dies deshalb, weil mit steigender Größe die wirtschaftliche Wichtigkeit und auch das Finanzierungsvolumen zunimmt. Durch die hohe Fremdfinanzierung sind oft Banken somit stark mit den Unternehmen verstrickt oder sogar vielleicht an diesen beteiligt. Es entsteht somit oft eine gegenseitige Abhängigkeitsstruktur.

2.5 Kunden

2.5.1 Kundenkonzentration - Kundenvolumen

Derzeit befindet sich die Baubranche auf einem Höhenflug (hohes Kundenvolumen im Hochbau). Es gibt Wohnbauförderungen (in Wien bis 2008 gesichert), die eine starke Kundenkonzentration, vor allem in Ballungsräumen, hervorruft. Ob sich dieser Trend mittelfristig fortsetzen wird kann noch nicht gesagt werden. Es wird auch des öfteren vom Platzen der Immobilienblase gesprochen, die sich vor allem im Bürohaussegment aufstaut, gesprochen. Trotz ausgezeichneter Auftragslage 2006 kann man nicht davon ausgehen, dass es in 3-5 Jahren auch der Fall sein wird. Daher wird bis dahin die Verhandlungsmacht eher zu den Kunden wandern, da das Kundenvolumen spürbar abnehmen wird (Ende des Ostbooms?). Im Spezialtiefbau zeigt sich ein anderes Bild. Hier ist das Kundenvolumen sehr gering, das wird auch in Zukunft so bleiben. Jedoch, wie vorher schon gezeigt, ist der Wettbewerb um diese Kunden auch geringer, denn es gibt nicht viele Unternehmen, die in diesem Bereich tätig sind. Der Trend in diesem Segment ist steigend (vor allem wenn man die Auslandsnachfrage mitberücksichtigt). Im Inland sind hier einige Projekte im Laufen bzw. in Planung (Koralmtunnel, Semmeringtunnel, ...).

⁴Vgl. Österreichische Nationalbank

⁵Vgl. A. PORR AG (2006) Seite 58 ff

⁶Vgl. Österreich (a)

2.5.2 Ersatzprodukte

Im Hochbausegment ist der Trend zu Fertigteilhäusern erkennbar. Man sollte vielleicht erwägen auf diesen Zug aufzuspringen. Trotzdem bleibt in der Baubranche eine Tendenz zu anderen Technologien aus (siehe oben). Hier sollte sich auch in den nächsten Jahren nichts Gravierendes ändern. Vorallem der Hochbausektor sollte wie schon erwähnt abgeschöpft und als Cashcow verwendet werden.

2.5.3 Fähigkeit zur Rückwärtsintegration

Dies ist beinahe nicht gegeben. Es besteht maximal die Gefahr das kleinere Kundensegmente (Bereich Eigenheime) ihre Projekte selbst durchführen. Man kann jedoch davon ausgehen, dass dies keinen Einfluss auf die Verhandlungsmacht haben wird, weil dies hier ein sehr kleiner Bereich ist und bleiben wird. Im Tiefbau und vorallem im Spezialtiefbau ist Rückwärtsintegration beinahe ausgeschlossen. Dieses Segment ist daher als äußerst positiv für A. PORR AG zu beurteilen.

2.5.4 Preis

Im privaten Sektor ist ein starker Preiskampf zu sehen. Die Kunden haben hier eine größere Verhandlungsmacht, trotz großer Nachfrage. Es gibt viele kleine, regionale Anbieter. Diese haben somit einen kleinen Kostenvorteil. Die Gewinnmargen sind hier beschränkt. Man muss sich hier mit hervorstechender Qualität einen guten Namen machen. Bei den öffentlichen Aufträgen bzw. Großaufträgen ist aufgrund der wenigen großen Player die Verhandlungsmacht der Kunden eingeschränkt. Volkswirtschaftlich kann man auch von einer gewissen Oligopolstellung sprechen. Die großen Player bestimmen die Preise und teilen sich die Aufträge auf. Die A. PORR AG spielt in dieser Liga mit und das sollte sich in den nächsten Jahren auch nicht ändern.

2.5.5 Gefahrenpotentiale

Im Hochbausektor wird sich in den nächsten Jahren einiges ändern. Steigende Zinsen und daher ein Rückgang der Investitionen wird sich in diesem Segment stark auswirken. Kleine Baufirmen werden davon stärker betroffen sein als größere (aufgrund der Größenvorteile). Es wird eine Zeit der *Ernte* eintreten. Investmentfonds stehen nach einem Höhenflug vor einer schwierigen Phase. Auf jeden Fall wird sich das Verhältnis Abnehmer zu Anbieter ändern. Weniger Abnehmer werden vielen Anbietern Gegenüberstehen. D.h., es wird bessere Qualität zu niedrigerem Preis verlangt werden. Die Verhandlungsmacht wird dem Kunden zugesprochen werden müssen. Eine gute Marke wird hier von Vorteil sein. Bei der A. PORR AG ist das so und wird sich in absehbarer Zeit nicht ändern. Im Tiefbau ist dieser Trend aufgrund der stark öffentlich geprägten Aufträge nicht zu sehen.

2.5.6 Öffentliche Aufträge

Wie wir schon mehrmals erörtert haben, besteht ein reger Wettbewerb der einzelnen Unternehmen um Kundschaft. Sei es durch die größeren Konzerne wie A. PORR AG und STRABAG AG, sei es durch kleineren, aber regional präsenten Unternehmen. Im Hochbau dominieren viele regionale Anbieter den Markt. Die größeren Konzerne sind hier auf größere Aufträge angewiesen, wo man als sogenannte Generalunternehmen fungiert. Eine enge Kooperation mit diesen Anbietern ist hier wünschenswert, um über die Dynamik in diesem Segment nicht den Anschluss zu verlieren.

Entspannter ist die Lage im speziellen Tiefbau. Hier kann man direkt mit dem Kunden in Kontakt treten und zwar auf höchster Ebene. Denn meist handelt es sich bei den Auftraggebern um einen Staat oder ein Bundesland. Bei öffentlichen Ausschreibungen gibt es ein geregeltes Vergaberecht und somit ist die Verhandlungsstärke der Abnehmer nebensächlich, da nach objektiven Kriterien

entschieden wird (Bestpreis- oder Bestbieterzuschlag). Hier geht der Trend zur Vergabe nach dem Bestbieterprinzip. Die Konzerne sind hier klar im Vorteil.

Generell ist das Abnehmerfeld beim Tiefbau allgemein recht überschaubar (bezogen auf einen Staat). Aufgrund der langjährigen Erfahrung mit der Abwicklung von öffentlichen Aufträgen kann die *A. PORR AG* in diesem Bereich größtmögliche Effektivität aufweisen. Ein weiteres Plus in diesem Bereich ist, dass sich die *A. PORR AG* durch viele, mit höchster Zufriedenheit durchgeführte Aufträge, als qualitätsorientiertes Unternehmen etabliert hat.

3 Bewertung und Zukunftsbild

Tabelle 2 gibt eine Übersicht über die Bewertung der einzelnen Punkte der Branchenanalyse. Hierbei wurde nach dem Schulnotensystem bewertet.

Der Wettbewerb in der Branche ist zwar stark, jedoch kann sich die *A. PORR AG* in diesem Konkurrenzkampf gut behaupten. In Zukunft wird die *A. PORR AG* durch ihre Konzentration auf die osteuropäischen Märkte im Wettbewerbskampf profitieren.

Hinsichtlich dem Markteintritt neuer Wettbewerber besteht aufgrund des hohen Kapitalbedarfes und des nötigen Know-Hows keine größere Gefahr. In Zukunft könnte sich der derzeitige Marktvorteil (durch den frühen Markteintritt) in Osteuropa schwächer auswirken, deshalb die schlechtere Prognose.

Bei der Substitutionsgefahr durch Ersatzprodukte ist in der Baubranche eine differenzierte Betrachtung nötig: Im Hochbau ist die Gefahr durch Stahl-, Holz-, Ferteil-, Systembau usw. gegeben, im Tiefbau hingegen gibt es kaum Alternativen.

Aufgrund der Größe der *A. PORR AG* besitzt sie gegenüber ihren Lieferanten eine sehr große Verhandlungsmacht. Diese wird durch die Ost-Expansion weiter ausgebaut.

Aufgrund des abzusehenden Rückgangs beim Kundenvolumen gibt es eine Tendenz zu wachsender Verhandlungsmacht bei den Kunden. Dies betrifft hauptsächlich den privaten Sektor, welcher größtenteils den Hochbau betrifft. Weiters sind steigende Zinsen zu berücksichtigen, welche sicherlich Auswirkungen auf Investitionen in der Bauindustrie haben werden.

In Summe ist die Wettbewerbssituation für die *A. PORR AG* zufriedenstellend. Unsere Prognose weist eine sehr leicht fallende Tendenz auf, allerdings muss hier gesagt werden, dass keine Gewichtung der einzelnen Teilbereiche vorgenommen wurde, beispielsweise fiel der Punkt Harmonisierung gleich schwer ins Gewicht wie das Marktwachstum in Osteuropa.

Tabelle 2: Bewertung

	Heute	Zukunft
Wettbewerb in der Branche	2,6	2,5
2.1.1 Anzahl Wettbewerber	4	3
2.1.2 Differenzierung & Positionierung		
nach Kunden	4	5
nach Produkten	1	1
nach Qualität	2	3
nach Märkten	2	1
2.1.3 Marktwachstum		
Hochbau	3	4
Tiefbau	2	1
Straßenbau	2	1
Osteuropa	2	1
2.1.4 Regulative Barrieren		
Harmonisierung	3	2
Beschäftigung	3	4
Bundesvergabegesetz	3	2
Umweltverträglichkeit	3	4
Potentielle Mitbewerber	2,0	2,4
Know How	1	1
Größensparnis	2	2
Kunden	2	2
Mitarbeiter	2	3
Regionale Vorteile	3	4
Ersatzprodukte	2,5	2,5
Ersatzgüter im Hochbau	3	4
Substitutionsgefahr im Tiefbau	2	1
Ressourcen	1,9	1,7
Verhandlungsmacht Materiallieferanten	2	2
Verhandlungsmacht Subunternehmer	2	1
Produktdifferenzierung	2	1
Umstellungskosten	2	3
Ersatzprodukte	2	2
Auftragsvolumen	2	1
Lieferantenkonzentration	2	2
Vorwärtsintegration	1	1
Verhandlungsmacht Arbeitskräfte	2	2
Verhandlungsmacht Kapital	2	3
Kunden	2,0	2,4
Kundenkonzentration	2	3
Ersatzprodukte Tiefbau	1	1
Ersatzprodukte Hochbau	3	4
Rückwärtsintegration	1	1
Preis	2	3
Gefahrenpotentiale	3	4
Öffentliche Aufträge	2	1
Gesamt	2,16	2,21

4 Zusammenfassung

Aus der obigen Analyse geht hervor, dass sich die *A. PORR AG* vor allem auf die Bereiche Tiefbau und Spezialtiefbau konzentrieren soll. Ausschlaggebend hierfür ist der zukünftige Bedarf an Infrastruktur in Osteuropa. Außerdem sollte der große Know-How-Vorsprung im Bereich Spezialtiefbau ausgebaut werden.

Die Sparte Hochbau liefert zwar derzeit noch gute Erträge, aber in Zukunft wird ein härterer Wettbewerb erwartet. Außerdem besteht gerade im Hochbau die Gefahr durch Substitutionsgüter.

Literatur

A. PORR AG. Erfolg hat viele Seiten - Geschäftsbericht 2005. 2006.

Branchenmonitor. URL <http://www.branchenmonitor.at/grpbau/Inhalt.htm>.

Mag. Robert Samsinger. Die wirtschaftliche lage der österreichischen baugesellschaften. März 2006.

Wirtschaftskammer Österreich, a. URL <http://euost.bmwa.gv.at/fragen/pdf/frage18.pdf>.

Wirtschaftskammer Österreich, b. URL <http://www.leitbetriebe.at>.

Österreichische Nationalbank. URL http://www2.oenb.at/tridion/jakz/jahresabschlusskennzahlen_auswahl.ph.

Wirtschaftskammer Österreich - Geschäftsstelle BAU. baujahr 2004/2005. 2005.

A Appendix

Tabelle 3: Übersicht über Leitbetriebe der Bauindustrie

Bau-Leitbetriebe Austria nach WKO	Anzahl Mitarb. ca.	Bauleistung 2005 in Mrd. Euro	Anteil Ausland in %	Sparten
STRABAG AG Wien	33.287	9.000		Straßenbau Hoch- und Ingenieurbau Dienstleistungen
PORR AG Allg. Baug. Wien	10.300	2.258	31	Hoch- und Ingenieurbau Straßenentwicklung
Alpine Mayreder BaugesmbH Salzburg	8.255	2.010	38	Hochbau Straßenbau Tunnelbau Spezialtiefbau
SWIETELSKY Bauges. m.b.H. Linz	6.500	1.100	40	Straßenbau Hochbau Eisenbahnbau
Teerag-Asdag AG Wien	4.600	770	15	Straßenbau- Tiefbau
HABAU Hoch- & Tiefbau GmbH Perg	2.600	625	30	Hoch- und Tiefbau Fertigteil- und Pipelinebau
Rhomberg Gleisbau GmbH Bregenz	616	248	48	Hoch- und Tiefbau Ingenieurbau Umwelttechnik
Bilfinger Berger BaugmbH, Wien	463	201	10	Hoch- und Tiefbau
Fröschl AG & Co KG, Hall	900	185		Hoch- und Industriebau
Pittel & Brausewetter GmbH	975	128	5	Hoch- und Tiefbau
Hinteregger & Söhne BaugmbH	650	125	12	Hochbau
Züblin BaugmbH, Wien	165	84	0	Tiefbau
Jäger BaugmbH, Schruns	350	80	25	Hoch- und Tiefbau
Dyckerhoff & Widmann GmbH	260	72		Hoch- und Tiefbau
Durst Bau GmbH Wien	220	57		Hoch- und Kanalbau Hochgebirgsspezialbau
WIEHAG GmbH, Altheim	262	50	71	Holzbau
HAZET Bauunter. GmbH Wien	400	43		Revitalisierungs-, Denkmalschutz- und Generalsanierungssektor
DI Herbert Leithäusl KG	400	42		Tiefbau
Mischek Systembau GmbH	450	30		Hochbau
Gleitbau GmbH, Salzburg	85	16		Gleitschalung
Bauunternehmung Granit GmbH	1.000			Hoch- und Tiefbau
Felbermayr Bau GmbH, Wels	1.250		17	Spezialtiefbau
Unger Stahlbau GmbH	1.200		70	Stahlbau
WIBEBA, Wien	850		0	Hochbau techn. Dienstleistungen

Tabelle 4: Differenzierung der Leitbetriebe

Bau-Leitbetriebe Austria nach WKO	Differenzierung nach
STRABAG AG	hervorragende interne Infrastruktur Projektierung über die Planung und Ausführung bis zur reibungslosen Inbetriebnahme Abdeckung aller Bereiche Straßenbau
PORR AG	Projektentwicklung Ressourcenmanagement Abdeckung aller Bereiche hohe Technologie Full-Service
Alpine Mayreder BaugesmbH	gesamte Palette des Baugeschehens von Rohstoffgewinnung bis zum Gesamtbauwerk Leistungsstärke Kundenorientierung technische Kompetenz Termintreue
SWIETELSKY Bauges.m.b.H.	ISO 9001 dezentrale Organisation in Profit-Zentren Qualität durch Prüf- und Überwachungsstelle
Teerag-Asdag AG	konstante Qualität Verlässlichkeit, Termintreue, Innovationskraft
HABAU Hoch- & Tiefbau GmbH	Qualität, Kundenorientierung, Flexibilität fachliche Kompetenz
Rhomberg Gleisbau GmbH	Spezialbereiche Facility Management und Energiefragen
Bilfinger Berger BaugmbH	Full Service Angeboten frühzeitigen Dialog mit Kunden
Fröschl AG & Co KG	ISO 9001 und ISO 9002 Betonfertigteile
Pittel & Brausewetter GmbH	ISO 9001 und ISO 9001 Generalunternehmerbau Sportstättenbau (insbesondere Golfanlagen)
G. Hinteregger & Söhne BaugmbH	Bauwerkssanierung und im Gewerbe- und Industriebau Stollen-, Tunnel- und U-Bahn-Bau, Hoch- und Industriebau Umwelttechnik, vollmechanischer Stollenvortrieb
Ast BaugesmbH	integrierter Baudienstleister (Generalunternehmer) Lösungen über den gesamten Lebenszyklus von der Planung bis zur Fertigstellung und Wartung QM System nach ÖNORM EN ISO 9001 Umweltmanagementsystem nach ÖNORM ISO 14001 Arbeitssicherheits-Management-System nach SCC**
Züblin BaugmbH	ISO 9001 Schaffung klarer Vereinbarungen und beidseitiger Fairness langfristige Partnerschaften
Jäger BaugmbH	Untertagebau
Dyckerhoff & Widmann GmbH	Abwicklung großer Bauvorhaben als Generalunternehmen
Durst Bau GmbH	Wohnungsbau Wirtschaftsbau Revitalisierung und Bauträgergeschäft

Tabelle 5: Fortsetzung zu Tabelle 4: Differenzierung der Leitbetriebe

Bau-Leitbetriebe Austria nach WKO	Differenzierung nach
WIEHAG GmbH	Tragsysteme und Dachelemente in Holzbauweise
HAZET Bauunternehmung GmbH	ISO 9002 Önorm ISO 9001 SCC** Reg. Nr. 052/0
DI Herbert Leithäusl KG	Beton- und Stahlbauwerken
Mischek Systembau GmbH	Generalunternehmer Fertigteilsystem: Mischek Systembauweise Mischek Ökopass
Gleitbau GmbH	konische und zylindrische Gleitschalungstechniken ISO-9001
Bauunternehmung Granit GmbH	Qualitätsmanagement nach ISO 9001
Felbermayr Bau GmbH	Vor- und nachgelagerte Diversifikationen Transport- und Hebeteknik
Unger Stahlbau GmbH	Full Service Expansion Richtung Ungarn von Cork in Irland bis Athen von Dubai im Süden und Kasan im Osten
WIBEBA	Stahlbau für anspruchsvolle und ungewöhnliche Sonderkonstruktionen