Teil 1:
Die Entwicklung der deutschen Bauindustrie

Vorlesung an der
HafenCity Universität
01.12.2015

P3 ProjektPartner
Nur zu Lehrzwecken

Was ist los mit den deutschen Bauunternehmen?

Einige Schlagzeilen:

... Dramatischer Auftragseinbruch von jährlich 15 % von ´95-´06
... Anhaltende Schwäche
... Erlöse kollabieren um 16,5 %
... Finanz- & Eurokrise blockieren gesamtwirtschaftliche Entwicklung
... Keine nennenswerte Erholung von ´07-´12
... Verschwinden der meisten Generalunternehmer aus dem dt. Markt
... erst ab 2013 leichter Anstieg der BAutätigkeit
... aber die Rendite bleibt bei 1-3 % im klass. Bereitstellungsgewerbe
... ab 2015 werden die Ressourcen knapp
... Bauindustrie rechnet mit gedämpften Wachstum wg. Fachkräftemangel

P3 ProjektPartner Nur zu Lehrzwecken

Patient Bau

A. Die Symptome
B. Die Anamnese
C. Die Diagnose
D. Die Operation
E. Die Therapie

P3 ProjektPartner
Nur zu Lehrzwecken

Patient Bau

A. Die Symptome
B. Die Anamnese
C. Die Diagnose
D. Die Operation
E. Die Therapie

P3 ProjektPartner
Nur zu Lehrzwecken

A.1 Offensichtliche Ertragsschwäche durch...

...gewaltige Überkapazitäten bis 2005

...Gewinne werden nur noch im Ausland erzielt

...ruinösen Preiskampf hält weiterhin an

...Bauwirtschaft kämpft mit niedrigen Renditen < 1%

...Rückgang der öffentlichen Bauinvestitionen bis 2007

...Verlängerung der Spekulationsfrist bei Immobilienverkäufen

...hohe Investitionsbereitschaft, aber nur geringe Renditen

...Bevölkerungsrückgang = Nachfragerückgang nicht nur im Wohnungsbau

...eine neue Hoffnung: Wohnungsbau für Flüchtlinge

P3 ProjektPartner Nur zu Lehrzwecken

A.2 Erhebliches Imageproblem

- Ständige Negativ-Meldungen
- Fast alle großen Bauunternehmen arbeiten an Restrukturierungen und Personalabbau
- Vermutung unsauberer Geschäftsmethoden
- Ansehen des Berufsstands der Bauingenieure hat erheblich gelitten
- Zahl der Studienanfänger in den Bereichen Architektur und Bauwesen seit Mitte der 90er Jahre teilweise auf bis zu ein Fünftel eingebrochen

So gut wie jeder glaubt, bei diesen Vorurteilen mitreden zu können.

P3 ProjektPartner Nur zu Lehrzwecken

A.3 Zersplitterter Markt

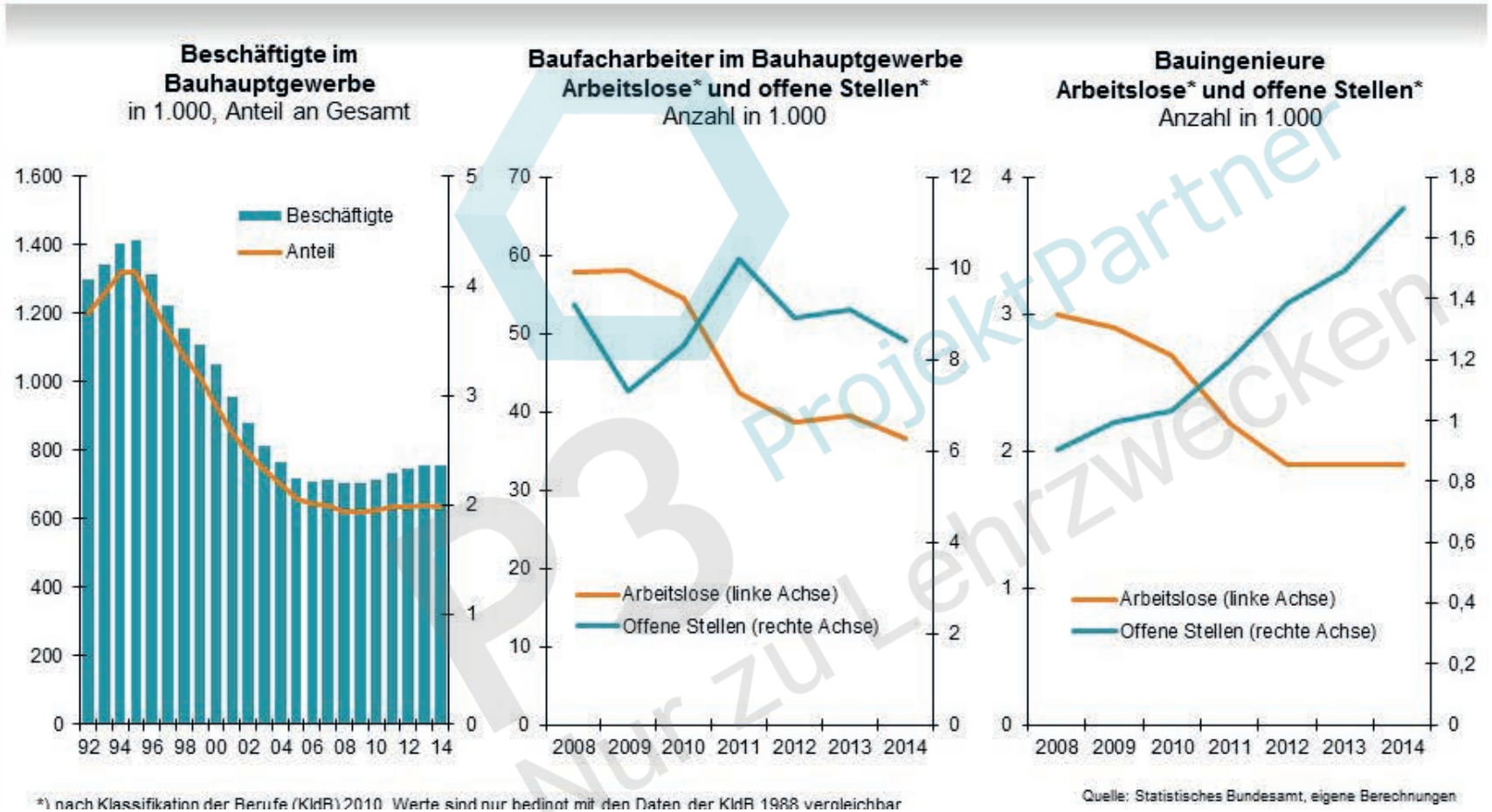
- Die fünf größten Bauunternehmen haben zusammen weniger als 1 % Marktanteil*
- 445 Bauunternehmen machen einen jährlichen Umsatz von mehr als 25 Mio. Euro und sind damit bei fast allen Bauprojekten in Deutschland potenzielle Wettbewerber für die großen Bauunternehmen**

P3 Projektpartner Nur zu Lehrzwecken

Quelle: Bauindustrieverband

- Bauleistung zu nominalen Bauinvestitionen 2010
- ** Umsatzsteuerstatistik 2014

A.4 Abbau von Arbeitsplätzen



Beschäftigte im Bauhauptgewerbe, Angaben in 1.000
Quelle: Bauindustrieverband im Jahresdurchschnitt

P3 ProjektPartner Nur zu Lehrzwecken

Die Symptome sind klar erkennbar, aber völlig unspezifisch

- Eine wirkungsvolle Therapie setzt eine spezifische Diagnose voraus ...
- ... und diese wiederum ist ohne eine tiefgreifende Anamnese nicht möglich.

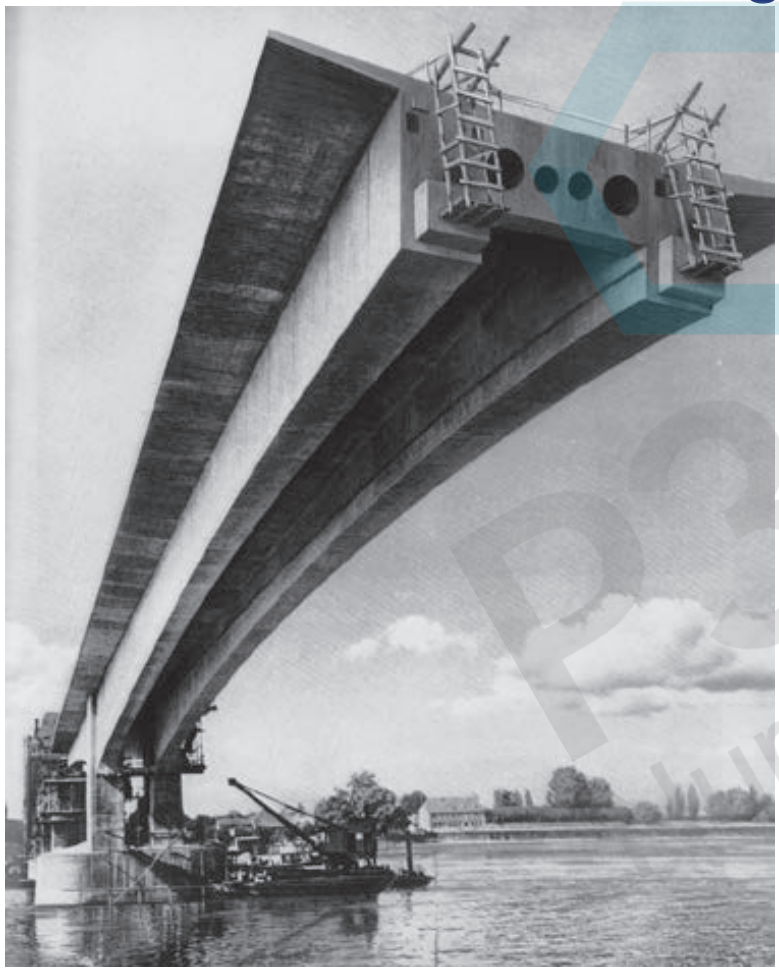
P3 ProjektPartner Nur zu Lehrzwecken

Patient Bau

A. Die Symptome
B. Die Anamnese
C. Die Diagnose
D. Die Operation
E. Die Therapie

P3 ProjektPartner
Nur zu Lehrzwecken

B.1 Große bauen Großes! Der Ruf wird aufgebaut



Dyckerhoff & Widmann
Chefingenieur
U. Finsterwalder
Freivorbau erstmals in 1950 / 51

Rheinbrücke Worms 1952 / 53
Aus „Triumph der Spannweiten“

P3 ProjektPartner nur zu Lehrzwecken

B.1 Große bauen Großes! Der Ruf wird aufgebaut

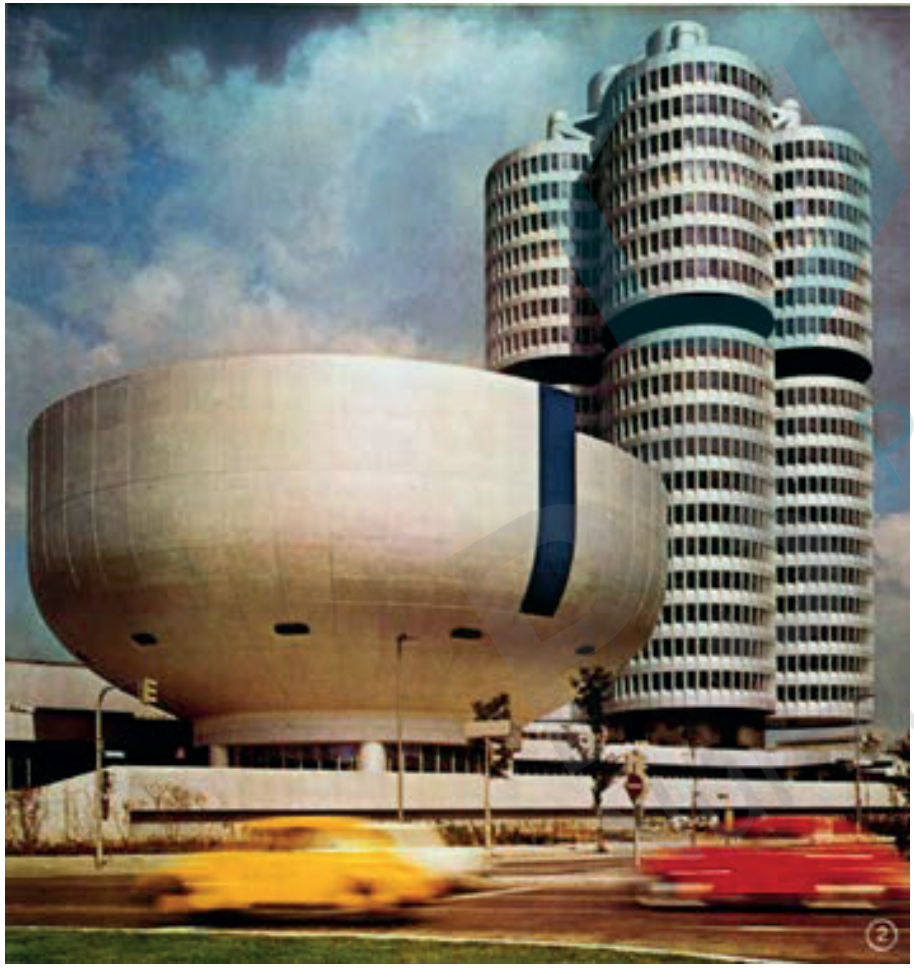
In den 50er, 60er und teilweise 70er Jahren hatten nur große Bauunternehmen ...

- große Technische Büros,
- die Möglichkeit zu Investitionen in Versuchslabors, Spezialrüstung und -schalung,
- Finanzkraft als Risikopuffer und
- hohe Präsenz bei vielen, teils großen und prominenten Bauprojekten.

Daraus folgte die Sichtweise in der Öffentlichkeit, dass nur die großen Bauunternehmen große Projekte ausführen können.

P3 ProjektPartner Nur zu Lehrzwecken

B.2 Vorsprung durch Technik



BMW-Museum,
München
Vorgespannte
Leichtbetonschale
1972

ProjektPartner
zu Lehrzwecken

B.2 Vorsprung durch Technik

Zur Finite-Element-Methode, mit der – damals äußerst fortschrittlich – die 25 cm dünne Schale (41 m Durchmesser, 16 m Höhe) des BMW-Museums berechnet wurde, hieß es seinerzeit:

„Das Programm ist so aufgebaut, daß die Differenz zwischen den Knotennummern zweier miteinander verbundener Knoten eines Dreiecks 30 nicht überschreiten soll, da ein zu breiter Diagonalstreifen der Matrix die Rechenzeit und die Kosten überdurchschnittlich erhöht. Die Nummerierung der Knoten konnte deshalb nicht fortlaufend in einer Ebene erfolgen, sondern mußte zwischen verschiedenen Ebenen springen. Das richtige Nummerieren der Knoten erforderte sehr viel Geduld und Geschick.“

ProjektPartner Nur zu Lehrzwecken

B.2 Vorsprung durch Technik

Ende der 70er, Anfang der 80er Jahre gab es nur zwei deutsche Bauunternehmen, die Kernkraftwerke bauen konnten.

Kernkraftwerk Lingen an der EMS (1978)

ProjektPartner für zu Lehrzwecken

B.2 Vorsprung durch Technik

Wer war in den 50er und 60er Jahren in Deutschland schon in der Lage, unregelmäßig geformte Brücken und ihre Bauzustände zu berechnen?

Polensky & Zöllner Brücke Hohensyburg, Dortmund

B3 ProjektPartner nur zu Lehrzwecken

B.2 Vorsprung durch Technik

Bis in die 70er Jahre hinein stellte die technische Kompetenz, über die alle großen Bauunternehmen verfügten, bereits für sich einen enormen Wettbewerbsvorteil dar.

Noch Anfang der 80er Jahre war derjenige im Vorteil, der über eine Finite-Element-Methode in der Lage war, zum Beispiel die Decken eines Park-hauses mit unregelmäßigem Grundriss über Vouten, Einzelstützen und geringerer Bauhöhe als Sonder-vorschlag zu optimieren.

P3 ProjektPartner Nur zu Lehrzwecken

B.3 Vorsprung durch Technik ... ... und sein Ende

In den 80er und 90er Jahren nimmt die Bedeutung der technische Kompetenz für den wirtschaftlichen Erfolg stark ab.

Gründe dafür sind:

- der vollständige Ausfall anspruchsvoller Produkt-Markt-Segmente,
- der starke Rückgang des Gesamtvolumens in anspruchsvollen Produkt-Markt-Segmenten,
- und die Spezialisierung weniger Unternehmen auf wirtschaftlich kleine Nischen.

P3 ProjektPartner Nur zu Lehrzwecken

B.3 Vorsprung durch Technik ... ... und sein Ende

- Durch die Fortschritte in Hard- und Software sind auch die nummerisch anspruchsvollsten Methoden ohne weiteres zugänglich.
- Theoretisch anspruchsvolle Methoden, die vor einigen Jahren als unbeherrschbar galten, sind ausgereift und verfügbar:
  - Finite-Element-Methode dreidimensional
  - Plastisches und dynamisches Verhalten
  - Räumliche Tragwerke mit beliebiger Form
  - Automatische Berücksichtigung von Tragwirkungen als Scheiben, Platten, Membrane oder Faltwerke

P3 ProjektPartner Nur zu Lehrzwecken

B.3 Vorsprung durch Technik ... ... und sein Ende

- Weiterentwickelte Normen erleichtern Bemessungen erheblich

P3 ProjektPartner Nur zu Lehrzwecken

Damit ist technische Kompetenz kaum noch ein strategischer Wettbewerbsvorteil, sondern geradezu eine Commodity, die im härtesten Wettbewerb zahlreicher Ingenieurbüros angeboten wird und von jedermann in Anspruch genommen werden kann.

B.4 Große bauen Großes? Aufstieg des Mittelstands

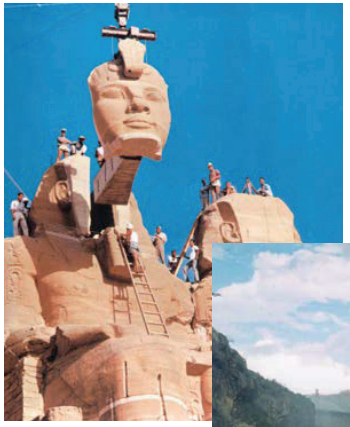
Entgegen der allgemeinen Vorstellung betrug der mittlere Auftragswert bei HOCHTIEF noch im Jahr 1994

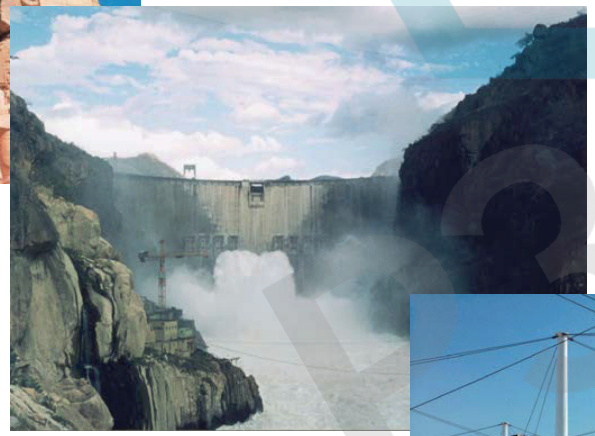
lediglich 1,8 Mio. Euro !

Bereits damals gab es in Deutschland rund 1.500 Bauunternehmen mit einer Jahresbauleistung von mehr als 17 Mio. Euro, die Projekte dieser Größenordnung ohne weiteres durchführen konnten.

P3 ProjektPartner Nur zu Lehrzwecken

B.5 Aufstieg und Niedergang der Exportprojekte





Rettung des Felsentempels von Abu Simbel (1963 - 1968) vor den Fluten des Assuan-Stausees

Staudamm Cabora Bassa in Mozambique (1968 - 1976)

Flughafen Jeddah in Saudi-Arabien (1974 - 1985)

ProjektPartner zu Lehrzwecken

B.5 Aufstieg und Niedergang der Exportprojekte

Und warum Niedergang?

- Wichtige Märkte sind ein- oder weggebrochen
- Internationale Wettbewerber agieren aggressiv
- Starke lokale Konkurrenz ist international ausgebildet
- Weltweit wenige Großprojekte mit weiterhin sehr stochastischem Charakter erlauben keine gleichmäßige Auslastung
- Ungünstige Kostenstruktur bei Entsendung deutscher Expatriates
- Abnehmende Mobilität und Pioniergeist bei deutschem Führungspersonal
- Unvorteilhafte Exportabsicherung oder Finanzierungsunter-stützung aus Deutschland heraus

P3 ProjektPartner Nur zu Lehrzwecken

B.6 Strohfeuer Neue Bundesländer

Aufbruchstimmung zu Beginn der 90er Jahre
„Go East“ - Katzenjammer als Bilanz:

- Extrem hoher Bedarf an qualifiziertem Management
- Lockung auch weniger geeigneter Personen durch hohe Incentives
- Cultural Clashes: Besserwessis vs. Ossis
- Vielerorts unsaubere Geschäfte
- Markt zog magisch viele Ausländer an (zum Beispiel aus Österreich, Frankreich, Finnland, der Türkei)
- Überhitzung durch unsinnige Steuervorteile

P3 ProjektPartner Nur zu Lehrzwecken

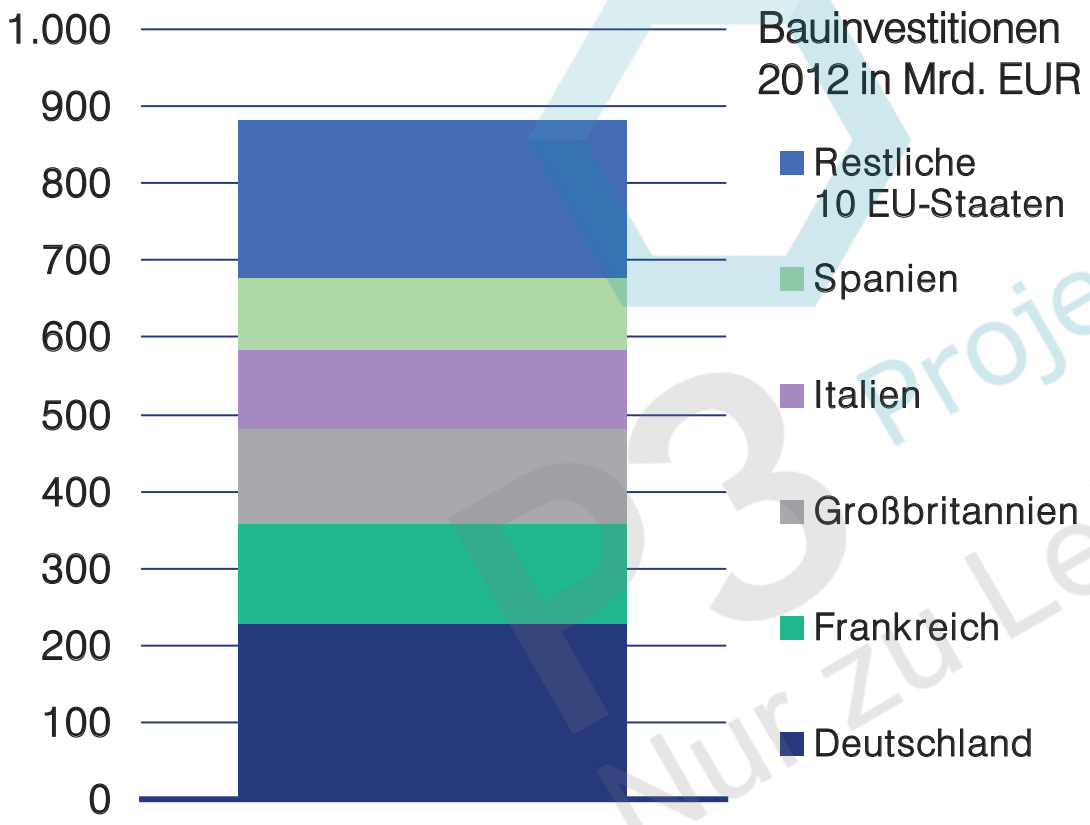
B.6 Strohfeuer Neue Bundesländer

Am Ende:

- ... hat kaum jemand in Summe wirklich Geld verdient
- ... wurde viel Management verschlissen
- ... fehlte Management und Aufmerksamkeit, sich auf den nicht mehr aufzuhaltenden Strukturwandel in der deutschen Bauwirtschaft einzustellen

P3 ProjektPartner Nur zu Lehrzwecken

B.7 Attraktives Deutschland - für Ausländer



Große Attraktivität im Vergleich:

- Hohe Transparenz
- Geringe oder keine Eintrittsschwellen
- Vorteilhafte Ausschreibungs-verfahren
- Mit Abstand größter Markt in Europa

P3 ProjektPartner Nur zu Lehrzwecken

B.8 Allheilmittel Projektentwicklung?

Die Idee:	Über erfolgreiche Projektentwicklungen Nachfrage für Bauleistungen zu schaffen
Das Missverständnis:	Betrachtung der Projektentwicklung nicht als eigenen Markt, sondern lediglich zur Auslastung der Bauabteilung
Die Konsequenz:	Zahlreiche, bei rückgängigem Immobilienmarkt hoffnungslos überbewertete Projekte auf Halde – häufig noch als eigene Gesellschaft off-balance (außerhalb der Bilanz)

Die Aufdeckung der Unterbewertung und Neubewertung über die Bilanz hatte teilweise katastrophale Langzeitwirkung; überdies nahm der Markt dann auch noch kaum mehr Objekte auf.

P3 ProjektPartner Nur zu Lehrzwecken

B.9 Risikoverlagerung hin zu Bauunternehmen

Seit den 80er Jahren nutzen Bauherren ihre Nachfragemacht immer mehr dazu, Risiken (wie zum Beispiel in erheblichem Umfang Baugrund- oder Altlastenrisiken) auf das Bauunternehmen zu übertragen, obgleich solche Risiken außerhalb dessen Verantwortungs- oder Beeinflussungsbereich liegen.

Das übliche Vergabeverfahren begünstigt diese Entwicklung: Risikoübernahme durch einen einzigen Anbieter – ob verantwortbar oder nicht – bringt alle anderen Anbieter in Zugzwang.

P3 ProjektPartner Nur zu Lehrzwecken

Patient Bau

A. Die Symptome
B. Die Anamnese
C. Die Diagnose
D. Die Operation
E. Die Therapie

P3 ProjektPartner
Nur zu Lehrzwecken

C.1 Größe an sich kein Wettbewerbsvorteil mehr

Auch wenn die externe Sichtweise der Öffentlichkeit derzeit noch anders ist:

Wenn schiere Größe als solche überhaupt einmal Wettbewerbsvorteil war, heute ist sie es jedenfalls nicht mehr!

Größe ist kein Wettbewerbsvorteil:
globales Handeln und innovative Geschäftsfelder sind gefragt.

P3 ProjektPartner Nur zu Lehrzwecken

C.2 Vorsprung durch Technik großer Vorteil?

Vorsprung durch Technik hat noch seine Berechtigung in begrenzten Spezialmärkten, die durchaus Schlüsselfunktion haben können.

P3 ProjektPartner Nur zu Lehrzwecken

Die Abstützung einer Gesamtstrategie für das Kerngeschäft eines großen Bauunternehmens auf „Technik“ ist keinesfalls mehr möglich!

C.3 Ende des klassischen Baugeschäfts

Wertschöpfung	Ertrag	Risiko	Wett-bewerb
Planen	moderat	gering	hoch
Finanzieren	hoch	gering	moderat
Bauen	gering	hoch	irrational
Vermarkten	moderat	gering	gering
Betreiben	hoch	moderat	moderat

Das eigentliche Bauen ist auf der gesamten Wert-schöpfungskette der Bereich mit dem geringsten Ertrag, dem höchsten Risiko und irrationalem Wettbewerb.

P3 ProjektPartner Nur zu Lehrzwecken

C.3 Ende des klassischen Baugeschäfts

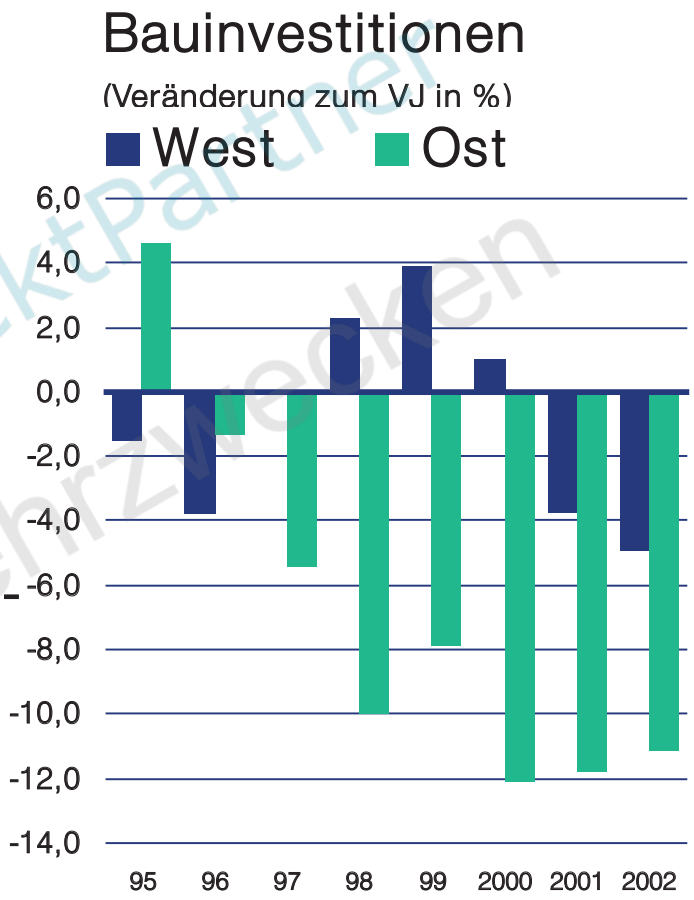
Kennzeichen des klassischen Baugeschäfts:

- Hohe Zyklikalität des Projektgeschäfts
- Geringer Ertrag
- Hohes Risiko
- Irrationaler Wettbewerb, gestützt durch die üblichen Ausschreibungs- und Vergabeverfahren

P3 ProjektPartner Nur zu Lernzwecken

C.4 Begrenztheit des deutschen Markts

- Das größte deutsche Bauunternehmen hat in Deutschland einen Marktanteil von weniger als 1,5 %.
- 445 Bauunternehmen sind ernstzunehmende Wettbewerber für den allergrößten Teil des klassischen Geschäfts großer Bauunternehmen.
- Anschubprogramme oder Privatisierungs-möglichkeiten sind kaum zu erkennen.
- Die Bauinvestitionen sind rückläufig.



Quelle: Bauindustrieverband

P3 ProjektPartner Nur zu Lehrzwecken

C.5 Relativierung des Exportgeschäfts

- Wenige, jedoch hart umkämpfte internationale Großprojekte
- Hervorragende Positionierung der Konkurrenz
- Deutsche Vergabepolitik internationaler Investitionen ist gegen die deutschen Bauunternehmen gerichtet.
- Kein internationales Geschäft mehr ohne Abstützung auf eine starke lokale Komponente
  - lokale Unternehmenseinheiten
  - Zusammenarbeit mit lokalen Unternehmen
  - Betreuung Key Accounts vor Ort

Think global –
Act local

P3 Projektpartner nur zu Lehrzwecken

C.6 Identitätsverlust der großen Unternehmen

Ein allein über den Preis geführter Wettbewerb hat

- eine (scheinbare!) Austauschbarkeit des Angebots und des Bauunternehmens aus Nachfragersicht zur Folge und
- bietet kaum Identifikationsmöglichkeiten über das Produkt selbst.

Bezogen auf die Automobilindustrie hieße dies, niemand könnte mehr die Produkte von BMW, Mercedes, Opel oder Porsche voneinander unterscheiden.

Es gibt kein Image als Marke!

P3 ProjektPartner Nur zu Lehrzwecken

C.7 Veränderte Nachfrage von Key Accounts

Für Schlüsselkunden (Key Accounts) ist...

- „Bauen“ kein originäres Grundbedürfnis,
- die Gesamtkoordinierung eines Bauprojekts nicht eigene Kernkompetenz,
- die Zerstückelung eines Projekts uninteressant,
- eine problemlose Abwicklung im gesteckten Rahmen (Termine, Qualität, Standard, Budget) wichtig.

Das originäre Grundbedürfnis eines Key Account ist die problemlose Erbringung der gesamten Leistung aus einer Hand!

P3 ProjektPartner Nur zu Lehrzwecken

C.8 Internationale Service- und Vertragsmodelle

International eingeführte Service- und Vertragsmodelle sind (vor allem aus Kundensicht) den deutschen überlegen. Je nach Fertigstellungsgrad der Planung bieten sich an:

- Preconstruction Service
- Neue unterschiedliche Vertragsmodelle

P3 ProjektPartner Nur zu Lehrzwecken

C.9 Veränderung der internationalen Welt

Der internationale Markt beeinflusst die großen Bauunternehmen:

- Globalisierung der Märkte
- Veränderte Wettbewerbsdynamik
- Organisatorische Effizienz
- Entscheidungsflexibilität
- Veränderungsgeschwindigkeit
- Grenzübergreifender Wissenstransfer
- Langfristige Sicherung der Wettbewerbs-fähigkeit

Internationale Veränderungen werden erst dann zur Bedrohung, wenn sie nicht wahrgenommen und berücksichtigt werden!

P3 ProjektPartner Nur zu Lehrzwecken

Patient Bau

A. Die Symptome
B. Die Anamnese
C. Die Diagnose
D. Die Operation
E. Die Therapie

P3 ProjektPartner
Nur zu Lehrzwecken

D.1 Das Reengineering am Bsp. HOCHTIEF

1994	Jahr 1995 wird zum Jahr der Weichenstellung erklärt
1995	Einleitung des Reengineering mit Definition sämtl. Prozesse
1996	Analyse und Entwicklung von HOCHTIEF 2000
1997	Implementierung von HOCHTIEF 2000
2000	Aufteilung: Construction & Facility Mmgt. & Development
2001	Gründung der HOCHTIEF Construction AG
2002	Umsetzung des Sanierungsprogramms
2007	Erholung zeigt Wirkung: Profitabilität steigt
2011	Einstieg ACS bei HOCHTIEF als feindliche Übernahme
2012	Neuorientierung Kerngeschäft „Bauen“, Verkauf FM und PE, tlw. Verkauf der ausl. Beteiligungen

P3 Projektpartner Nur zu Lehrzwecken

D.2 Das Projektteam als Basis

Das Projektteam ist für den gesamten Projektablauf verantwortlich

Markt / Kunde

One Face to the Customer
Zentraler Ansprechpartner

Projektteam

Akquisition → Angebot → Ausführung → Restabwicklung

P3 ProjektPartner Nur zu Lehrzwecken

D.3 Die skalierbare Organisation

Alle Unternehmenseinheiten von HOCHTIEF folgen der skalierbaren Organisation:

- Management Level & Steuerung
- Service Level
- Operational Level

- Das Projektteam benötigt Service von Spezialisten.
- Der Service Level ist somit ein wesentlicher Bestandteil der skalierbaren Organisation.

P3 ProjektPartner Nur zu Lehrzwecken

D.4 Die Kompetenz-Zentren

Jede Unternehmenseinheit verfügt über genau definierte Kompetenzen:

- Regionale Kompetenz
  - in Deutschland durch Niederlassungen und Bereiche
  - im internationalen Bereich durch örtliche Gesellschaften
- Funktionale Kompetenz
  - Profit-Center und Kompetenz-Center

P3 ProjektPartner Nur zu Lehrzwecken

D.5 Der Marktbezug

- Erweiterung des Angebotsspektrums um baunahe Dienstleistungen
- Eine Neupositionierung als Anbieter komplexer Leistungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette
- Aufnahme umfangreicher Marktanalysen im In- und Ausland
- Aufnahme der Marktbeobachtung in den Prozess der Angebotsbearbeitung als Teil des Managementsystems
- Gründung einer eigenen Marketing-Abteilung in der HOCHTIEF Construction

Was als unmöglich galt, wurde umgesetzt: Marktorientierte Führung eines Baugeschäfts!

P3 ProjektPartner Nur zu Lehrzwecken

Engagierte Mitarbeiter,

zufriedene Kunden –

gemeinsam erfolgreich

die Zukunft bauen.

Auf der Basis unserer Grundwerte Termintreue, Qualität und Vertragstreue realisieren wir gewinnbringende Projekte.

P3 ProjektPartner Nur zu Lehrzwecken

Wir arbeiten in einem

serviceorientierten

Bauunternehmen

Unsere Kunden profitieren von

unserer Erfahrung,

unseren Ideen,

unserer Verlässlichkeit

und unserer Qualität.

Mitarbeiter

gestalten den Erfolg

unseres Unternehmens.

Wir richten unsere

Organisation

auf die Erfordernisse ertragsstarker,

komplexer Projekte aus.

Unsere vernetzte Organisation erfordert

eine zielorientierte und offene

Kommunikation

mit unseren externen
und internen Partnern.

1. Mitarbeiter als Träger unseres Erfolgs
2. Kundengerechtes Leistungsangebot
3. Teamarbeit und Kompetenzbündelung als Organisationsprinzipien
4. Partnerschaftliche, offene Kommunikation

P3 ProjektPartner Nur zu Lehrzwecken

D.7 Das Managementsystem

Besondere Inhalte (Auszug):

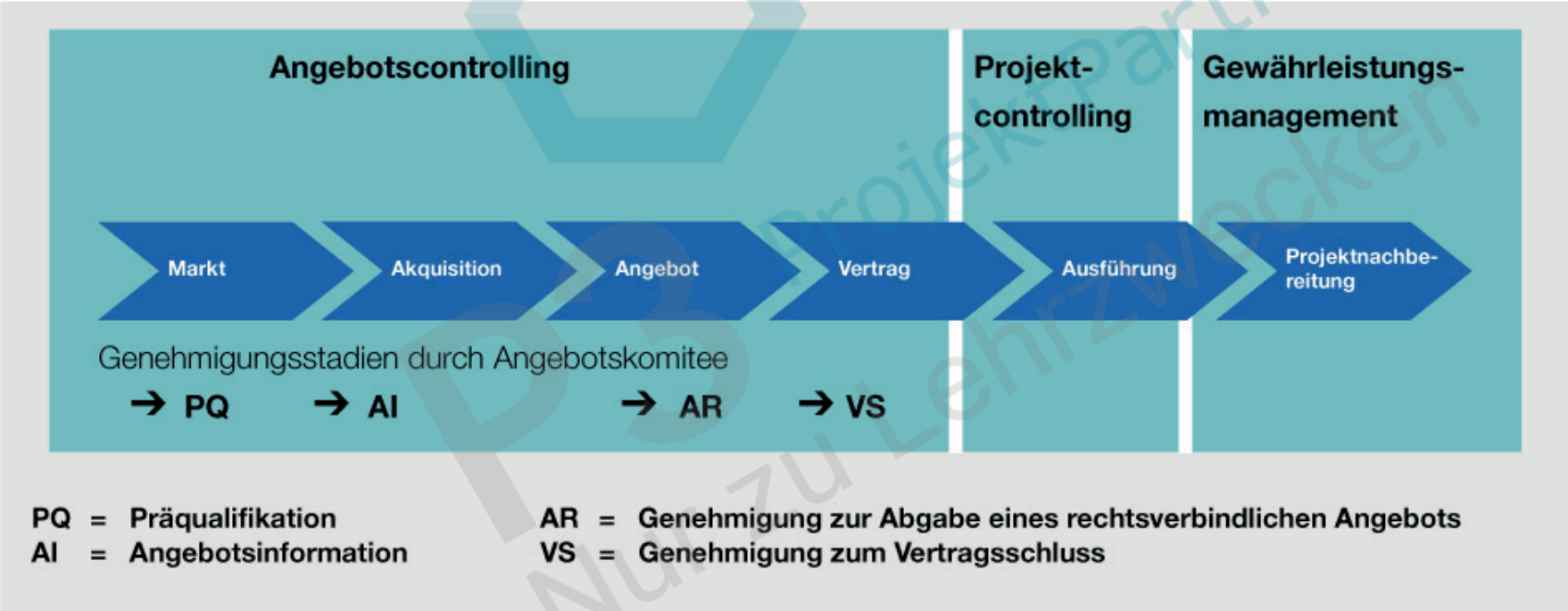
- Risikomanagement nach KonTraG (Gesetz zur Kontrolle und Transparenz)
- Führungsgrundsätze „Führen mit Zielen“
- Qualifizierung von Mitarbeitern
- Ethikmanagement
- Umweltschutz
- Informationssicherheit
- Organisations- und Informationssystem Aristoteles

Die Verbindlichkeit des Management-systems ergibt sich schon alleine aus dem KonTraG.

P3 ProjektPartner Nur zu Lehrzwecken

D.7 Das Managementsystem

Ablauf des operativen Risikomanagements



P3 Projekt Partner Nur zu Lehrzwecken

Patient Bau

A. Die Symptome
B. Die Anamnese
C. Die Diagnose
D. Die Operation
E. Die Therapie

P3 ProjektPartner
Nur zu Lehrzwecken

E.1 Weiterentwicklung der Leitlinien

- Die Erstellung der amerikanischen Version von Vision und Leitlinien war ein erster Schritt.
- Die teilweise noch bestehende Lücke zwischen der Vision mit Leitlinien einerseits und dem täglichen Geschäft andererseits musste weiter geschlossen werden.
- Stärkung des Gedankens eines transnationalen Netzwerks.
- Für die HOCHTIEF Building wurden die Leitlinien angepasst.

P3 ProjektPartner Nur zu Lehrzwecken

E.2 Image-Aufbau in der Öffentlichkeit

- Image durch Leistung und Qualität
- Aber auch Öffentlichkeitsarbeit zur Verdeutlichung der Neupositionierung als internationaler Baudienstleister
- Laufende Befragungen von Zielgruppen
- Kommunizieren der Führungsgrundsätze
- Letzlich unter anderem auch:
  Lehraufträge und Vorträge an Hochschulen

P3 ProjektPartner Nur zu Lehrzwecken

E.3 Konsequente Erschließung neuer Märkte

- Ständige Prüfung neuer Regionalmärkte und anderer Produkt-Markt-Segmente
- Erstellung von Marktanalysen und Business-Plänen
- Regionale Schwerpunkte:
  - USA
  - Osteuropa
  - Asien und Südostasien

P3 ProjektPartner Nur zu Lehrzwecken

E.5 Ausbau von Kompetenz-Zentren

- Weiterer Ausbau von Airport-Management zum weiteren Standbein von HOCHTIEF
- Damit langfristige Erträge ohne Zyklikalität
- Internationale Zusammenarbeit
- Erschließung der Märkte für BOT (Build Operate Transfer) und PFI (Private Finance Initiative)

Die Einbindung von Kompetenz-Zentren definiert sich künftig über den Added Value für sie selbst und das Netzwerk.

P3 ProjektPartner Nur zu Lehrzwecken

E.6 Umsetzung des transnationalen Netzwerks

- Prüfung aller Einheiten auf ihren Added Value
- Schaffung von Regeln zur optimalen internen Zusammenarbeit
- Aufbau einer Koexistenz zwischen großen und mittelständischen Bauunternehmen
- Ermittlung der kritischen Größe für Geschäftsumfang und Marktpräsenz

Der Ansatz des transnationalen Netzwerks bietet die Chance, die Größe eines Unternehmens als Wettbewerbsfähigkeit neu zu definieren!

P3 ProjektPartner Nur zu Lehrzwecken