



**Zukunftsinitiative Bau NRW.**

# Die Produktionskette: Bauwirtschaft in NRW

Arbeitspaket 4  
der Zukunftsstudie  
Baugewerbe NRW



Ministerium für  
**Städtebau und Wohnen,  
Kultur und Sport**  
des Landes  
Nordrhein-Westfalen

Fikret Öz



**RKW**  
Rationalisierungsgemeinschaft  
„Bauwesen“



Landesinstitut für  
Bauwesen  
des Landes NRW

Arbeitspaket 4  
im Rahmen der  
Zukunftsstudie Baugewerbe Nordrhein-Westfalen

# **Die Produktionskette: Bauwirtschaft in NRW**

Fikret Öz

**Kurzfassung**

## **Zusammenfassung:**

Das Baugewerbe ist zwar eine reife Branche, aber sie befindet sich aufgrund interner und externer Veränderungen in Bewegung. Angesichts der intensiven horizontalen und vertikalen Verbindungen mit anderen Branchen werden die auf den vorhandenen statistischen Abgrenzungen basierenden Branchenkonzepte den realen sektoralen Verflechtungen nur begrenzt gerecht. In der vorliegenden Arbeit wird auf das Konzept der Produktionskette zurückgegriffen. In der Analyse der Produktionskette stehen neben der Produktion selbst die der Produktion vor- und nachgelagerten sowie für die Durchführung des Produktionsprozess notwendigen Funktionen im Mittelpunkt. Ein Produktionscluster bringt dann konsequent die räumliche Konzentration von Funktionen einer Produktionskette zum Ausdruck. In der Produktionskette „Bauwirtschaft“, definiert als Baugewerbe (Kernbranche) und vor- und nachgelagerte Branchen, sind im Jahr 2001 über 817.000 Personen sozialversicherungspflichtig beschäftigt. Während im untersuchten Zeitraum zwischen 1998 und 2001 das Baugewerbe und die vorgelagerten Branchen einen erheblichen Beschäftigungsrückgang verzeichneten, stieg die Zahl der Beschäftigten in den nachgelagerten Branchen an.

Eine regionale und funktionale Konzentration findet man vor allem in den vor- und nachgelagerten Branchen. Die Kernsektoren der Produktionskette operieren überwiegend in den regionalen und lokalen Märkten, sie sind klein- und mittelständisch strukturiert, arbeitsintensiv, standortgebunden und wenig international orientiert.

Die regionale Verteilung der Beschäftigten in der Produktionskette weist ebenfalls unterschiedliche Konzentrationen auf. Der regionale Profilindex verdeutlicht, dass insbesondere die vorgelagerten Branchen sowie die Kernbranchen vom Landesdurchschnitt abweichen, während dies für die nachgelagerten Branchen weniger gilt.

Die Expertengespräche mit den Bauunternehmen zeigen, dass die Unternehmen die Zukunft äußerst pessimistisch betrachten, Rationalisierungsmaßnahmen fortsetzen, sich auf Kerngeschäfte konzentrieren und durchwurschteln. Im Vergleich zu den anderen Branchen konzentrierten sich die Rationalisierungsbemühungen auf die Managementkonzepte, die im Kern aus dem Einsatz von Subunternehmen bestehen. Eine solche Strategie ist zwar aus unternehmerischer Sicht kurzfristig vorteilhaft, sie ist aber, wie aus vielen Beispielen deutlich wird, mittel- und langfristig innovations- und produktivitätshemmend.

Der Clusteransatz soll in zweierlei Hinsicht über einzelbetrieblich fundierte Branchenanalysen hinausgehen: Zum einen sollen Innovationen als Ergebnis vernetzter Aktivitäten zwischen unterschiedlichen Akteuren nicht aus dem Blickfeld geraten, zum anderen soll die Zusammenarbeit auf der zwischenbetrieblichen Ebene, die auch Bereiche oder Themen wie die Arbeitsteilung innerhalb der Produktionskette, Kooperation und die Schnittstellenproblematik umfasst, in den Vordergrund treten.

Zukunftsbezogen stellt sich die Frage, wie die neuen Herausforderungen angesichts der strukturellen Krise bewältigt werden müssen. Ob für die einzelnen Unternehmen die Antwort eine Konzentration auf

die Kerngeschäfte oder eine Diversifizierung oder Erweiterung der Wertschöpfungskette mit weiteren Dienstleistungen sein wird, wird durch den Ausgangspunkt, das Entwicklungstempo und durch die strategische Ausrichtung der Unternehmen bestimmt. In diesem Rahmen wurden die Eindrücke der Expertengespräche und der vorliegenden Studien und Analysen zur Bildung der Unternehmenstypen und zur Unterscheidung der Unternehmensstrategien aufgearbeitet.

Innovation und Wachstum werden in der Zukunft zunehmend von der Fähigkeit abhängen, ob horizontale und vertikale Koordination organisiert und wie die Schnittstellen optimiert werden können. Die Formen der zwischenbetrieblichen Beziehung bilden in diesem Zusammenhang die Stärkung der Kompetenz durch Kooperation, der Zusammenschluss mit anderen Unternehmen, also Konzentration und die Zwischenform „Franchising“.

Die zukünftige Entwicklung der Produktionskette wird im folgenden in zwei Szenarien idealtypisch zusammengefasst. Ein Szenario „Fragmentierung“ betrifft die Fortsetzung des bisherigen Kurses mit entsprechenden Problemfeldern. Das zweite Szenario betrifft die entgegengesetzte Richtung, deren Anzeichen man bereits in einigen Marktsegmenten ansatzweise feststellen kann. Hierbei werden Kompetenzen entwickelt, um den Anforderungen politischer, sozialer, ökonomischer und ökologischer Art zu begegnen.

Eine clusterorientierte Politik sollte auf die Gestaltung eines innovativen Umfeldes einwirken. Die Strukturpolitik kann die Rahmenbedingungen gestalten, kann Trends unterstützen und neue Impulse geben um bisher nicht genutzte Potenziale zu aktivieren. Angesichts der breiten räumlichen Streuung der Bauwirtschaft erscheint die Landesebene mit Bezug auf die gesamte Produktionskette der angemessene Ort für strukturpolitische Ansätze. Ein Innovationsdialog entlang der Produktionskette, die Bündelung und Aufbereitung von Modellösungen für kleine und mittlere Betriebe oder die Vernetzung von Hochschulen und Unternehmen erscheinen auf regionaler Ebene nur begrenzt sinnvoll.

Die regionale Ebene ist eher geeignet, die Zusammenarbeit zwischen kleinen und mittleren Unternehmen konkret anzuregen und zu unterstützen, etwa auch, um Impulse für die Ausweitung der Aktivitäten von Unternehmen aus dem Kernbereich in neue Wertschöpfungsstufen wie Gebäude- oder Energiemanagement ebenso wie eine weitere Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Gewerken anzuregen.