



Im Nationalstrassenbau werden vermehrt ARGEN anzutreffen sein.

Über die Bedeutung von Arbeitsgemeinschaften im Strassenbau

## Gemeinsam oder einsam?

Baumaschinen unterschiedlicher Farben auf einer Baustelle? Ein klares Zeichen dafür, dass dort eine Arbeitsgemeinschaft am Werk ist. Nicht selten machen Strassenbauunternehmen für die Zeit eines Bauprojektes – insbesondere bei grossen Aufträgen – gemeinsame Sache. Das hat den grossen Vorteil, dass damit Know-how und Ressourcen von mehreren Firmen für ein Projekt gebündelt werden können. Eine solche «Hochzeit auf Zeit» hat aber auch ihre Schattenseiten.

Von Benedikt Koch\*

**W**arum schliessen sich Konkurrenten eigentlich zu Arbeitsgemeinschaften zusammen? Ist es lukrativ für sie oder können sie den Auftrag alleine schlicht nicht erfüllen?

In der Schweizer Bauwirtschaft sind Arbeitsgemeinschaften gang und gäbe. Eine Strasse oder ein Autobahnabschnitt wird nicht nur von einem einzelnen Unternehmen gebaut, sondern gleich von zwei oder allenfalls sogar mehreren Firmen. Die Bauunternehmen haben sich für die Dauer eines bestimmten Bauprojektes zu einer Arbeitsgemeinschaft, kurz ARGE, zusammengeschlossen.

Selbst unsere grössten Bauunternehmen schliessen sich zusammen, kooperieren mit kleineren und mittleren Unternehmungen oder holen gar ausländische Firmen in die Schweiz, um ein Projekt zu akquirieren und dann auch gemeinsam auszuführen. Wieso tun sie das? Was sind die Gründe? Selbst unter den Fachleuten ist man sich darüber nicht immer einig. Darum hat der Fachverband Infra bei einigen seiner Mitgliedfirmen nachgefragt, wovon siebzehn geantwortet haben. Das sind zwar zu wenige für eine repräsentative Auswertung, doch ermöglichen die Ergebnisse die eine oder andere Schlussfolgerung über das Wesen und die Daseinsberechtigung von ARGEN.

Zwingt die Grösse des Bauprojektes die Unternehmen dazu, eine Gemeinschaft zu gründen? Das ist durchaus ein Motiv, aber nicht der Hauptgrund. Bauunternehmen schliessen sich in erster Linie zu ARGEN zusammen, weil sie sich so eine höhere Chance ausrechnen, den Zuschlag für ein Projekt zu erhalten. Dies ist gemäss Umfrageergebnissen in 40 Prozent der Fälle der wichtigste Grund für die Bildung einer ARGE.

Weitere Gründe sind die besseren Maschinen- und Personalressourcen, die Verteilung der Risiken auf mehrere Projekte und Partner sowie die Ergänzung der eigenen Kompetenzen. Und jede



zwanzigste ARGE wird gebildet, weil es schlicht und einfach zur Tradition der Unternehmung passt.

### Mit ARGEN Ressourcen optimieren

Welche Vorteile erhoffen sich die Unternehmen aus einer befristeten Partnerschaft mit anderen Unternehmen? Die wichtigsten sind, laut den befragten Unternehmen, die Ressourcen- und Kompetenzoptimierung, vorteilhaftere Wettbewerbsbedingungen und eine bessere Verteilung der Geschäftsrisiken. Bei Letzterem ist aber zu beachten, dass die ARGE-Partner eine einfache Gesellschaft gemäss Art. 530 ff. des Obligationenrechts bilden und deshalb für die Erfüllung vertraglicher Pflichten gegenüber der Bauherrschaft und anderen Dritten solidarisch haften. Das bedeutet, dass ein ARGE-Partner innerhalb des Projektes vollumfänglich zur Rechenschaft gezogen werden kann, auch wenn ein anderer ARGE-Partner beispielsweise einen Schaden verursacht hat oder seinen Zahlungsverpflichtungen gegenüber einem Lieferanten nicht nachkommt. Diese Solidarhaftung ist eine Eigenheit der schweizerischen Gesetzgebung, was vor allem für ausländische ARGE-Partner ungewohnt ist.

### Die grössten Vorteile von Arbeitsgemeinschaften

(Auflistung abnehmend nach Anzahl Antworten)

1. Ressourcen zusammenführen und optimieren;
2. eigene Leistungen mit Spezialkompetenzen ergänzen;
3. Grundauslastung sichern und Kapazitäten ausgleichen;
4. Mitbewerber einbinden;
5. Risiken ausgleichen und verteilen.

### Bauherren fördern Arbeitsgemeinschaften

Die Arbeitsgemeinschaften sind eine Reaktion der Unternehmen auf die Bedingungen, die sie in ihrem Marktumfeld antreffen. Mit einer Gemeinschaft erhoffen sie sich erstens betriebswirtschaftliche Vorteile, indem sie ihre Kapazitäten auslasten, Ressourcen optimal einsetzen und den Aufwand minimieren können. Daraus folgt zweitens eine bessere Position im Markt, weil sie so potenter, kompetenter und preisgünstiger anbieten können.

Die befragten Unternehmen sind der Meinung, dass die Bauherren durch ihr Ausschreibungs-

verhalten das Modell der Arbeitsgemeinschaft fördern. Zwei Tendenzen gilt es hierbei besonders hervorstreichend: Die Aufträge öffentlicher Bauherren werden in immer umfangreicheren Paketen ausgeschrieben. Das macht es besonders für kleinere und mittlere Unternehmen zunehmend schwierig, als Einzelanbieter aufzutreten. Der 1. Januar 2008 markierte einen Meilenstein in dieser Entwicklung. An diesen Tag übernahm das Bundesamt für Strassen (ASTRA) von den Kantonen die Bauherrenfunktion für den Unterhalt und den Ausbau des Nationalstrassennetzes. Weil das ASTRA vermehrt grössere Baulose ausschreibt, sind selbst die grossen Unternehmungen gezwungen, sich in ARGEN zusammenzuschliessen. Wollen KMU bei den ASTRA-Submissionen mitmachen, müssen sie sich entweder den grossen Unternehmungen anschliessen oder untereinander ein ARGE mit vielen Partnern bilden. Dabei ist zu beachten, dass die zweite Variante zu einem höheren Koordinations- und Administrationsaufwand führt, was die Wettbewerbsfähigkeit und die Führbarkeit dieser «Mega-Konsortien» nicht gerade verbessert.

Ein zweiter Trend, der festgestellt wird, ist, dass die Bauherren die Schnittstellen zwischen den einzelnen Arbeitsgattungen immer seltener selber betreuen wollen und deshalb von den Unternehmern vermehrt Gesamtangebote verlangen. Diese Entwicklung führt dazu, dass nur noch wenige Anbieter die geforderten Eignungskriterien betreffend Kompetenzen oder Referenzprojekte alleine erfüllen können. Eine Mehrheit der Unternehmen geht davon aus, dass im Infrastrukturbau künftig ein grösseres Auftragsvolumen in ARGEN realisiert wird.

### Weniger wichtig als angenommen

Arbeitsgemeinschaften werden immer häufiger anzutreffen sein, sagen die einen. Andere glauben aber, bereits eine Gegenentwicklung beobachten zu können. Da stellt sich natürlich die Frage, wie bedeutend ARGEN für die Baufirmen überhaupt sind. Die Umfrageergebnisse sind eindeutig: Bezüglich Umsatz werden die ARGEN überschätzt. Nur wenige Bauunternehmen oder Unternehmenseinheiten – vor allem solche, die im Tunnel- oder im Ingenieurtiefbau tätig sind – gaben an, mehr als die Hälfte ihres Umsatzes zusammen mit Partnerfirmen zu erzielen. Nur ein knappes Drittel realisiert zwischen 25 und 50 Prozent des Umsatzes in Arbeitsgemeinschaften. Bei der grossen Mehrheit, bei knapp zwei Dritteln der befragten Unternehmungen, tragen ARGEN weniger als ein Viertel zum Umsatz bei.

Überschätzen wir die Rolle der Arbeitsgemein-



Keine Erfindung unserer Tage: Die ARGE Walo-Spaini baute 1958 eine Betonstrasse in Pratteln.



schaften im Strassenbau? Die Umfrageergebnisse stimmen nicht mit der subjektiven Wahrnehmung überein. ARGE-Baustellen fallen auf, da es sich in aller Regel um komplexe Grossprojekte handelt: Autobahnsanierungen, Umfahungsstrassen oder beispielsweise der neue Bahnhofplatz in Bern. Das kann den Eindruck erwecken, dass Arbeitsgemeinschaften besonders häufig sind. Doch auf die Umsätze der Unternehmen schlagen sich in Tat und Wahrheit nicht die Grossprojekte, sondern die vielen kleinen, oft weniger spektakulären Baustellen nieder. Solche werden von den Bauunternehmen in der Regel selbstständig durchgeführt.

### Mit einer ARGE ist es nicht immer einfach

Das am häufigsten genannte Argument, eine ARGE zu gründen, sind die besseren Erfolgsaussichten bei der Submission. Die Gründe dafür wurden oben erläutert. Doch die Akquisitionsphase ist kurz, die Bauphase meistens nicht. In Extremfällen arbeiten die Partner über mehrere Jahre zusammen. Auf einer Baustelle verläuft nicht immer alles reibungslos. Es tauchen Schwierigkeiten auf, die es zu lösen gilt. Grundsätzlich sind die Prozesse in einer ARGE schwerfälliger und damit teurer als innerhalb einer Unternehmung.

### Die ARGE «Huhn-Schwein»

Ein Huhn schlug einem Schwein eine enge Kooperation vor. Das Huhn hatte genaue Verträge zusammengestellt und erklärte dem Schwein begeistert, welche Chancen in einer Zusammenarbeit stecken. Seine Geschäftsidee war, gemeinsam Ei auf Schinken anzubieten. Das Schwein war von der Idee angetan. Das Huhn legt daraufhin ein paar Eier und bestellt den Metzger. Das machte das Schwein nun aber doch stutzig: «Du bist ja verrückt, bei dieser Kooperation gehe ich doch drauf!» «Aber mein liebes Schwein», erwiderte das Huhn, «ich bitte Dich, beim Kooperieren geht schliesslich immer einer drauf.»

Valerius Maximus, 1. Jh. n. Chr.

### Die grössten Schwierigkeiten bei ARGEN

(Auflistung abnehmend nach Anzahl Antworten)

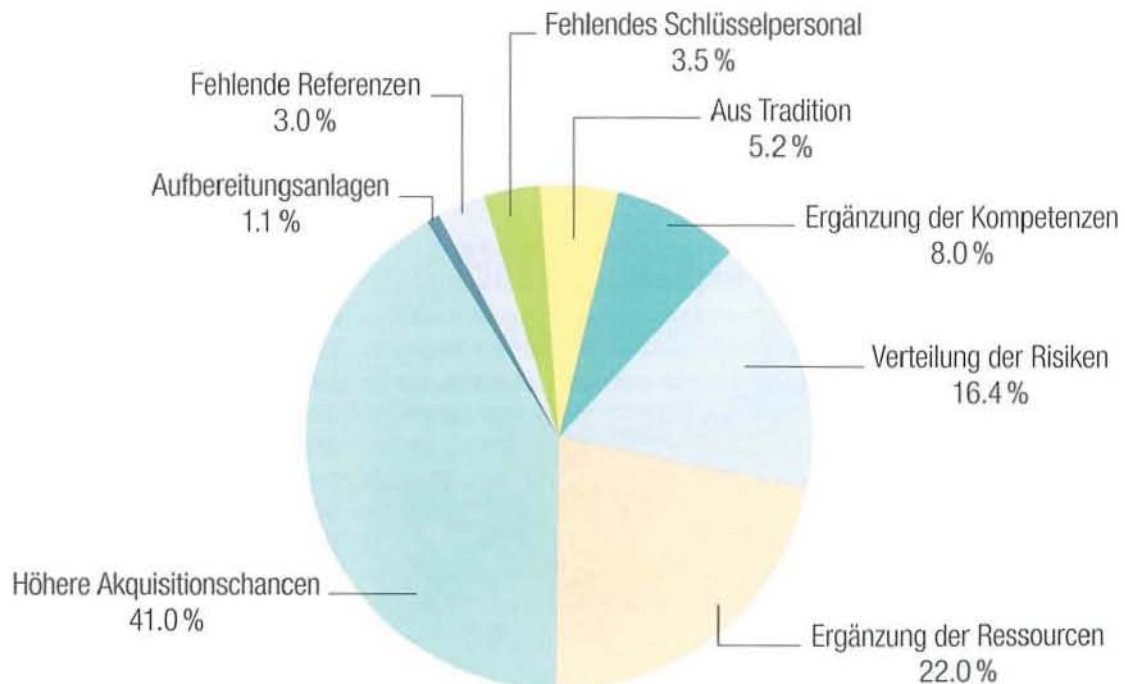
1. unterschiedliche Firmenphilosophien und -kulturen;
2. teurere und schwerfälligere Organisation;
3. unbekannte Schlüsselpersonen;
4. Eigeninteressen der Partner.

### Drum prüfe, wer sich bindet

Wer also glaubt, wenn erst einmal der Auftrag an Land gezogen ist, dann werden sich die Probleme mit den ARGE-Partnern schon irgendwie lösen lassen, kann sich täuschen. Man ist gut beraten, wenn man bei der Auswahl seine Mitstreiter nicht nur nach akquisitionspolitischen Kriterien auswählt, sondern auch die unterschiedlichen Firmenkulturen berücksichtigt. Noch anspruchsvoller wird die Angelegenheit, wenn internationale Baukonzerne gemeinsam ein Grossprojekt realisieren. Klare Verträge sind dabei äusserst nützlich. Doch letztlich sind vor allem die Personen für den Erfolg oder Misserfolg einer ARGE entscheidend. ■

\*Benedikt Koch, Geschäftsführer Fachverband Infra

### Wieso Bauunternehmen Arbeitsgemeinschaften gründen



Hauptgründe für die Bildung von ARGEN.