

Forschungsprogramm

Faire Preisbildung im Schweizer Baugewerbe

Eine explorative Analyse der Wirkungszusammenhänge von
Preisbildung und Ethikmanagement

Verfasser:	Bruno Manighetti Pfingstweidstr. 98 CH-8005 Zürich Fon: +41 79 691 43 64
Advisor:	Prof. Dr. Wolfgang Rother Philosophisches Seminar, Universität Zürich
Untersuchungsdauer:	Winter 2019 bis Winter 2020
Dissertationseinreichung:	Frühjahr 2021
Datum:	29. Oktober 2019

1. Die schweizerische Bauwirtschaft in der Praxis

1.1. Problemstellung

Die Schweizer Bauwirtschaft unterliegt besonders herausfordernden strukturellen Rahmenbedingungen. Sinkende Ausführungspreise und karge Deckungsbeiträge sind seit Jahren ein brennendes Problem in der Baubranche. Immer wieder berichtet die WEKO über Verstösse gegen das Kartellgesetz durch Preisabsprachen und andere dolose Handlungen auf dem Bau. Bei den Geschädigten handelt es sich in vielen Fällen um die öffentliche Hand, die gegenüber ihren Bürgerinnen und Bürgern besorgt sein muss, die Infrastrukturprojekte des Gemeinwesens zum bestmöglichen Preis erstellen zu lassen. Im Submissionsverfahren wird dieser Preis ermittelt und diejenige Unternehmung erhält den Auftrag, die am niedrigsten oder immerhin möglichst nahe am tiefsten Preisangebot liegt. Aus diesem Grund könnten illegale Preisabsprachen nicht, wie oft unterstellt, in einer Gewinnmaximierung begründet sein, sondern als Schutz vor zu starkem Unterbieten eines angemessenen Preises, der im schlimmsten Fall nicht einmal mehr die Selbstkosten deckt. Solche Preisabsprachen kosten den Bauherrn Millionen an Mehrausgaben, wie die Berichte zu hohen Bussen in den Medien vermuten lassen. Doch wie lässt sich dieser Interessenskonflikt zwischen Bauherren und Baudienstleistern fair und gerecht lösen?

Fair ist ein Geschäft dann, wenn sich niemand übervorteilt fühlt oder gezwungen ist, Ansprüche zu erfüllen, die er für nicht gerechtfertigt hält. Ein gelebtes Ethikmanagement-System (EMS) kann dazu beitragen. Aber unter welchen Bedingungen? Und wie gross ist der Beitrag, der das EMS beisteuern kann? Wie muss es ausgestaltet sein? Und welche Wechselwirkungen bestehen zwischen dem EMS und der fairen Preisgestaltung?

1.2. Zielsetzung

Die oben gestellten Fragen werden in der vorliegenden empirischen Untersuchung mit Ihrer Hilfe beantwortet. Qualitative Inhaltsanalysen und quantitativ-statistische Auswertungen identifizieren, wie sich der momentane Ist-Zustand zeigt, wo Human-, Zeit- und Geldressourcen verschwendet werden und welche Anreize die Beteiligten zu besseren Preisen veranlassen könnten. Ziel dieser Untersuchung ist es, die Möglichkeiten der Ethik aufzuzeigen

und sie handhabbar zu machen. Im Fokus stehen im Endergebnis Vertrauen, gute Beziehungen sowie bessere Preise, die sich für alle Beteiligten langfristig auszahlen. Denn moralisch gut und richtig handeln fällt leicht, wenn die Beteiligten ihren Einsatz und ihr Ergebnis im Vergleich zu ihren Geschäftspartnern als gleichwertig empfinden und sich nicht von ihrem Gegenüber zu seinen Gunsten ausgenutzt fühlen.

1.3. Teilnehmer der Studie

Um eine 360-Grad-Abbildung der Beziehungen, Meinungen und Ansichten der am Bau Beteiligten zu ermitteln, sind Mitarbeitende von folgenden Stakeholdern der Schweizer Bauwirtschaft in die Untersuchung involviert:

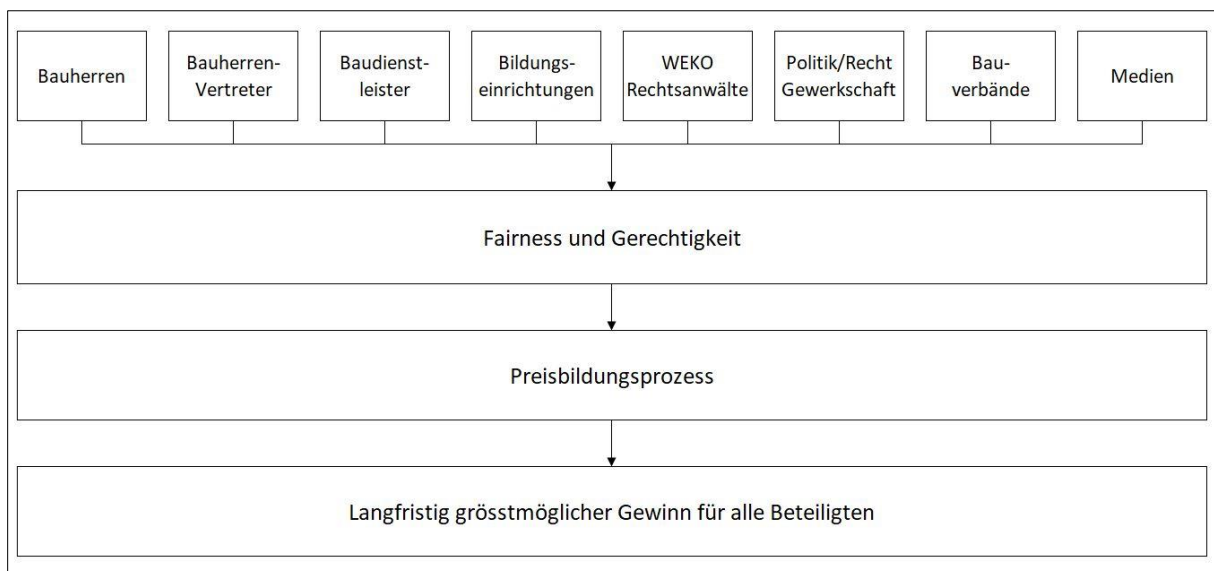


Abbildung 1: Involvierte Parteien der Untersuchung. (Quelle: Eigene Darstellung)

Dabei sollen nicht Aussagen einzelner Persönlichkeiten nachvollzogen werden können, sondern der Grundtenor des Stakeholders in seiner Funktion im Bauprozess erforscht werden. Diskretion und Anonymität wird explizit zugesichert.

2. Preisbildung für Infrastrukturprojekte in der Bauwirtschaft

Aufträge für öffentliche Infrastrukturprojekte im Tiefbau werden im Submissionsverfahren vergeben. Ausgangspunkt zum Verständnis der Preisbildung ist der Vergleich zwischen dem klassischen Preis-Mengen-Diagramm mit vielen Nachfragern resp. Anbietern und dem Preis-Mengen-Diagramm eines konkreten Bauprojekts:

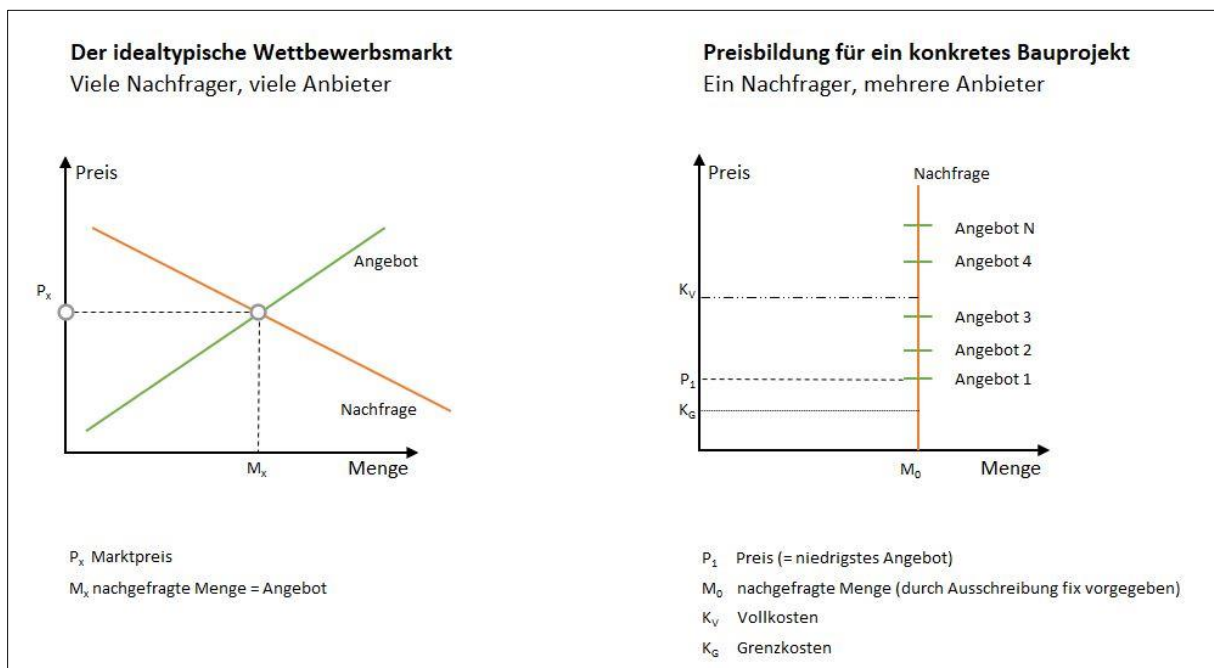


Abbildung 2: Vergleich klassisches Preis-Mengen-Diagramm und Pol-1-Baumarkt-Preis-Mengen-Diagramm. (Quelle: eigene Darstellung nach Bayerischer Bauindustrieverband e.V., 2002, S. 6)

Es ist somit nicht der Markt, der den Preis als Schnittmenge von Angebot und Nachfrage bestimmt, sondern die tiefste eingereichte Offerte entscheidet über den Referenzrahmen der Preisbeurteilung. Dadurch wird der Baumarkt zu einem reinen Preiswettbewerbsmarkt.

Die Aufträge sind zudem in einem sogenannten unvollständigen Vertrag geregelt, der eine faire Behandlung der zwangsläufigen Unwägbarkeiten von allen Parteien verlangen würde, was in der Praxis nicht immer gegeben ist: Nachträgliche Anforderungen und Termindruck führen häufig zu Unstimmigkeiten oder schwierigen Verhandlungen auf der Baustelle. Diesen Problemen ist nicht mit prozessorientierten Verbesserungen beizukommen. Dazu braucht es einen anderen Lösungsansatz. Einen Ansatz, der nicht die rationalen Probleme löst, sondern die emotionalen. Dies ist die Aufgabe der Wirtschaftsethik.

3. Ethik in der Wirtschaft

Die Wirtschaftsethik beschäftigt sich mit Überlegungen, die die moralische Qualität des wirtschaftlichen Handelns und Verhaltens betreffen. Durch wirtschaftliche Zielsetzungen, die priorisiert werden, können moralische Zwickmühlen entstehen, die nicht so einfach zu überwinden sind. Was ist wichtiger: Gut und richtig zu handeln oder möglichst viel Gewinn zu machen? Die Auflösung dieses Dilemmas liegt nicht in der Entweder-oder-Haltung, sondern in

der Sowohl-als-auch-Position. Es gilt, Handlungs- und Bewertungsspielräume gewinnbringend zum langfristigen Nutzen aller Beteiligten zu verwenden und dafür hält die angewandte Wirtschaftsethik einige Instrumente bereit. Eines davon ist, das systematische managen der Ethik im eigenen Unternehmen.

4. Das Ethikmanagement-System als potenzieller Erfolgsfaktor für faire Preise

Management-Systeme sind dazu da, berufliche Handlungen und Entscheidungen im Alltag zu erleichtern. Die vorgängige Auseinandersetzung mit wahrscheinlichen Problemen und die Festlegung von Standpunkten und Entscheidungsperspektiven führt im beruflichen Alltag zu mehr Sicherheit und Entscheidungsfreude. Es hilft ebenso dabei, Grenzen zu setzen, wie auch selbstbewusst legitime Forderungen zu stellen. Dies wurde in internationalen Studien immer wieder aufgezeigt. Allerdings zeigen die selben Studien auf, wie wichtig eine einfache Handhabung und die regelmässige Beschäftigung mit dieser Thematik sind, um die Grundpositionen bei Bedarf präsent zu haben, die die Entscheidungen beeinflussen. Diesem Umstand wurde vielleicht bis anhin zuwenig Beachtung geschenkt und wird deshalb in dieser Arbeit aufgegriffen.

5. Vorteile der Teilnahme an dieser Studie

Die Teilnehmenden dieser Studie erhalten während und nach Abschluss der Dissertation wertvolle Einblicke in die Resultate, Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen.

Insbesondere erhalten Sie:

- Neuste Erkenntnisse über die Preisbildungsmechanismen im Schweizer Baugewerbe
- Anonymisiertes Benchmarking über Ansichten und Meinungen aller teilnehmenden Stakeholder
- Zusammenfassung über die Wirkung von Fairness und Gerechtigkeit auf die Preisbildung
- Handlungsempfehlungen zur Sicherung und Verbesserung des strategischen Preismanagements
- Praxisempfehlungen zu einem möglichen Ethikmanagement-System