

Zeitschrift: Tec21
Band: 127 (2001)
Heft: 20: Deckelbauweise mit Druckluftwasserhaltung

Artikel: Singapur taucht ab: eine Stadt entdeckt den Tiefbau neu
Autor: Joos, Martin
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-80158>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 17.11.2024

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Singapur taucht ab

Eine Stadt entdeckt den Tiefbau neu

Die Tigerstaaten – allen voran Singapur – haben sich von der Asienkrise erholt. Die Löwenstadt hat sich auch baulich zu Neuem aufgerafft und bedeutende Tief- und Untertagebauwerke in Angriff genommen: eine Chance für Schweizer Bauzulieferer, den Schritt nach Asien zu wagen. Doch Asien ist eine fremde Kultur – viele Firmen scheuen sich deshalb trotz aktiver Wirtschaftsförderung und viel versprechenden Wirtschaftsprognosen nach wie vor, in dieser Region zu investieren.



1

Skyline Singapur mit Hafen

Südostasien wird für die nächsten Jahre als eines der Gebiete mit dem grössten Marktwachstum der Welt eingeschätzt. Dennoch beurteilen viele Unternehmen der Baubranche ihre Marktchancen als zu gering, um ernsthaft eine Investition in diesem Gebiet in Erwägung zu ziehen. Für das Abwarten und Zögern werden oft folgende Gründe angeführt:

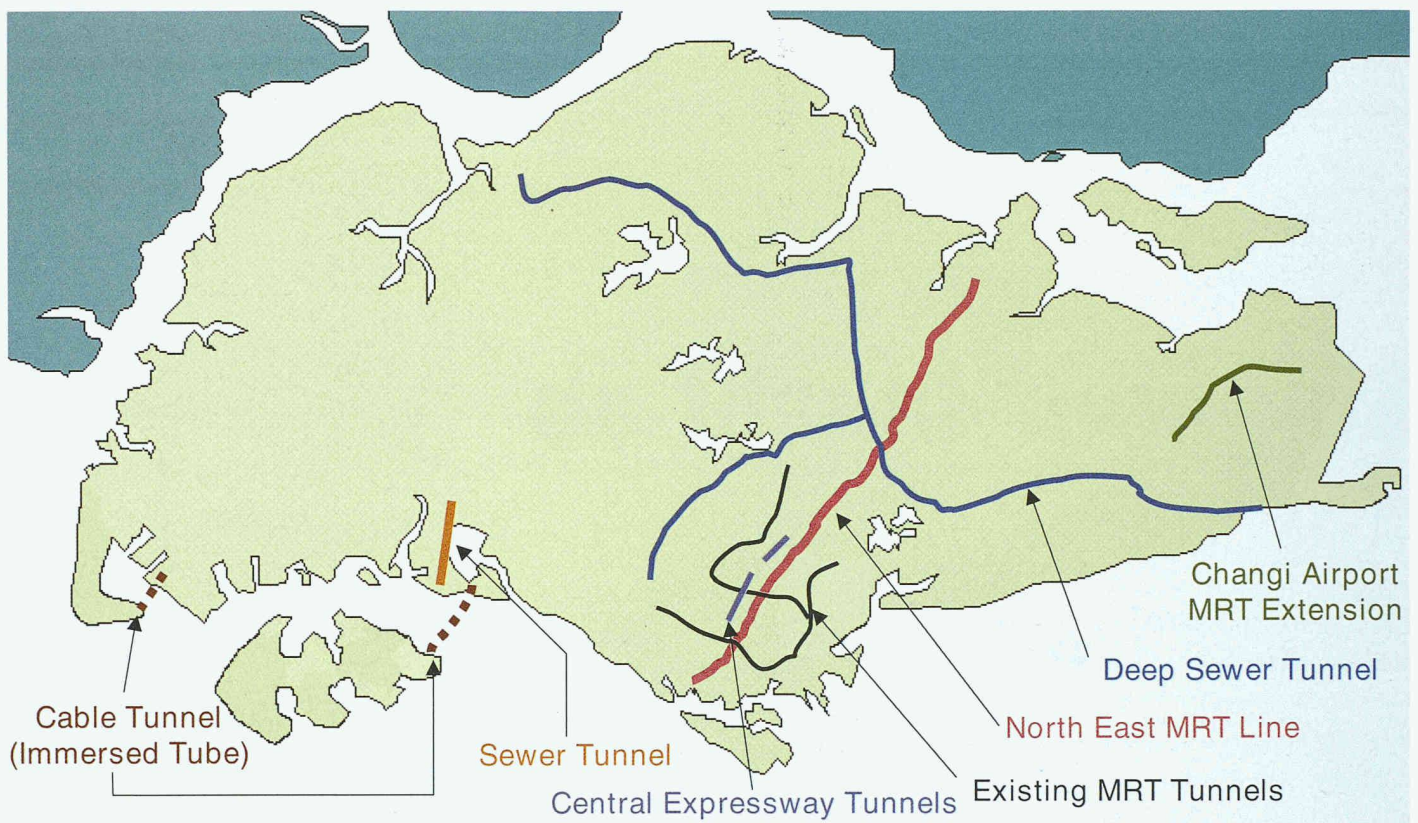
- die starke und gefestigte Präsenz von lokalen, aber auch japanischen, koreanischen sowie europäischen, meist global tätigen Bauunternehmen auf dem südostasiatischen Markt;
- die grossen Unterschiede in der Kultur, die grosse Distanz sowie die sprachlichen Barrieren;
- fehlende Ressourcen (Fachpersonal und Finanzen);
- fehlendes Wissen in Bezug auf Marketing und Exportplanung.

Im Folgenden soll aufgezeigt werden, dass die Chancen für Schweizer Unternehmen der Baubranche trotz höheren Personal- und Produktionskosten und trotz harter Konkurrenz durchaus intakt sind, im südostasiatischen Raum Fuss zu fassen. Singapur bietet sowohl geographisch als auch wirtschaftlich und rechtlich gute Voraussetzungen für einen Markteintritt (Bild 1).

Was zurzeit geschieht – eine Stadt im Umbruch

Als Stadt mit der grössten Bevölkerungsdichte der Welt stösst Singapur mit dem Start ins neue Jahrtausend oberirdisch an ihre Grenzen. Der Verkehr beginnt trotz dem hochmodernen Verkehrsleitsystem, dem Electronic Road Pricing System (ERP), zu stocken. Und die ambitionöse Einwohnerplanung des Inselstaates (bis ins Jahr 2010: 5,5 Mio. Einwohner) und die folglich nach wie vor ungebremste Bautätigkeit führen mittelfristig auch bei anderen Infrastrukturbauwerken wie etwa beim Abwasser zu Kapazitätsengpässen.

Als logische Konsequenz haben sich die zuständigen Behörden von Singapur entschieden, die urbane Planung tiefer ins Erdreich zu verlegen. Diese Reorganisation des öffentlichen Lebens führt in den nächsten Jahrzehnten zu verstärkter Bautätigkeit im Tief- und Untertagebau. Neben dem Ausbau des Metrosystems sind neue unterirdische Expressstrassen sowie der Bau eines neuen Abwassersammelkanalsystems (Deep Tunnel Sewerage System) in Angriff genommen worden. Weitere unterirdische Bauten sind in den nächsten 20 Jahren geplant und notwendig, um die hohe Lebensqualität in der Vorzeigestadt Asiens zu halten und zu verbessern (Bild 2).



2

Schema der geplanten oder in Ausführung stehenden Tunnelprojekte von Singapur

Hinzu kommt, dass Planungsmängel in der noch jungen und im Rekordtempo erstellten Stadt Singapur jetzt sichtbar werden: Erste im Boom erstellte Bauwerke zeigen gravierende Mängel. Nur zehn Jahre alte Expressstrassentunnel sind sanierungsbedürftig, und in manches Untergeschoss der vielen Hochhäuser dringt Grundwasser ein. Denn das Wissen über tiefer gehende Werkstofftechnik war in Singapur lange Zeit nur spärlich verfügbar. Singapur macht nun durch, was wir in Europa auch erfahren mussten, nämlich dass sich Mängel in Ausführung und Detailplanung sowie der Einsatz von unsachgemäss eingesetzten Produkten rächen. Und mit dieser Erkenntnis gewinnen die Bauwerksanierung und beispielsweise die Abdichtungstechnik zunehmend an Bedeutung.

Welche Chancen ergeben sich daraus?

Zwar fehlen manchem an Planung und Bau beteiligten Unternehmen das Verständnis und das Bewusstsein für detaillierte Planung und qualitativ hoch stehendes Bauen, doch ist Singapur seit einiger Zeit bestrebt, den Bereich Qualitätssicherung und Nachhaltigkeit zu fördern. Schweizer Unternehmen, die bereits hier im Einsatz stehen und mit lokalen Firmen und Bauingenieuren zusammenarbeiten, machen diese Erfahrungen immer wieder. Genau dies und die vorher geschilderte Situation bedeuten für Schweizer Unternehmer jedoch in dreifacher Hinsicht eine Chance.

- Die Nachfrage nach Produkten des Tiefbaus hat sich in den letzten Jahren massiv verstärkt und wird sicher auch in Zukunft weiter wachsen.
- Die Verlagerung der Bautätigkeit in den Untergrund und die Aufbauarbeit in der Sanierungstechnik verlan-

gen nach neuen Produkten und Ingenieurlösungen. Singapur ist gewillt, neue Produkte zuzulassen, und schafft dadurch die behördlichen Voraussetzungen für eine freie Marktwirtschaft. Indirekt wird damit dafür gesorgt, bestehende Marktstrukturen aufzubrechen.

- Mit dem Umdenken drängen neue und auch qualitativ weiterentwickelte Produkte auf den Markt. Systemlösungen und Gesamtdienstleistungen sind gegenüber den Billigprodukten wieder konkurrenzfähig.

Chance packen - in Schritten nach Asien

Die Chancen, als Schweizer Unternehmer mit einem qualitativ hoch stehenden Nischenprodukt in Singapur und den umliegenden Ländern Abnehmer zu finden, sind also durchaus intakt. Denn als Europäer sind wir in der glücklichen Lage, viele Fehler etwas früher gemacht zu haben. Mit diesen Erfahrungen und unserem Verständnis für Produktequalität und Systemlösungen sind wir für die Asiaten gefragte Partner. Der richtige Zeitpunkt also, mit einem neuen Produkt den Einstieg nach Asien zu wagen.

Wie jedoch fasst man als Schweizer KMU in einer asiatischen Grossstadt mit vier Millionen Einwohnern Fuss? Wo und wie beginnt man mit der Marktbearbeitung?

Der erste Schritt beginnt im Kopf

Das Wissen um ihre Chance geht vielen Schweizer KMU immer noch ab: Viele kennen zwar ihre Konkurrenten und wissen, dass diese meist grösser und finanziell stärker sind, bessere Beziehungen zu den Behörden haben und bereits Referenzobjekte aufweisen können. Umgekehrt kennt man - typisch schweizerisch - auch

die eigenen Schwächen, bekundet jedoch immer wieder Mühe, den eigenen Stärken zu trauen.

Exportabsichten in ein fernes Land wie Singapur beginnen im Kopf. Export nach Asien erfordert eine gewisse Risikobereitschaft und setzt voraus, dass man gewillt ist, sich auf Neues einzulassen. Dazu gehört insbesondere die Bereitschaft, die kulturellen Gepflogenheiten des Gastlandes kennen zu lernen und die sprachlichen Barrieren zu überwinden.

Am Anfang steht also die Überzeugung. Nur wer hinter der Idee eines Markteintrittes steht und von den Qualitäten seines Produktes überzeugt ist, ist bereit, dafür ein Risiko einzugehen. Und Überzeugung und Risikobereitschaft sind letztlich wichtige Voraussetzungen für den Erfolg.

Zweiter Schritt: Marktpräsenz

Sind diese mentalen Hürden einmal überwunden und die Skepsis gegenüber einer fremden, von Chinesen geprägten Geschäftskultur abgebaut, kann sich ein Unternehmen ernsthaft mit dem Marktauftritt im südostasiatischen Raum befassen.

Ein wichtiger erster Schritt wird dabei mit der Marktpräsenz getan. Nur wer auf dem Markt präsent ist, kann glaubwürdig auftreten und sich mittelfristig eine ausgewogene Auftragslage sichern. Zu den Grundaufgaben der Marktpräsenz gehören dabei regelmässige Besuche bei Behörden, Planern oder Generalunternehmern, um

- Trends, Kundenerwartungen und Absichten herauszufinden
- Ideen und Vorschläge einzubringen und entgegenzunehmen
- über neue Projekte, Zulassungs- und Qualitätsbestimmungen informiert zu sein.

Verschiedene Einstiegsmöglichkeiten

Für die Art des Einstiegs und die Form der Marktpräsenz sind dabei für viele Unternehmen die Aspekte Export-Know-how, Geld und personelle Ressourcen sowie der Zeitfaktor von entscheidender Bedeutung: Wer für einen Markteinstieg wenig Geld ausgeben will und kann oder wem die personellen Ressourcen für einen eigenen Abgesandten ins fremde Land fehlen, braucht entsprechend mehr Zeit, ein eigenes Bezie-

hungsnetz aufzubauen. Ein Umstand, den vor allem kleinere Firmen – angesichts ihrer begrenzten personellen und finanziellen Ressourcen – jedoch in Kauf nehmen.

Über einen Agenten

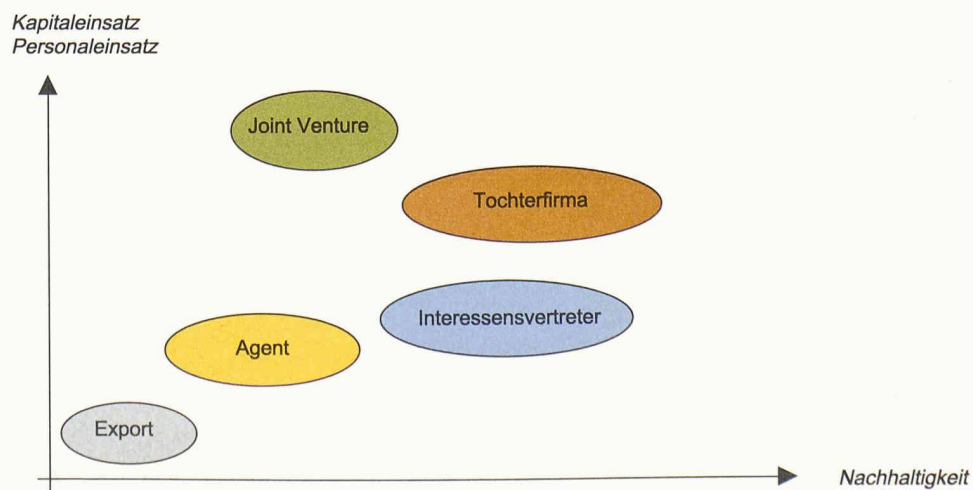
Viele Unternehmen wählen deshalb für ihre Marktpräsenz vorerst die vorsichtige, sprich kostenextensive Variante über einen lokalen Agenten oder Produktvertreter. Sie verzichten so auf ein eigenes Engagement in der Region, da es oft schwierig und zu kostenintensiv ist, qualifizierte Arbeitskräfte ins Ausland zu entsenden.

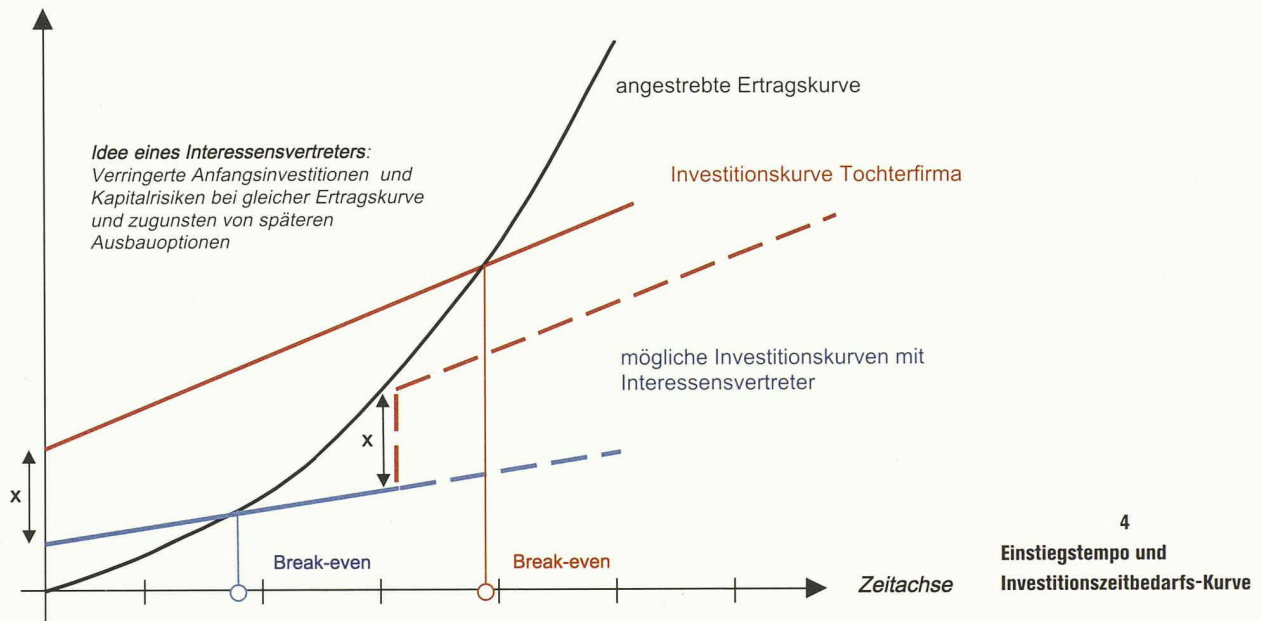
Doch die Strategie mit Agenten ist nur in wenigen Fällen nachhaltig. Das Kommissionsgeschäft verlockt den Produktvertreter dazu, bereits im Markt eingeführte und dadurch absatzstarke Produkte den neuen, noch zu vermarktenden Nischenprodukten vorzuziehen. Hinzu kommt, dass ein Agent nur selten fachlich in der Lage ist, das Produkt im Auftragsfall technisch zu betreuen. So ist für Zulassungstests und Trouble-shooting auf der Baustelle oftmals der Einsatz von Fachleuten vor Ort erforderlich, was mit diesem Modell ein Einfliegen von Mitarbeitern bedeutet und angesichts der Distanz und der oftmals kurzfristigen Einsätze mittelfristig kaum kostengünstig und sinnvoll ist.

Mit eigenen Fachleuten

Wer es sich leisten kann, investiert mehr, um von Beginn weg selbst vor Ort präsent zu sein und sich so schneller ein eigenes Beziehungsnetz aufzubauen. In vielen Fällen wird dazu eine Repräsentanz (Rep office) in einem strategisch günstigen Land (wie etwa Singapur) gegründet, das in einer ersten Phase als Einpersonnenbüro betrieben wird und vor allem Aufgaben im Bereich Marketing und Kundenakquisition übernimmt. Dieser Markteinstieg setzt finanziell und personell ein stärkeres Engagement voraus und birgt ein höheres Risiko.

Noch einen Schritt weiter gehen Schweizer Firmen, die bereits zu Beginn ihres Markteinstieges ein Joint-venture mit einem asiatischen Partner eingehen. Ein solcher Einstieg erfolgt meist mit der Absicht, dass der Schweizer Partner das Know-how und der asiatische





Partner das Kontaktnetz sowie die Arbeitskräfte beisteuert. Hierbei stellt sich dann oft die Herausforderung, dass hinsichtlich Marktbearbeitung und Firmenstrategie verschiedene Ansichten vorherrschen. So sind viele der eingegangenen Joint-ventures nur von kurzer Dauer und der Ausstieg des Schweizer Partners oft langwierig und kostspielig.

Über den Zwischenweg eines Interessensvertreters

Seit ein paar Jahren gewinnt die Form eines Technical Competence Centre zunehmend an Bedeutung: Dabei wird die Zusammenarbeit mit einem technisch versierten Consultant vor Ort angestrebt, der die Firma je nach Bedürfnis im lokalen Marktauftritt berät, für sie das fachliche Marketing vor Ort sicherstellt, lokale Subakkordanten in der Produkthanwendung schult oder deren Baustellen vor Ort technisch begleitet. Dieses Modell stellt für viele Unternehmen einen sinnvollen Weg zwischen dem kommissionsorientierten Agenten und der teuren Variante einer eigenen Repräsentanz dar. Die Vorteile sind dabei:

– *Glaubwürdiger Marktauftritt bei geringem Investitionsvolumen:*

Beispielsweise kann eine speziell für den Kunden eingerichtete und durch Fachleute betriebene Hotline bereits für eine überzeugende Marktpräsenz sorgen.

– *Geringes Risiko:*

Das Risiko einer Fehlinvestition wird minimiert, der Ausbau der Dienstleistungen kann schrittweise und entsprechend der Marktlage erfolgen.

Fachleute vor Ort kümmern sich um die Belange der Firma. Abklärungen können kostengünstig erledigt und die Kundenbetreuung kompetent abgewickelt werden.

– *Nachhaltigkeit:*

Im Gegensatz zu den meist rein kommerziell orientierten Agenten streben Interessensvertreter von Beginn weg eine langfristige und nachhaltige Partnerschaft mit dem Kunden an. Von der Akquisition über die Planung bis zur Baustellenüberwachung erfolgt alles aus einer

Hand, und die Fachleute können auch dann noch zu Rate gezogen werden, wenn das Projekt längst abgeschlossen ist und allenfalls Erweiterungen, Modifikationen oder Umnutzungen behandelt werden müssen.

Zusammenfassung

Die momentane Marktsituation kann wie folgt zusammengefasst werden:

Qualität ist je länger, je mehr gefragt. Deshalb sind Schweizer Firmen auf dem südostasiatischen Markt trotz höheren Personal- und Produktionskosten wieder verstärkt konkurrenzfähig.

Der Zeitpunkt für einen Einstieg in den asiatischen Markt ist günstig. Mit den zahlreichen grossen Tiefbauprojekten und den vielerorts notwendigen Sanierungsmassnahmen birgt Singapur im Bausektor ein starkes Wachstum, welches – gestaffelt – auch in den umliegenden südostasiatischen Metropolen erwartet werden kann.

Für einen erfolgreichen Einstieg ist primär die Präsenz vor Ort Voraussetzung. Die Anfangsinvestition ist dank einem schrittweisen Einstieg auch für eine kleinere KMU mit beschränkten Mitteln verkraftbar.

Über eine Partnerschaft mit einem unabhängigen Interessensvertreter können Einstiegstempo, Risiko und personelles Engagement individuell gewählt und der weitere Verlauf der Marktbearbeitung situationsgerecht geplant werden.

Martin Joos, Stv. Geschäftsführer, Leiter Business Development Services, Basler und Hofmann Singapore Pte. Ltd., 122 Middle Road, #06-02 Midlink Plaza, Singapore 188973, martin.joos@bh.com.sg

Basler und Hofmann und Singapur

Basler & Hofmann ist seit 1994 in Singapur und unterstützt im Bereich Business Development Services Schweizer und Deutsche KMU beim Marktaufbau im südostasiatischen Raum.