

Bedeutung von Kundenanforderungen bei der Wahl der Unternehmereinsatzform

Significance of customer requirements in selecting contractor delivery model

Jannik Bommhardt (ORCID: 0009-0004-7539-366X), Technische Universität Braunschweig, Institut für Bauwirtschaft und Baubetrieb, Schleinitzstraße 23 A, 38106 Braunschweig, j.bommhardt@tu-braunschweig.de

Kurzfassung

Seit Jahresbeginn verzeichnet der Hochbau einen starken Rückgang der Auftragseingänge. Der Auftragsrückgang führt zu einem verschärften Wettbewerb und einer größeren Marktmacht der Kunden. Für Bauunternehmen ist es aus strategischer Sicht daher entscheidend, sich an die veränderten Kundenanforderungen anzupassen. Dies erfordert sowohl eine Auseinandersetzung mit den grundsätzlichen Anforderungen der Kunden als auch das frühzeitige Erkennen von Veränderungen. In diesem Beitrag wird aufgezeigt, dass Kundenanforderungen nicht statisch sind, sondern sich aufgrund verschiedener Einflussfaktoren verändern. Dies wird anhand der unterschiedlichen Anforderungen der Kunden bei der Wahl der Unternehmereinsatzform verdeutlicht. Um die bestehenden Zusammenhänge abzuleiten, wird die Szenario-Technik als strategische Methode beispielhaft für die Umweltfaktoren Kosten und Komplexität angewendet. Vor dem Hintergrund des aktuellen, dynamischen Marktumfeldes wird die Notwendigkeit einer vertieften Auseinandersetzung durch Bauunternehmen mit den Kundenanforderungen aus strategischer Sicht deutlich.

Abstract

Since the beginning of the year, the construction sector has recorded a sharp decline in orders. The decline in orders is leading to increased competition and an increased market power of the customer. From the construction company's strategic managements point of view, it is therefore crucial to adapt to changing customer requirements. This requires both an analysis of the basic requirements of customers and the early recognition of changes. This article shows that customer requirements are not static, but can change as a result of various influencing factors. This is illustrated on the basis of the different requirements of the customers with the choice of the entrepreneur employment form. In order to derive the existing interrelationships, the scenario technique is applied as a strategic method exemplarily for the environmental factors cost and complexity. Against the background of the current dynamic market environment, the strategic necessity of an in-depth examination of customer requirements from the perspective of the construction industry becomes clear.

1 Einleitung

Die Bau- und Immobilienwirtschaft steht nach vielen Jahren des Aufschwungs vor einer Vielzahl von Herausforderungen. Insbesondere die Covid-Pandemie und der russische Angriffskrieg in der Ukraine führten zu unterbrochenen Lieferketten und steigenden Energiepreisen. Auf die hieraus resultierende national als auch international hohe Inflation reagierten die Zentralbanken mit einer Erhöhung der Zinsen, die in Kombination mit den hohen Baupreisen den Aufschwung der Baubranche vorerst beendete. Seit Beginn des Jahres kommt es zu massiven Rückgängen der Auftragseingänge. Der Rückgang beläuft sich bspw. für den Hochbau real auf 20,2 % für den Zeitraum von Januar bis Juni. [1]

Durch die vielen kurzfristigen und unvorhersehbaren Entwicklungen der letzten Jahre war innerhalb der Bauunternehmen ein reaktives und damit kurzfristiges (Krisen-)Management notwendig, um negative Folgen zu minimieren. Eine strategische Auseinandersetzung mit zukünftigen Entwicklungen und Berücksichtigung relevanter Einflussfaktoren für langfristige Planungen wurden dadurch vernachlässigt.

Aus (Bau-)Unternehmenssicht ist diese Auseinandersetzung allerdings notwendig, um langfristig erfolgreich am Markt bestehen zu können. Dies betrifft insbesondere die Auseinandersetzung mit den (zukünftigen) Anforderungen der Kunden. Dieser Beitrag setzt sich daher mit den Kundenanforderungen bei der Wahl der Unternehmereinsatzform auseinander. Dabei wird eine Methodik zur

DOI: 10.17185/dupublico/79126



Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung - Nicht-kommerziell - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 Lizenz (CC BY-NC-SA 4.0)

Untersuchung potenzieller Auswirkungen externer Einflussfaktoren erläutert und beispielhaft angewendet.

2 Kundenanforderungen bei der Wahl der Unternehmereinsatzform

In der Bauwirtschaft wird zwischen verschiedenen Unternehmereinsatzformen differenziert. Diese unterscheiden sich in dem durch das Bauunternehmen erbrachten Leistungsumfang und dem Zeitpunkt der Auftragserteilung. Dadurch soll den verschiedenen Leistungsanforderungen der Kunden (Auftraggeber) bestmöglich entsprochen werden. Die Leistungsanforderungen unterscheiden sich in der durch das Bauunternehmen zu erbringenden Planungs- und Ausführungsleistungen.

2.1 Unternehmereinsatzformen in der Bauwirtschaft

Grundsätzlich ist innerhalb der Branche zwischen Einzel bzw. Fach-, General- und Totalunternehmen zu differenzieren. General- und Totalunternehmen können zudem als General- und Totalübernehmer fungieren, sollten durch das jeweilige Unternehmen keine Eigenleistungen im Zuge der Bauausführung erbracht werden. [2]

Die Vergabe an Fachunternehmen stellt hingegen die Regel dar. Insbesondere öffentliche Auftraggeber, die Leistungen gemäß VOB/A vergeben müssen, sind nach § 5 Abs. 2 VOB/A dazu verpflichtet, diese als Teilleistungen an Fachunternehmen zu vergeben. Auftraggeber untergliedern die gesamte Bauleistung hierfür in Fachlose.

Fachunternehmen führen die Leistung größtenteils selbst aus, wobei in der Praxis auch die Vergabe von Teilleistungen an Nachunternehmer (NU) üblich ist. Ein direktes Vertragsverhältnis zwischen AG und NU besteht nicht. [2]

Während die öffentliche Hand nur in Ausnahmefällen auf die Trennung in Fachlose verzichten kann (vgl. § 5 Abs. 2 VOB/A), steht privaten AG diese Möglichkeit grundsätzlich immer offen und kommt daher häufig zur Anwendung.

Die Bündelung der gesamten Bauleistung durch den AG erfolgt dabei für eine Vergabe an einen Generalunternehmer (GU). Dieser verpflichtet sich die Ausführung gesamten Baumaßnahme zu übernehmen. [3] Ein GU wird als Teil-Generalunternehmer (Teil-GU) bezeichnet, wenn der AG anstatt der gesamten Bauleistung lediglich mehrere Fachlose gebündelt vergibt. Diese können bspw. anhand verschiedener Gewerkegruppen wie Rohbau, Gebäudehülle, Gebäudetechnik (TGA) und Ausbau vergeben werden.

In der Theorie wird zwischen dem GU und Generalübernehmer (GÜ) differenziert, wobei der GU einen wesentlichen Teil der Auftragsleistung selbst erbringt und der GÜ

die komplette Bauleistung an NU vergibt. [4] In der Praxis ist diese Differenzierung jedoch weniger verbreitet. Allerdings sinkt der Anteil der Personalkosten im Bauhauptgewerbe stetig, während der Anteil der NU-Leistungen zunimmt. [5] Bauunternehmen vergeben somit immer mehr Leistungen weiter und entwickeln sich tendenziell zu GÜ. Aus Kundensicht ist es jedoch häufig nicht von Relevanz, ob das Unternehmen als GU oder GÜ auftritt, da der Kunde in keinem Vertragsverhältnis zu den NU steht. Im Folgenden wird daher der in der Praxis übliche Begriff des GU verwendet.

Grundsätzlich bleibt bei der klassischen Definition des GU die Trennung von Planung und Ausführung bestehen. Neben der kompletten Bauleistung kann der Kunde allerdings auch einen Teil der Planungsleistung an den GU vergeben. Die gängigste Variante ist dabei, die LPH 5 der HOAI (Ausführungsplanung) zusätzlich an den GU zu vergeben. [6] Außerdem wird in der Literatur auch die Vergabe der Entwurfs- und Genehmigungsplanung an den GU teilweise zugeordnet, wobei hier eine klare Trennung zum Totalunternehmer (TU) verschwimmt. [6–8]

Bei einem TU vergibt der Kunde sowohl den Großteil der Planungsleistungen als auch die vollständige Bauleistung an einen Auftragnehmer (AN). Der TU agiert somit als Generalplaner und -unternehmer. Die Leistungen können durch den TU selbst ausgeführt oder an NU weitervergeben werden. Auch hier existiert in der Theorie die Differenzierung zwischen TU und Totalübernehmer (TÜ). [4] Analog zur Erläuterung oben wird im Folgenden die Bezeichnung TU verwendet.

Der Leistungsumfang der jeweiligen Unternehmereinsatzformen ist schematisch in Bild 1 zusammengefasst.

	Planungsphase			Ausführungsphase							
	Grundlagen/Vorplanung	Entwurf-/Genehmigungsplanung	Ausführungsplanung	Rohbau		Hülle		TGA		Ausbau	
				FL	FL	FL	FL	FL	FL	FL	FL
Fachunternehmer											
Teil-Generalunternehmer											
Generalunternehmer											
Totalunternehmer											

Leistung AG
 Leistung AN
 evtl. Leistung AN
 FL
 Fachlos

Bild 1 Leistungsumfang Unternehmereinsatzformen

2.2 Kundenanforderungen an die Unternehmereinsatzformen

Kunden der Bauwirtschaft müssen sich bereits in der Planungsphase, spätestens aber vor der Durchführung des Vergabeverfahrens für die Bauleistungen für eine der beschriebenen Unternehmereinsatzformen entscheiden. Neben der Unternehmereinsatzform haben im Zuge dessen auch die Art der Leistungsbeschreibung, die gewünschten Vertragsart sowie die Wettbewerbsform einen Einfluss auf die spätere Projektorganisation. Diese stehen

hinsichtlich der Kundenanforderungen in gegenseitigen Wechselbeziehungen zueinander. [9] Für öffentliche Auftraggeber definiert bspw. die VOB/A die wesentlichen Anforderungen, während private Kunden die Projektorganisation freier gestalten können.

Für die Wahl der Unternehmereinsatzformen sind aus Kundensicht verschiedene Anforderungen von Relevanz, die durch die Leistungsangebote der jeweiligen Unternehmereinsatzformen abgedeckt werden sollen. Für die Auswahl der Unternehmereinsatzform aus Bauherrensicht entwickelte Racky 2009 eine „Zielgrößenmatrix aus Bauherrensicht zur Auswahl der Unternehmereinsatzform“ für die Bauindustrie. [10] Diese kann auch als eine Darstellung von verschiedenen Kundenanforderungen interpretiert werden. Dabei werden die Unternehmereinsatzformen im Hinblick auf die jeweiligen Anforderungen der Kunden bewertet:

Einsatzmöglichkeit eigener Ressourcen

Kunden, die über eigene Ressourcen und Kompetenzen zur Abwicklung von Bauprojekten im Hinblick auf das Projektmanagement verfügen, können diese in der Vergabe an Fachunternehmen bestmöglich einsetzen. Der kundenseitige Aufwand reduziert sich hingegen durch eine GU-Vergabe, da sich die Menge an Schnittstellen für die Ausführung auf einen Ansprechpartner konzentriert. Durch die zusätzliche Vergabe von Planungsleistungen reduziert sich die Einsatzmöglichkeit weiter und ist somit beim TU am geringsten. [10]

Einflussmöglichkeit auf die Planung

Die Einflussmöglichkeit auf die Planung ist bei einer Trennung von Planung und Ausführung beim Einsatz von Fachunternehmen, Teil-GU und den GU ohne Ausführungsplanung identisch. Durch die Übergabe von Planungsleistungen nimmt diese Einflussmöglichkeit ab und reduziert sich weiter, je mehr Leistungsphasen und damit planerische Freiheitsgrade an das Bauunternehmen übertragen werden. Allerdings übernimmt das Bauunternehmen dadurch auch Risiken, die aus der Schnittstelle zwischen Planung und Ausführung entstehen können. [10]

Minimierung der Projektdauer

Eine Minimierung der Projektdauer ist aus Kundensicht wünschenswert. Diese ist insbesondere bei der GU-Vergabe ohne Ausführungsplanung schwer umzusetzen und resultiert aus der Notwendigkeit einer (im Idealfall) fertigen Ausführungsplanung zum Beginn der Ausschreibung. Bei der Vergabe an Fachunternehmer hat der Kunde hingegen die Möglichkeit, die Vergaben gestaffelt entsprechend des Planungsstands zu optimieren und somit die Projektdauer zu reduzieren. [6] Bei der Übergabe von Planungsleistungen an das Unternehmen kann der Kunde wiederum das bauunternehmerische Fachwissen nutzen, um auf Basis einer gesamtheitlichen Betrachtung die

Planung und Ausführung im Hinblick auf die Projektdauer zu optimieren. [10]

Minimierung des Terminrisikos

Trotz der Potenziale zur Minimierung der Projektdauer bleibt das Terminrisiko bei der Vergabe an Fachunternehmer aus Kundensicht am höchsten, da bei einem Verzug von bspw. Vorleistungen das Schnittstellenrisiko weiterhin beim AG liegt. Dieses Risiko wird durch die Vergabe an einen Teil-GU vermindert und bei einem GU ohne Ausführungsplanung weiter reduziert, da dieser einen Fertigstellungstermin für die gesamte Baumaßnahme schuldet und somit das Schnittstellenrisiko übernimmt. Weitere Terminrisiken bspw. aufgrund von fehlerhafter oder verspätet übergebenden Planungsunterlagen können durch die Vergabe von weiteren Planungsleistungen an das Bauunternehmen minimiert werden. [10]

Minimierung des Kostenrisikos

Ähnlich zum Terminrisiko sinkt das Kostenrisiko des Kunden mit einem wachsenden Leistungsumfang durch das Bauunternehmen. Insbesondere bei der Vergabe an Fachunternehmer ist für den Kunden eine frühzeitige Kostensicherheit nicht gegeben. Durch die gestaffelte Vergabe der Leistungen während der Ausführung hat der Kunde erst zu einem späten Zeitpunkt im Projekt eine vergleichsweise hohe Kostensicherheit. [6] Der Einsatz eines Teil-GU bringt im Vergleich dazu nur bedingt Vorteile. Der GU ohne Ausführungsplanung ermittelt im Zuge des Angebots einen Gesamtpreis für das Projekt, der zudem pauschaliert werden kann. [8] Durch die Vergabe von Planungsleistungen an das Bauunternehmen, können überdies Kostenrisiken aus fehlerhafter und verspätet übergebener Planung minimiert werden, da resultierende Verzugs- oder Änderungskosten durch den Unternehmer getragen werden müssen.

Minimierung des Haftungsrisikos bei Mängeln

Die Leistungsgefahr geht bei der Fachunternehmervergabe bereits im Zuge der Abnahmen während der Bauausführung auf den Kunden über. Das Haftungsrisiko kann der Kunde mit der Bündelung von Leistungen minimieren. Bei der Bündelung durch einen Teil-GU übernimmt dieser für die jeweiligen Gewerke das Haftungsrisiko bis zur Abnahme der Teil-GU-Leistung. Dies gilt analog für die GU-Vergabe, bei der die Abnahme erst nach Abschluss der gesamten Bauleistung stattfindet und die Leistungsgefahr auf den Kunden übergeht. Der Umfang an übernommenen Planungsleistungen ist hierbei nicht relevant. Der (Teil-)GU übernimmt zudem gegenüber dem Kunden das Insolvenzrisiko für den Ausfall eines NU zur Mangelbeseitigung. Dem sind jedoch die weitreichenderen Folgen im Insolvenzfall eines (Teil-)GU gegenüberzustellen. [10]

Einbindungsmöglichkeit bauunternehmerspezifischen Fachwissens

Die frühzeitige Einbindung des Fachwissens des Bauunternehmers erfordert die Übertragung von Planungsverantwortung (oder die Wahl einer partnerschaftlichen Projektabwicklung; hier nicht weiter behandelt). Dadurch kann – bei entsprechend präziser Beschreibung der Projektziele – das Bauprojekt den Kundenanforderungen entsprechend hinsichtlich Kosten, Terminen und Qualitäten optimiert werden. Allerdings wird bei der Übergabe von Planungsleistung der nachträgliche Gestaltungsspielraum für den Auftraggeber verringert. Die gewünschte Leistung ist somit durch den Kunden frühzeitig klar einzugrenzen. [8]

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass es mit steigendem Leistungsumfang durch das Bauunternehmen zu einer Verschiebung der vertraglichen Ebenen und korrespondierender Risiken kommt. Während bei der Fachunternehmervergabe der AG diese direkt beauftragt, wird bei der GU/TU-Vergabe eine weitere Vertragsebene in das Projekt gezogen, bei der die Fachunternehmen in einem Vertragsverhältnis mit dem AN stehen. Dadurch kommt es zu Risiko- und Kompetenzverschiebungen zwischen Kunde und Bauunternehmen, die durch die zusätzliche Übergabe von Planungsleistungen an das Bauunternehmen ausgeweitet werden können.

Aus strategischer Sicht ist für Bauunternehmen in den jeweiligen Unternehmereinsatzformen interessant, inwiefern veränderte Rahmenbedingungen die Entscheidung des Kunden über die Unternehmereinsatzform dynamisch beeinflussen können. Dies ermöglicht den Bauunternehmen, die eigene strategische Aufstellung entsprechend anzupassen. Im Folgenden soll sich daher mit der strategischen Relevanz von Kundenanforderungen sowie Methoden zur Analyse dieser auseinandergesetzt werden.

3 Strategische Betrachtung von Kundenanforderungen

3.1 Relevanz von Kundenanforderungen für das strategische Management

Das in der Managementlehre der 1980er Jahre aufkommende strategische Management kombiniert die Managementlehre der strategischen Planung (bei der die Umwelt des Unternehmens betrachtet wird) mit der Strategieimplementierung unter Berücksichtigung unternehmensinterner Strukturen und Ressourcen. [11]

Ziel des strategischen Managements ist die Entwicklung einer Unternehmensstrategie durch die Unternehmensführung zur langfristigen Sicherung des wirtschaftlichen Erfolgs des Unternehmens. [12] Dies beinhaltet maßgeblich den Bedürfnissen der Kunden nachhaltig zu entsprechen. Hierfür müssen die Anforderungen der Kunden bekannt sein und erfüllt werden. Gleichzeitig sollten die

Unternehmen einen preislichen oder qualitativen Vorteil gegenüber Wettbewerbern bieten. [13] Die Analyse des Kunden ist daher ein wichtiger Teil des Strategieentwicklungsprozesses, um Aussagen über zukünftige Markt- und Kundenanforderungen treffen zu können. Das Ziel der Analyse und der daraus resultierenden Strategie ist die Antizipation von sich verändernden Kundenforderungen, um diesen entsprechen zu können und dadurch im Wettbewerb langfristig erfolgreich sein zu können. [14]

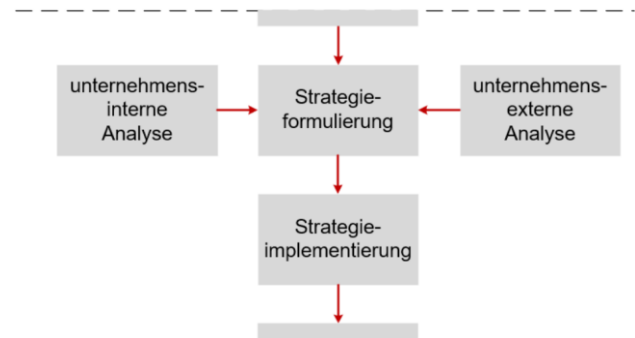


Bild 2 Ausschnitt Strategieentwicklungsprozess [12]

Zwei wesentliche Bestandteile des Strategieentwicklungsprozesses sind die Strategieformulierung und -implementierung (vgl. Bild 2). Die Strategieimplementierung soll in diesem Beitrag nicht weiter vertieft werden, da diese unternehmensspezifisch durchzuführen ist. Die Verantwortung zur Strategieformulierung hat die Unternehmensführung inne. Dabei ist eine unternehmensinterne sowie eine unternehmensexterne Analyse notwendig. [12]

Die unternehmensinterne Analyse wird auch als Unternehmensanalyse bezeichnet. Hierfür stehen verschiedene strategische Methoden zur Verfügung, deren Ziel die Identifikation von Stärken und Schwächen eines bestimmten Unternehmens sind. Diese Analyse muss ebenfalls stets unternehmensspezifisch durchgeführt werden und wird daher folgend nicht näher betrachtet. [13] Die unternehmensexterne Analyse konzentriert sich hingegen auf die Unternehmensumwelt. Ziel ist es dabei, mit Hilfe strategischer Methoden potenzielle Chancen und Risiken für das betrachtete Unternehmen zu erarbeiten. Die Herausforderung liegt dabei in der Identifikation relevanter Umweltfaktoren und die Herleitung daraus resultierender unternehmensspezifischer Abhängigkeiten. Die unternehmensexterne Betrachtung beinhaltet auch die Analyse der Kunden(-anforderungen). [12]

Neben der Identifikation von bestehenden Kundenanforderungen sind aus strategischer Sicht insbesondere potenzielle Veränderungen von großer Relevanz. Kunden können dabei durch externe Umweltfaktoren beeinflusst werden. Durch die Analyse der Umwelt können relevante Einflussfaktoren identifiziert werden, die zu Veränderungen des Kundenverhaltens führen und auf die das

Unternehmen reagieren muss. Daher sind diese Veränderungen in der Strategieentwicklung zu berücksichtigen.

3.2 Methodik zur Untersuchung von Einflussfaktoren auf Kundenanforderungen

Die unternehmensexterne und -interne Betrachtung werden auch als marktorientierte und ressourcenorientierte Sichtweise bezeichnet. Marktseitig werden dabei die Anforderungen an das Unternehmen definiert, dem die unternehmensinternen Ressourcen gegenüberstehen. [11]

Die Betrachtung der Kunden und deren Anforderungen sind Bestandteil der marktorientierten Sichtweise, die eine nachhaltige Befriedigung der Kundenbedürfnisse zum Ziel hat. [13] Zur Identifikation von Einflussfaktoren auf die Kundenanforderungen kann die Umweltanalyse genutzt werden, die eine strukturierte Untersuchung der globalen Umwelt ermöglicht und wie folgt definiert ist:

„Die globale Umwelt umfasst die Rahmenbedingungen, die sich nicht spezifisch für das Unternehmen ergeben, aber seinen Handlungsspielraum beeinflussen, ohne direkten Einfluss auf die Erfüllung der Unternehmensaufgabe zu haben.“ [11]

Faktoren, die einen Einfluss auf die Kundenanforderungen besitzen, haben somit auch implizit einen Einfluss auf das Unternehmen und dessen Tätigkeit. Mit der Methode der Umweltanalyse können diese Faktoren identifiziert und analysiert werden. Das Ziel muss dabei die Identifikation von Interdependenzen zwischen Einflussfaktoren und Kundenanforderungen sein, die wiederum eine strategische Auswirkung auf das betrachtete Unternehmen haben.

In der Literatur wird die Methodik der Umweltanalyse meist als PEST-Analyse bezeichnet, die sich aus den Erstbuchstaben der englischen Begriffe ‚political‘, ‚economic‘, ‚social‘ und ‚technological‘ zusammensetzt. Teilweise wird dies ergänzt durch die Bezeichnung ‚environmental‘ (so dann als STEEP-Analyse abgekürzt) und ‚legal‘ (als PESTEL-/PESTLE-Analyse abgekürzt). [12] Es handelt sich somit um eine Untergliederung der zu analysierenden Rahmenbedingungen in die politische, ökonomische, sozio-kulturelle, technologische sowie ggf. ökologische und rechtliche Umwelt. Diese sind in Bild 3 schematisch dem Strategieentwicklungsprozess zugeordnet.

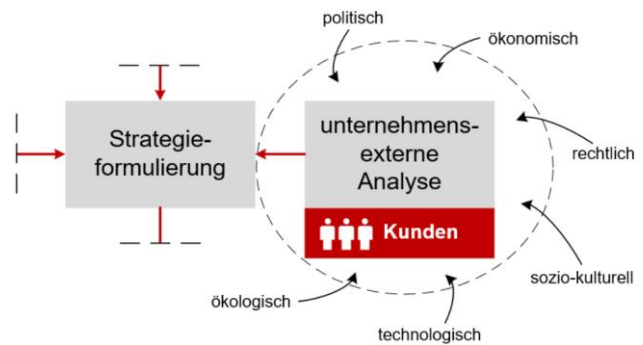


Bild 3 Umweltfaktoren im Strategieentwicklungsprozess

Die exakte Interpretation des Einflusses der erkannten Faktoren auf die Kundenanforderungen sowie die Deduktion von Auswirkungen auf das Unternehmen stellen jedoch eine Herausforderung dar. Diese resultiert aus der Prognose zukünftiger Entwicklungen auf der Basis von Daten und Informationen aus der Vergangenheit und deren Fortschreibung in die Zukunft unter der Annahme einer gleichbleibenden Weiterentwicklung. Durch diese Annahme können potenziell andere Weiterentwicklungen außer Acht gelassen werden. Daher soll die Szenario-Technik als Ergänzung zur Umweltanalyse dieser Herausforderung entgegenwirken. Dabei handelt es sich um ein Projektionsverfahren, welches zukünftige Entwicklungen unter Berücksichtigung alternativer Rahmenbedingungen beschreiben soll. Daraus resultieren stets mehrere Zukunftsbilder, die jedoch ein möglichst plausibles Gesamtbild darstellen sollen und so bei der Strategiefindung unterstützen. [14]

Die Umweltanalyse in Kombination mit der Szenario-Technik kann somit eine Methode darstellen, um Einflussfaktoren auf Kundenanforderungen zu identifizieren und Aussagen über deren möglichen Auswirkungen zu treffen.

3.3 Übertragbarkeit auf Untersuchungen für die Bauwirtschaft

Die zuvor dargelegte Methodik könnte somit auch zur strategischen Analyse der Kundenanforderungen innerhalb der Bauwirtschaft genutzt werden.

Hierfür ist zunächst die Untergliederung des Baumarkts in den Bauprodukt- sowie den Bauleistungs-Markt zu berücksichtigen. Diese unterscheiden sich in der Art der Kundennachfrage sowie Vermarktung der Leistung(en) durch die Bauunternehmen. Im Bauprodukt-Markt bieten die Unternehmen eigenständige Produkte an, die entsprechend der Kundenanforderungen individualisiert vervielfältigt werden können (bspw. Fertighausbau). Innerhalb des Bauleistungs-Markts bietet ein Bauunternehmen seine Fähigkeit an, die durch den Kunden zuvor definierte Bauleistung zu erbringen. Diesem sind auch die zuvor vorgestellten Unternehmereinsatzformen zuzuordnen. Da der Baumarkt grundsätzlich vom Bauleistungs-Markt

dominiert wird, rückt dieser in den Fokus der Untersuchungen. [16]

Innerhalb des Bauleistungs-Markts wird die zu erbringende Bauleistung vorab durch den Kunden definiert. Dadurch ist dessen wesentliche Anforderung im Zuge der Ausschreibung in der Regel der angebotene Preis. Zwischen den Bauunternehmen herrscht somit ein starker Preiswettbewerb. Neben dem Preis sind für Kunden im Zuge Bauausführung auch weitere Aspekte wie bspw. die Nachbetreuung, die Flexibilität des Unternehmens oder die auf dem Projekt beschäftigten Projektleiter von Relevanz. [17] Allerdings betreffen all diese Aspekte die Kundenzufriedenheit während der Ausführungsphase und somit nach Auftragserteilung.

Kunden müssen sich jedoch vor bzw. während der Ausschreibung bereits für eine gewünschte Projektabwicklungsform entscheiden, die eine der zuvor vorgestellten Unternehmereinsatzformen beinhaltet. Die Entscheidung, mit welcher Unternehmereinsatzform ein Projekt abgewickelt werden soll, trifft der Kunde unter anderem anhand der in Abschnitt 2.2 vorgestellten Anforderungen und somit bereits vor dem darauffolgenden Preiswettbewerb. Die Wahl für oder gegen eine Unternehmereinsatzform auf Basis der (projektspezifischen) Anforderungen, kann wiederum durch Umweltfaktoren beeinflusst werden.

Für Bauunternehmen, die als eine der vorgestellten Unternehmereinsatzformen tätig sind, ist daher eine Analyse der Auswirkungen von Umweltfaktoren auf die Anforderungen der Kunden notwendig. Hierdurch können aus Bauunternehmenssicht strategische Maßnahmen abgeleitet werden, um auch in Zukunft den Anforderungen der Kunden entsprechen zu können.

Eine Untersuchung entsprechend der vorgestellten Methode soll im Folgenden anhand von zwei Beispielen erfolgen.

4 Exemplarische Analyse von zwei Einflussfaktoren

Die (Bau-)Wirtschaft wird stetig durch eine Vielzahl an Umweltfaktoren beeinflusst. Für die Ausarbeitung wurden beispielhaft zwei bauspezifische Faktoren aus der ‚PEST-Umwelt‘ ausgewählt. Diese sind zum einen die steigende Komplexität zur Planung und Abwicklung von Bauprojekten, sowie zum anderen die von externen Ereignissen induzierten steigenden Baupreise. Im Folgenden werden die beiden Faktoren kurz erläutert und den jeweiligen Themenbereichen innerhalb der ‚PEST-Umwelt‘ zugeordnet. Im Anschluss erfolgt die Untersuchung der potenziellen Auswirkung auf die Kundenanforderungen bei der

Wahl der Unternehmereinsatzform mit Hilfe der Szenario-Technik.

Ein maßgebender Grund für eine steigende Komplexität von Bauvorhaben sind die entsprechend des Stands der Technik wachsenden Anforderungen der Nutzer an den Gebäudestandard. [6] Dadurch werden Bauvorhaben mit immer Höheren Standards umgesetzt. Dies geschieht unabhängig davon, ob das Bauwerk durch die Kunden selbst im Anschluss genutzt wird. Sollte dies nicht der Fall sein, hat der Kunde selbst den Anforderungen der ‚Kunden des Kunden‘ (bzw. des späteren Nutzers) zu entsprechen. Des Weiteren steigern regulatorische Rahmenbedingungen die Komplexität zusätzlich. So führen gesetzliche Vorgaben zu Energieeffizienz, Barrierefreiheit, Brand- und Schallschutz etc. zu höheren Anforderungen an Gebäude, was zudem die Baukosten steigert. [18] Es handelt sich daher um eine Kombination aus sozio-kulturellen und regulatorischen Einflussfaktoren.

Neben der Komplexität führen seit Ende 2022 steigende Zinsen und Baukosten zu einem Rückgang der Bautätigkeit. [19] Die steigenden Baukosten sind insbesondere auf stark gestiegene Materialpreise zurückzuführen. Diese resultieren u. a. aus hohen Energiepreisen im Zuge des Ukraine-Konflikts und sind somit den (geo-)politischen Einflussfaktoren zuzuordnen. Weiterhin sind die Personalkosten, die ca. 50 % der gesamten Produktionskosten ausmachen, von 2011 bis 2022 um über 20 % gestiegen. [20] Die aktuell hohe Inflation (ökonomischer Einflussfaktor) sowie der sich abzeichnende Fachkräftemangel (sozio-kultureller Einflussfaktor) könnten weitere Steigerungen der Personalkosten zur Folge haben. [21]

Sowohl die steigende Komplexität, als auch die stark gestiegenen Baukosten stellen externe Einflussfaktoren auf die Anforderungen der Kunden dar, die auf sozio-kulturelle, politisch-rechtliche Rahmenbedingungen zurückzuführen sind. Bei der Wahl der Unternehmereinsatzform können sich die beiden Beispiele unterschiedliche auswirken. Daher werden im Folgenden zwei Szenarien vorgestellt, um dies beispielhaft darzustellen.

Szenario 1 – Steigende Komplexität und Kosten

Die Annahme für dieses Szenario sind eine Zunahme der Komplexität durch politische Rahmenbedingungen sowie steigende Baukosten infolge von Material- und Lohnkostensteigerungen. Unter Berücksichtigung der in Abschnitt 3.2 vorgestellten Kundenanforderungen bei der Wahl der Unternehmereinsatzform könnte eine weitere Zunahme der Komplexität zu einer erhöhten Einbindung bauunternehmerspezifischen Fachwissens führen, was für eine vermehrte GU- und TU-Vergabe sprechen würde. Die Vergabe an Fachunternehmen oder Teil-GU könnte daher nachlassen. Durch eine Einbindung in die Planung können

zudem komplexitätsmindernde Optimierungspotenziale aufgezeigt werden. [4]

Es ist davon auszugehen, dass bei der Wahl der Unternehmereinsatzform die aktuellen Baukosten eine untergeordnete Rolle spielen, da diese alle Unternehmereinsatzformen im selben Maße betreffen. Bei schnell steigenden Preisen wäre bei Kunden allerdings ein erhöhtes Bedürfnis nach Kostensicherheit möglich. Dies könnte ebenfalls für eine GU- und TU-Vergabe sprechen, wobei diese die steigenden Preise in ihrem Angebot berücksichtigen werden.

Szenario 2 – Sinkende Komplexität und Kosten

Eine sinkende Komplexität durch geringere bzw. vereinfachte regulatorische Anforderungen bspw. an den Gebäudestandard, würden zu sinkenden Preisen führen und gleichzeitig eine bessere Beherrschbarkeit der Projekte für Kunden darstellen. Dies könnte die Fachunternehmervergabe fördern, sofern die Kunden die notwendigen Ressourcen zur Abwicklung der Projekte aufbringen können. Grundsätzlich wären diese Entwicklungen vermutlich weniger stark ausgeprägt als bei Szenario 1, da keine Reduktion der Anforderungen der Nutzer zu einem vereinfachten Stand der Technik zu erwarten ist.

Niedrigere Baukosten hätten entsprechend der oben beschriebenen Begründung nur bedingt einen Einfluss auf die Wahl der Unternehmereinsatzform. Allerdings könnten Kunden darauf hoffen, bei schnell fallenden Preisen durch die gestaffelte Vergabe an Fachunternehmer (oder Teil-GU) zu einem späteren Zeitpunkt günstigere Angebotspreise zu erhalten und somit zu dieser Form der Vergabe tendieren.

Die Ergebnisse beider Szenarien sind in der folgenden Abbildung schematisch für die jeweiligen Unternehmereinsatzformen dargestellt.

	Szenario 1 Steigende Komplexität und Kosten	Szenario 2 Sinkende Komplexität und Kosten
Fachunternehmer	↓	↗
Teil-Generalunternehmer	↘	↗
Generalunternehmer	↗	↘
Totalunternehmer	↑	↓

Bild 2 Ergebnisse Szenarioanalyse (schematische Darstellung)

5 Fazit und Ausblick

In dem Beitrag wurde die Relevanz von Kundenanforderungen für Unternehmen aufgezeigt und erläutert, wie mittels einer externen Umweltanalyse in Kombination mit der Szenario-Technik deren zukünftigen Entwicklungen methodisch untersucht werden können.

Der Bauwirtschaft wird als wesentliche Kundenanforderung bei der Auswahl eines Bauunternehmens der Preiswettbewerb unterstellt. Allerdings trifft der Kunde (Auftraggeber) zuvor eine Entscheidung über die für das Projekt gewünschte Unternehmereinsatzform, bei der auch andere Anforderungen Berücksichtigung finden. Diese wurden beispielhaft für die üblichen Unternehmereinsatzformen vorgestellt.

Faktoren wie z. B. Komplexität und Kosten können diese Entscheidung des Kunden beeinflussen und Veränderungen für die verschiedenen Unternehmereinsatzformen nach sich ziehen, die es in der Strategiefindung aus (Bau-)Unternehmenssicht für den langfristigen Erfolg zu berücksichtigen gilt.

Aufgrund der lediglich exemplarischen Darstellung der Szenarien sollten weitere Untersuchungen in diesem Themengebiet angestellt werden, um validere Aussagen über mögliche Auswirkungen bei Veränderungen der Rahmenbedingungen treffen zu können. Hierfür sind zunächst die Kundenanforderungen an die verschiedenen Unternehmereinsatzformen weiter zu detaillieren. Zudem sollte entgegen einer spezifischen Auswahl von Faktoren eine vollumfängliche Umweltanalyse weiterer Faktoren und von deren Abhängigkeiten zueinander durchgeführt werden. Mit Hilfe der Szenario-Technik können im Anschluss erste strategische Aussagen aus Bauunternehmenssicht getroffen werden. Dafür sind zudem Überlegungen für eine potenzielle quantitative Erarbeitung und Validierung der Szenarien angestellt werden.

6 Literatur

- [1] Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e. V.; Kraus, P. (2023) *Umsatz und Auftragseingang – Jan.-Jun. 2023* [online] [Zugriff am: 30. Aug. 2023].
- [2] BWI-Bau GmbH (2022) *Leistungsangebote bauausführender Unternehmen* in: BWI-Bau GmbH [Hrsg.] *Ökonomie des Bauens: Teil 1: Volkswirtschaftliche Grundlagen – Der zweipolige Baumarkt*. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden; Imprint Springer Vieweg, S. 231–263.
- [3] Wirth, A.; Pfisterer, C.; Schmidt, A. (2011) *Privates Baurecht Praxisnah – Basiswissen Mit Fallbeispielen*. Wiesbaden: Springer Vieweg. in Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- [4] Püstow, M. et al. (2020) *Vergabe an Generalunternehmer – Eine Handreichung für öffentliche Auftraggeber*. KMPG Law Rechtsanwaltsgesellschaft mbH.
- [5] Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e. V.; Kraus, P. (2022) *Subunternehmertätigkeit im Bauhauptgewerbe: Im Hochbau besonders ausgeprägt* [online].

- https://www.bauindustrie.de/fileadmin/bauindustrie.de/Zahlen_Fakten/Bauwirtschaft-im-Zahlenbild/2023/Grafik_14.jpg.
- [6] Racky, P. (1997) *Entwicklung einer Entscheidungshilfe zur Festlegung der Vergabeform*. Düsseldorf: VDI-Verlag GmbH.
- [7] Klein, H. (2008) *Basics Project Planning*. Basel: Birkhäuser.
- [8] Girmscheid, G. (2010) *Angebots- und Ausführungsmanagement - Leitfaden für Bauunternehmen – Erfolgsorientierte Unternehmensführung vom Angebot bis zur Ausführung*. 2. Aufl. Berlin: Springer.
- [9] Weeber, H.; Bosch, S. (2001) *Vergabeverfahren und Baukosten*. Stuttgart: Fraunhofer-IRB-Verl.
- [10] Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e. V. [Hrsg.] (2009) *Fachlosweise Vergabe oder Generalunternehmervergabe als Entscheidungsproblem des Bauherrn*. Berlin: Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e. V.
- [11] Scherm, E. (2019) *Strategisches Management – Theorie, Entscheidung, Reflexion*. Berlin/München/Boston: Walter de Gruyter GmbH.
- [12] Andersen, T. J. (2013) *Short introduction to strategic management*. Cambridge: Cambridge University Press.
- [13] Camphausen, B. (2013) *Strategisches Management – Planung, Entscheidung, Controlling*. 3. Aufl. Berlin/München/Boston: Walter de Gruyter GmbH.
- [14] Vahs, D.; Brem, A. (2015) *Innovationsmanagement – Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung*. 5. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- [15] Wollmerhäuser, T. et al. (2022) *ifo Konjunkturprognose Sommer 2023: – Inflation flaut langsam ab – aber Konjunktur lahmt noch* in: ifo Schnelldienst, H. 76.
- [16] BWI-Bau GmbH (2022) *Besonderheiten der Beziehungen zwischen den Akteuren auf dem Baumarkt* in: BWI-Bau GmbH [Hrsg.] *Ökonomie des Bauens: Teil 1: Volkswirtschaftliche Grundlagen – Der zweipolige Baumarkt*. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden; Imprint Springer Vieweg, S. 185–230.
- [17] Gutsche, C.; Mauerhofer, G. (2019) *Kundenzufriedenheit in der Baubranche – Eine Analyse für einen österreichischen Baukonzern* in: Hofstadler, C. [Hrsg.] *Aktuelle Entwicklungen in Baubetrieb, Bauwirtschaft und Bauvertragsrecht: 50 Jahre Institut Für Baubetrieb und Bauwirtschaft der TU Graz*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, S. 346–359.
- [18] Walberg, D. et al. [Hrsg.] (April 2019) *Gutachten zum Thema Baukosten und Kostenfaktoren im Wohnungsbau in Schleswig-Holstein – Erhebung, Erfassung und Feststellung der Baukosten und Kostenfaktoren der letzten Jahre in Schleswig-Holstein und seinen Regionen*. Kiel: Arbeitsgemeinschaft für zeitgemäßes Bauen e.V.
- [19] Emter, L.; Gunella, V.; Schuler, T. (2023) *Energiepreisschock, preisliche Wettbewerbsfähigkeit und Exportleistung des Euroraums* in: Europäische Zentralbank [Hrsg.] *Wirtschaftsbericht: Ausgabe 3 / 2023*.
- [20] Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e. V. (2022) *...auf den Punkt gebracht – Preisentwicklung im Wohnungsbau*.
- [21] Bauer, U. (2019) *Der Humanfaktor in der Bauwirtschaft* in: Hofstadler, C. [Hrsg.] *Aktuelle Entwicklungen in Baubetrieb, Bauwirtschaft und Bauvertragsrecht: 50 Jahre Institut Für Baubetrieb und Bauwirtschaft der TU Graz*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, S. 163–177.
- [22] Schwerdtner, P.; Kumlehn, F.; Schütte, J. (2018) *Kostengünstiger Wohnungsbau: Identifikation bestehender Hemmnisse für den Einsatz von Raummodulen im Wohnungsbau*. Stuttgart: Forschungsinitiative Zukunft Bau.

DuEPublico

Duisburg-Essen Publications online

UNIVERSITÄT
D U I S B U R G
E S S E N

Offen im Denken

ub | universitäts
bibliothek

Dieser Text wird via DuEPublico, dem Dokumenten- und Publikationsserver der Universität Duisburg-Essen, zur Verfügung gestellt. Die hier veröffentlichte Version der E-Publikation kann von einer eventuell ebenfalls veröffentlichten Verlagsversion abweichen.

DOI: 10.17185/duepublico/79126

URN: urn:nbn:de:hbz:465-20231017-113815-0

In: Tagungsband zum 32. BBB-Assistent:innentreffen 2023: 04.10.2023 - 06.10.2023,
Universität Duisburg-Essen.



Dieses Werk kann unter einer Creative Commons Namensnennung
- Nicht-kommerziell - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0
Lizenz (CC BY-NC-SA 4.0) genutzt werden.