



Foto: Privat (L. Paar)

Josef Zimmermann

Geschäftsprozessmanagement im Bauunternehmen als strategischer Ansatz zur Positionierung am Markt

1 Wettbewerb

Der Wettbewerb ist auch in der Bauwirtschaft ein aktuelles, vieldiskutiertes Thema. Der bekannte amerikanische Wirtschaftswissenschaftler Michael E. Porter gibt dazu unabhängig von der Branche Strategien an, die auf drei grundlegenden Aspekten beruhen.

Eine umfassende Kostenführerschaft ist demnach nur mit einem Fokus auf Kostensenkungen sowie einer dedizierten Kontrolle von variablen Kosten und Gemeinkosten möglich. Differenzierung als Strategie hingegen impliziert, etwas in der ganzen Branche Einzigartiges als Produkt oder auch als Dienstleistung zu schaffen. Ein Fokus auf Marktnischen, also nicht auf eine Bedienung einer ganzen Branche, ist Gegenstand der strategischen Konzentration auf Schwerpunkte.

Diese allgemeinen Ansätze könnten auch für die Bauwirtschaft adäquat gelten. Unternehmen sind demzufolge darauf angewiesen, sich durch Innovationen bei Sachgütern oder Dienstleistungen vom Wettbewerb zu unterscheiden und sich dadurch einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. Bei Sachgütern hat es allein das Unterneh-

men in der Hand, Produkte zu entwickeln, die so attraktiv im Vergleich zu den Produkten des Wettbewerbs sind, dass sie auch für einen höheren Preis Käufer finden. Für ein attraktiveres Produkt ist der Kunde bereit, gegebenenfalls einen höheren Preis zu zahlen. Andererseits nimmt der Kunde in Kauf, dass ein Produkt mit einem niedrigeren Preis auch einen niedrigeren Standard aufweist. Die hinter dem Preis liegende Kostenstruktur ist für den Kunden unerheblich.

2 Bauen als Dienstleistung

In der Betriebswirtschaftslehre wird die Dienstleistung nach drei verschiedenen Ansätzen definiert. In Anlehnung an Corsten¹ wird in enumerative Definitionen, Negativdefinitionen zu Sachgütern sowie Definitionen auf Grundlage der Beschreibung konstitutiver Merkmale unterschieden.

Enumerative Definitionen veranschaulichen den Dienstbegriff über eine Aufzählung von Beispielen aus Dienstleistungskategorien. Solche Dienstleistungskategorien sind beispielweise Personenverkehr, Gütertransport, Zah-

lungsverkehr oder Informationsvermittlung. Enumerative Definitionen sind lediglich geeignet, den Gegenstandsbereich zu präzisieren, nicht aber zur Bestimmung definitorischer Eigenschaften².

Als Negativdefinition zu Sachgütern formuliert sind Dienstleistungen all die Ergebnisse wirtschaftlicher Tätigkeit, die keine Sachgüter sind. Beide Ansätze, die der enumerativen Aufzählung und der Negativdefinition, sind nur hilfsweise zu verwenden, da Dienstleistung als solche nicht anderweitig umfassend und vor allem allgemeingültig konkretisiert werden kann³.

Im Gegensatz dazu wird bei der Beschreibung konstitutiver Merkmale von Dienstleistungen versucht, den wesentlichen Kern der Dienstleistung mittels einzelner konstitutiver Merkmale in sogenannten merkmalsorientierten Definitionen herauszuarbeiten⁴. Solche merkmalsorientierten Definitionen können weiter in potenzial-, prozess-

² Walsh, G./ Kilian, T. / Klinner, N.: Dienstleistungsmarketing, Vorlesungsskript, Institut für Management, Universität Koblenz-Landau 2011, S.15.

³ Ebenda, S.15.

⁴ Meffert, H. / Bruhn, M.: Dienstleistungsmarketing, Grundlagen – Konzepte – Methoden, 6. Auflage, Wiesbaden 2009, S.16-17.

und ergebnisorientierte Ansätze unterschieden werden⁵.

Nach den potenzialorientierten Ansätzen müssen Dienstleistungsbetriebe über die Fähigkeit zur Kombination bestimmter interner Produktionsfaktoren (Potenziale) verfügen, um damit bestimmte Leistungen beim Nachfrager zu erbringen. Da die Dienstleistung bei Vertragsabschluss aber noch nicht in endgültiger Form vorliegt, wird dem Nachfrager nur ein Leistungsziel – gewissermaßen ein potentielles Ergebnis – versprochen⁶.

Prozessorientierte Definitionen stellen den Ablauf der Erstellung von Dienstleistungen in den Vordergrund. Dieser Ansatz sieht die Integration eines externen, vom Kunden einzubringenden Faktors in den Leistungsprozess als konstitutives Merkmal von Dienstleistungen an. Der externe Faktor steht zeitlich begrenzt im Verfügungsbereich des Dienstleistungsbetriebes und wird mit den internen Faktoren in einem Leistungsprozess kombiniert. So ist etwa bei einem Dienstleister „Friseur“ die Anwesenheit des Kunden und damit eine Simultanität von Produktion und Absatz erforderlich⁷.

Die ergebnisorientierten Ansätze der Dienstleistungsdefinition setzen bei der Materialität des Leistungsergebnisses an. Dabei wird davon ausgegangen, dass Dienstleistungen immaterielle und Sachgüter materielle Leistungsergebnisse aufweisen. Dieses Ergebnis der Leistung wird an der Wirkung auf den externen Faktor, also veränderten Personen oder Objekten, sichtbar⁸.

Immobilien stellen im Regelfall Unikate dar. Sie werden vom Bauherrn für eine bestimmte Nutzung als Investitionsobjekt an einem definierten Standort geplant, um eine spezifische Rendite zu erwirtschaften. Die Objekte (Immobilien) sind damit zwar ungleichartig, konkurrieren jedoch miteinander in ihrem Funktionsbetrieb⁹.

Die „Bauausführung“ als die eigentliche Produktion von Bauprojekten erfolgt im Regelfall nicht für einen anonymen Markt, wie etwa bei Konsumgütern oder allgemein bei der Sachgüterproduktion, sondern erst auf Initiative des Bauherrn (Investors) nach dessen Vorgaben durch Bauunternehmen als Dienstleistung. Der Bauherr, nicht das ausführende Bauunternehmen, entwickelt das Produkt (Sachgut), das durch die Gestaltungsplanung (Objektplanung, Tragwerksplanung, Planung der Technischen Gebäudeausrüstung etc.), die Leistungsbeschreibung und den Fertigstellungstermin definiert wird.

Tatsächlich ist für das Ergebnis von „Bauen“ das Bauwerk gegenständlich, d.h. ein Sachgut. Ein Bauunternehmen vermarktet jedoch nicht dieses Sachgut. Das Bauwerk befindet sich auf dem Grundstück des Bauherrn und ist damit ebenfalls im Eigentum des Bauherrn. Nur dieser könnte es veräußern.

Vor Baubeginn kann die zukünftige Bauleistung vom Bauherrn weder in Augenschein genommen noch geprüft werden. Die Bauunternehmen bieten dem Bauherrn ausschließlich ihre Leistungsbereitschaft an. Der Bauherr muss darauf vertrauen, dass das Bauunternehmen die ihm beauftragte Leistung vertragsgemäß ausführt.

Die Leistung ist objektiv erst an den fertig gestellten Teilleistungen zu „messen“.

Die Produktion „Bauausführung“ ist ohne die Mitwirkung des Bauherrn nicht möglich. Im Gegensatz zur Sachgüterproduktion, die auf Vorrat erfolgen kann, ist es unmöglich, eine Bauleistung auf Vorrat zu erbringen in der Erwartung, dass ein Bauherr das an einem bestimmten Ort erstellte Objekt erwerben möchte.

Infolge der zwingenden Voraussetzung, dass die Bauausführung nach Vertragsabschluss ausschließlich auf dem Grundstück des Bauherrn erbracht werden kann, fallen Produktion und Übertragung der Leistung zeitlich und räumlich zusammen.

Die Erstellung von Bauwerken erfüllt damit die Kriterien einer Dienstleistung. Aus dieser Einordnung ergeben sich Erklärungen für den Mechanismus des Wettbewerbes um Bauaufträge, für die Preisbildung (Transaktionskosten) hinsichtlich der Mitwirkungspflichten sowie der Einflussnahme des Bauherrn (Property Rights) sowie der Abhängigkeit der Bauherren vom Bauunternehmen nach Vertragsschluss (Principal Agent).

Der Bauherr schreibt die für die Erstellung des von ihm definierten Produktes „Bauwerk“ erforderlichen Bauleistungen im Wettbewerb an geeignete Unternehmen aus. Alle Wettbewerber müssen daher dasselbe Sachgut

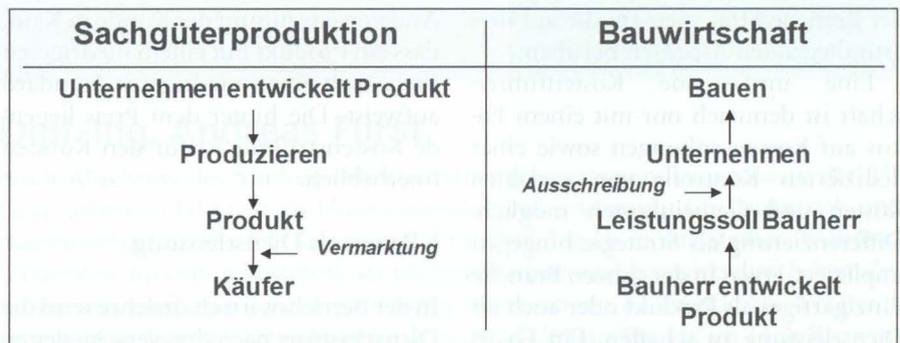


ABBILDUNG 1: PRINZIP DES MARKTVERHALTENS

Daher kann das erst später durch die Bauausführung erstellte Bauwerk vor Baubeginn nicht geprüft bzw. „gemessen“ werden. Im Zuge der Bauausführung kann der Bauherr lediglich durch Soll-Ist-Vergleiche feststellen, ob die Bauausführung bis dahin die vertraglichen Anforderungen erfüllt oder ob Maßnahmen zur Gegensteuerung einzuleiten sind. Die „Qualität“ wie auch die prospektive Bauzeit der Bauausführung

„Bauwerk“ erstellen. Eine Differenzierung ihrer Angebote hinsichtlich dieses Sachgutes ist ausgeschlossen, falls der Bauherr keine Nebenangebote zulässt¹⁰. Im Auftragsfall muss der Auftragnehmer auch exakt das ausgeschriebene Sachgut mit den vorgegebenen Standards im vorgegebenen Zeitraum ferti-

¹⁰ Zimmermann, J. / Vocke, B. / Trautwein, I.: Theoretische Kooperationsmodelle und deren Implikation auf die Bauausführung. Tagungsband ICC International Consulting and Construction, Innsbruck 2011, S. 15.

⁵ Corsten, H.: Dienstleistungsmanagement, 4. bearbeitete und erweiterte Auflage, München/Wien 2001, S.21-22.

⁶ Meffert, H. / Bruhn, M.: Dienstleistungsmarketing, Grundlagen – Konzepte – Methoden, 6. Auflage, Wiesbaden 2009, S.16-17.

⁷ Meyer, A.: Handbuch Dienstleistungsmarketing, Band 1 und 2, Stuttgart 1998, S.6.

⁸ Walsh, G. / Kilian, T. / Klinner, N.: Dienstleistungsmarketing, Vorlesungsskript, Institut für Management, Universität Koblenz-Landau 2011, S.16.

⁹ Zimmermann, J.: Die Immobilie als Gegenstand der Ingenieurwissenschaften in Praxis, Forschung und Lehre. In: Bauingenieur März 2015

gen. Wird davon abgewichen, so ist die Dienstleistung mangelhaft. Das Marktverhalten ist, wie in Abbildung 1 dargestellt, im Falle einer Dienstleistung und eines Sachgutes unterschiedlich.

3 Differenzierung der Dienstleistung Bauen

In der Umsetzung der vom Bauherrn

arbeitsgängen hinzu, dann werden die enormen Produktivitätsgewinne als Folge von Arbeitsteilung und Spezialisierung verständlich. Im Allgemeinen werden eine Vielzahl von Fachabteilungen mit deren Spezialisten oder spezialisierte Unterauftragnehmer für die einzelnen Gewerke beauftragt. Damit führt jeder spezialisierte Mitwirkende nur jeweils einen bestimmten Teilar-

organisation und damit zusammenhängende Wettbewerbsvorteile.

Die Wertschöpfung, d.h. der Produktions- bzw. Dienstleistungsbeitrag eines Unternehmens, besteht aus einer Vielzahl von Einzelleistungen als Wertaktivitäten bzw. Prozesse. Die Wertkette dient zur strukturierten Analyse sowohl der einzelnen Wertaktivitäten eines Unternehmens, als auch des wettbewerbsentscheidenden Nachfragerwertes, um dadurch potentielle oder bestehende komparative Konkurrenzvorteile (KKV) bzw. Wettbewerbsvorteile zu identifizieren. Die Wertkette ist ein Analyseinstrument des Prozessmanagements und dient darüber hinaus der Prozessoptimierung.

Die Wertschöpfungsquote definiert ein Maß zur Beurteilung der Leistungstiefe (vertikale Integration). Sie berechnet sich als Differenz zwischen der Gesamtleistung (Umsatzerlöse, Bestandsveränderungen) und den Vorleistungen zugekauft Material (Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe), fremde Dienst-

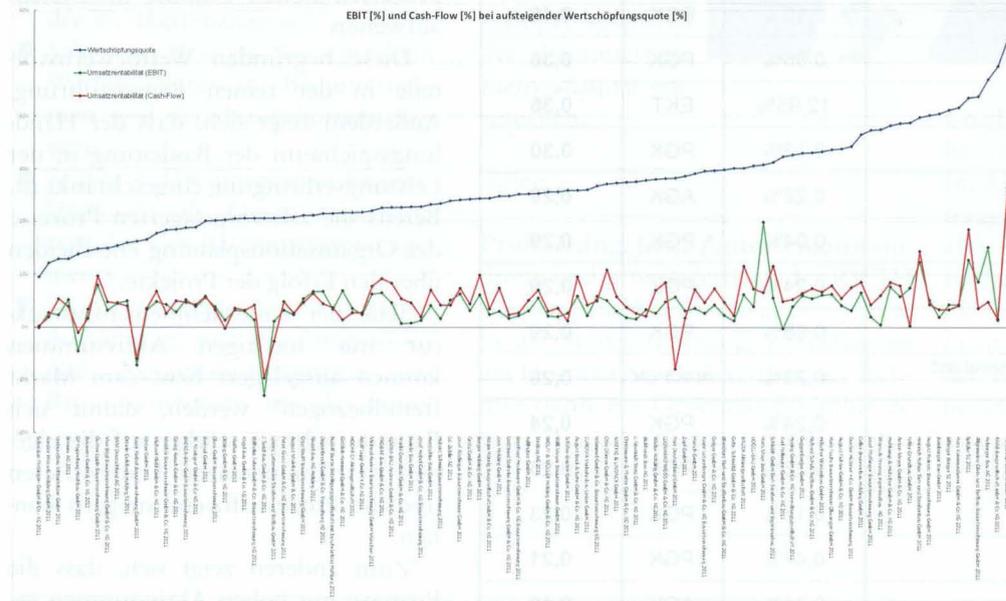


ABBILDUNG 2: ANALYSE VON WERTSCHÖPFUNGSQUOTEN¹²

vorgegebenen Produkteigenschaften hat das Unternehmen Dispositionsfreiheit und kann damit sein Know how gegenüber den Wettbewerbern einsetzen und vermarkten.

Das Know how eines Bauunternehmens besteht im Wesentlichen in den Steuerungsprozessen und der Erbringung von Leistungsprozessen und damit nicht in der Bestimmung der Ergebnisse von Leistungsprozessen.

Der größte Beitrag zur Kostenführerschaft und damit zu Vorteilen im Wettbewerb kann grundsätzlich durch Arbeitsteilung und Spezialisierung der Leistungsprozesse erbracht werden. Dieses Teilen der Arbeit in einzelne Verrichtungen und deren Zuweisen auf spezialisierte Akteure führen zu einer höheren Geschicklichkeit, Sachkenntnis und Erfahrung des einzelnen Akteurs auf dem jeweiligen Teilgebiet. Hinzu kommt, dass die Rüstzeiten, die ein Handwerker benötigt, um zu einem neuen Arbeitsgang zu wechseln, bei spezialisierten Arbeiten wegfallen. Rechnet man die verbesserten Möglichkeiten der technisch-maschinellen Unterstützung von strukturierten Teil-

beitsgang (Leistungsprozess) im gesamten Herstellungsprozess durch.

Ein Bauunternehmen kann sich allein durch die Prozessführerschaft, d.h. die Optimierung standardisierter Prozesse, und die damit verbundenen günstigere Kostenstruktur Vorteile im Wettbewerb verschaffen. Dazu ist die Standardisierung aller Prozesse im Unternehmen erforderlich. Das größte Potenzial zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit liegt in der Ausschöpfung des Potenzials insbesondere derjenigen Prozesse, die häufig vorkommen.

4 Wertketten und Wertschöpfungsanalyse zur strategischen Positionierung

Die Untersuchungen zur strategischen Marktpositionierung durch Prozesse basieren auf einer konzeptionellen Modellierung¹¹ zur Analyse der Möglichkeiten zur Optimierung der Wertschöpfung von Bauunternehmen und der Auswirkung auf die Unternehmens-

leistungen, Zinsen) bezogen auf die Gesamtleistung. Die Wertschöpfungsquote stellt damit den Anteil der im Unternehmen erzeugten Leistungen an der Gesamtleistung dar.

Eine Auswertung der Wertschöpfungsquoten und Erfolgskennzahlen von 100 Bauunternehmen im Bauhauptgewerbe sowie 15 Bauunternehmen des Ausbaugewerbes und eine Gegenüberstellung der entsprechenden Kennzahlen anderer Branchen durch Gottanka zeigt Abbildung 2.

Es zeigte sich, dass die Wertschöpfungsquoten der 15 untersuchten Bauunternehmen erheblich differieren und keine Korrelation zu Erfolgskennzahlen aufweisen. Damit hat die Wertschöpfungsquote alleine wenig Aussagekraft. Die Untersuchung von potenziellen Wettbewerbsvorteilen macht es unumgänglich, sich mit den Wertaktivitäten sowie Kosten im eigenen Bauunternehmen zu befassen.

Zentraler Punkt der Wertkettenanalyse ist dabei die Ermittlung der

¹¹ Vgl. Grochla, E. (1978): Einführung in die Organisationstheorie. Stuttgart: Poeschel Verlag, S. 86 – 89

¹² Gottanka, C.: Positionierung von Bauunternehmen im Markt unter Berücksichtigung von Wertschöpfung und Organisation. Dissertation Technische Universität München 2017, S. 241.

Wertaktivität im Bauunternehmen	Kostenanteil	KLR	Aktivsumme
Geschäftsführung/Management (inkl. Risiko, Compliance, Recht)	2,01%	AGK	1,00
Produktionsplanung und Ressourcenplanung	0,48%	PGK	0,83
Innovations-, Wissensmanagement, Prozessoptimierung, IT bzw. EDV sowie Umweltschutz	0,75%	AGK	0,78
Personalentwicklung (inkl. Pers.planung, -auswahl und -einstellung, ggf. Bindung sowie Aus- und Weiterbildung)	0,16%	AKG	0,66
Einkauf bzw. Beschaffung von Werk- und Dienstleistungen	0,38%	PGK	0,59
Eigene Bauleitung, Vermessung etc.	3,77%	PGK	0,47
Einkauf bzw. Beschaffung von materiellen Gütern	0,10%	PGK	0,46
Angebotsbearbeitung	0,96%	PGK	0,36
Eigenes gewerbliches Personal (Lohn)	12,95%	EKT	0,36
Arbeitssicherheit	0,13%	PGK	0,30
Akquisition	0,25%	AGK	0,29
Änderungsmanagement	0,04%	PGK	0,29
Qualitätsmanagement	0,24%	PGK	0,29
Technisches Büro	0,68%	PGK	0,29
Altersvorsorge (freiwillige Investitionen in Personal und Gesundheit)	0,23%	AGK/PGK	0,28
Termin- und Ablaufplanung	0,24%	PGK	0,24
Planung der Baulogistik	0,23%	PGK	0,23
Aufklärungs-/Vertragsgespräche	0,17%	PGK	0,23
Gewährleistung	0,47%	PGK	0,21
Marktforschung	0,14%	AGK	0,18
Nachunternehmer	39,94%	EKT	0,18
Geräte und Baubehelfe aller Art	5,81%	EKT	0,17
Kundenzufriedenheit	0,07%	PGK	0,15
Fremde Bauleitung, Vermessung etc.	0,44%	PGK	0,12
Verwaltung, Controlling, Rechnungswesen, Finanzen und Bürgschaften	3,18%	AGK	0,09
Bauhof (ohne Grundstücke und Gebäude)	0,48%	AGK/PGK	0,08
Marketing	0,30%	AGK	0,06
Stoffe und Güter	22,22%	EKT	0,03
betriebsnotwendige Immobilien (Grundstücke und Gebäude) sowie PKW und Reisen	1,91%	AGK/PGK	0,02
Transport, Ver- und Entsorgung (der Baustelle)	1,32%	PGK	0,01

ABBILDUNG 3: WERTAKTIVITÄTEN IM BAUUNTERNEHMEN¹⁴

Wertaktivitäten – speziell der primären Geschäftsprozesse von Bauunternehmen entsprechend Abbildung 3. Sie haben direkten Bezug zu externen Kunden und maßgeblichen Einfluss auf Umsatz und Ergebnis des Unternehmens¹³. Darüber hinaus stellt eine Wechselwirkungsanalyse der Wertaktivitäten (Cross Impact Analyse) gemäß Abbildung 3 die Interaktionen heraus und kennzeichnet durch den Parameter

¹³ Vgl. Schmelzer, H. / Sesselmann, W. (2013): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. Kunden zufrieden stellen - Produktivität steigern - Wert erhöhen. 8., überarb. und erw. Aufl. München: Hanser, S. 73.

ter „Aktivsumme“ den systemweiten Einfluss jeden Prozesses. Je höher die Aktivsumme ist, desto größer stellt sich der Einfluss dar.

Knapp 90 % der Kosten in Bauunternehmen entfallen auf den Geschäftsprozess Leistungserbringung. Die Kostenanalyse zeigt, dass weniger als ein halber Prozentpunkt der Gesamtkosten im Bauunternehmen für den Beschaffungsprozess verwendet wird, obwohl das Beschaffungsvolumen beachtlich hoch ist. Die umfassende Vernetzungsanalyse, die den Einfluss und

die Wechselwirkungen der Wertaktivitäten, Kosten und Kostenantriebskräfte aufzeigt, verdeutlicht anhand der Aktivsummen, dass Führung und Management, Produktions- und Produktionsprozessplanung, Prozessoptimierung, Innovations-, Wissens- und Personalmanagement, aber eben auch Beschaffung bei bisher geringen Kosten neben den primären Geschäftsprozessen hohen Einfluss im System aufweisen.

Diese begründen Wettbewerbsvorteile in der reinen Bauausführung. Außerdem zeigt sich, dass der Handlungsspielraum der Bauleitung in der Leistungserbringung eingeschränkt ist. Bereits die z.T. vorgelagerten Prozesse der Organisationsplanung entscheiden über den Erfolg der Projekte.

Teile der Unternehmensinfrastruktur mit niedrigen Aktivsummen können ausgelagert bzw. „am Markt fremdbezogen“ werden, damit sich Bauunternehmen stärker auf die eigenen Kernkompetenzen konzentrieren und die Prozesseffizienz steigern können.

Zum anderen zeigt sich, dass die Prozesse mit hohen Aktivsummen gemäß Abbildung 3 unabhängig vom Wertschöpfungsprofil zwangsläufig eigen bzw. hierarchisch zu organisieren sind. Wenn die Kernkompetenz des Bauunternehmens nach Wertschöpfungsprofil in der Montage, ggf. samt Beschaffung und Vertrieb von Sachgütern, liegt, muss gewerke- bzw. unternehmensspezifisches Führungspersonal hierarchisch vorhanden sein.

5 Positionierung von Bauunternehmen im Markt

Auf dieser Grundlage hat Gottanka einen Leitfaden¹⁵ zur Vorgehensweise für eine Positionierung von Bauunternehmen im Markt unter der Berücksichtigung von Wertschöpfung und Organisation entwickelt, der in sechs Schritten zur Positionierung führt:

- Schritt 1: Beschreibung der Ausgangssituation und Identifikation der aktuellen Marktposition der

¹⁴ Gottanka, C.: Positionierung von Bauunternehmen im Markt unter Berücksichtigung von Wertschöpfung und Organisation. Dissertation Technische Universität München 2017, S. 301

¹⁵ Gottanka, C.: Positionierung von Bauunternehmen im Markt unter Berücksichtigung von Wertschöpfung und Organisation. Dissertation Technische Universität München 2017

konkreten Bauunternehmung im Kontext der strategischen Optionen und der Branchenspezifika.

- Schritt 2: Ableitung der Strategie und Visualisierung der Wertschöpfung des Bauunternehmens im möglichen Wertschöpfungsfeld der Branche durch das entwickelte Wertschöpfungsprofil.
- Schritt 3: Strategische Überprüfung der Wertschöpfung in Form der Wertkettenanalyse.
- Schritt 4: Analyse der einzelnen Wertaktivitäten im Bauunternehmen und der dazugehörigen Kosten.
- Schritt 5: Die integrative Prozesslandkarte als Organisationskonzept des Geschäftsprozessmanagements.
- Schritt 6: Abgleich der internen Aufstellung, auch der Integrations und Kooperationsstrategie des Bauunternehmens mit der beste-

henden Positionierung im Markt.

Die zentrale Aussage bedeutet zusammenfassend: Die Organisation im Bauunternehmen muss der Wertschöpfung bzw. dem Wertschöpfungsprofil des Bauunternehmens adäquat entsprechen.

Autor:

Prof. Dr.Ing. Josef Zimmermann studierte und promovierte an der RWTH Aachen. Anschließend war er 20 Jahre in der Wirtschaft tätig, zunächst bei der Hochtief AG als Bereichsleiter Technik, dann bei Oevermann GmbH &



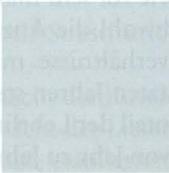
Prof. Dr.Ing. Josef Zimmermann
Ordinarius am Lehrstuhl für Bauprozessmanagement und Immobilienentwicklung

Co als Geschäftsführer und schließlich bei der Walter Bau AG als Vorstand. Im Anschluss wechselte er auf die Auftraggeberseite zur IVG Immobilien AG als Generalbevollmächtigter. Im Jahre 2004 wurde er zum Ordinarius des Lehrstuhls Bauprozessmanagement und Immobilienentwicklung an der Technischen Universität München berufen.

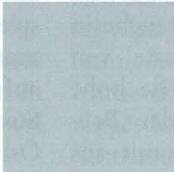
VASKO+PARTNER
DER GENERALKONSULENT











- Generalplanung
- Projektmanagement
- Tragwerksplanung
- Gebäudetechnik
- Ausführungsplanung
- Örtliche Bauaufsicht
- Sonstige Fachplanungen

**Wir sind der Generalkonsulent.
Gesamtverantwortung für Ihr Bauvorhaben!**

www.vasko-partner.at