

Dieter Köster

Marketing und Prozessgestaltung am Baumarkt

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Dieter Köster

Marketing und Prozessgestaltung am Baumarkt

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Armin Töpfer

Deutscher Universitäts-Verlag

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Dissertation Technische Universität Dresden, 2007 u.d.T.:
Köster, Dieter: Marketing als Ausgangsbasis für eine wertorientierte Unternehmensführung im
Business-to-Business Bereich am deutschen Baumarkt

1. Auflage November 2007

Alle Rechte vorbehalten

© Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007

Lektorat: Frauke Schindler / Anita Wilke

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.duv.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Speicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier
Printed in Germany

ISBN 978-3-8350-0928-8

Geleitwort

In der letzten Dekade hat die deutsche Bauwirtschaft große Veränderungen erlebt, die von einer Halbierung des Marktvolumens und unzureichenden Erträgen der Bauunternehmen begleitet waren. Hinzu kam ein weiterer kritischer Faktor, nämlich eine ungewöhnlich große Unzufriedenheit der Kunden mit den erhaltenen Bauleistungen.

Die Frage ist, ob und inwieweit gesicherte wissenschaftliche Erkenntnisse und praktische Erfahrungen der fortschrittlichen Betriebswirtschaftslehre auf die Baubetriebslehre übertragbar sind. Hierbei geht es darum, ob die Fragen nach den Ursachen dieser problematischen Entwicklung fundiert beantwortet werden können und vor allem, ob sich wissenschaftlich fundierte Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen ableiten lassen.

Genau diese Analyse ist der Ansatz und Anspruch der vorliegenden Dissertation. Der Autor vereint in seiner Person theorie- und insbesondere auch praxisbezogenes Wissen und Fähigkeiten der Betriebswirtschaftslehre und der Baubetriebslehre, was für die Behandlung eines derartigen Schnittstellenthemas eine gute Voraussetzung ist, um zu einer umfassenden Sicht und Würdigung zu gelangen.

Der Autor basiert dieses Management- und Marketingthema auf einer breiten Perspektive, um so die Probleme bei der Wertentstehung in deutschen Bauunternehmen wissenschaftlich zu untersuchen. Wesentliche Anregungen haben ihm dabei die Ansätze der Neuen Institutionen-Ökonomik und ihre Übertragung auf Baubetriebsprozesse geliefert. Der Fokus liegt auf den Erkenntnissen des fortschrittlichen Investitionsgütermarketings. Aus ihnen hat er schrittweise ein Vorgehens- und Führungsmodell entwickelt, das sich an einem wertorientierten Management und damit an Wertsteigerungen ausrichtet. In einem Benchmarking, das umfangreiche Entwicklungen in anderen Industrien und in verschiedenen Volkswirtschaften berücksichtigt, untersucht er die Möglichkeiten der Übertragbarkeit auf die deutsche Bauwirtschaft. Die vorgestellte Konzeption ist dadurch umfassend und anspruchsvoll.

Ich wünsche dem Autor und seiner vorgelegten Dissertation, dass hierdurch eine vertiefte Diskussion in der Bauwirtschaft angeregt wird und dass sie Anlass für weitere, vor allem empirische Forschungsarbeiten ist.

Prof. Dr. Armin Töpfer

Vorwort

Die Schrumpfung der deutschen Bauwirtschaft seit 1995 und der Verlust ihrer zentralen Rolle in der Volkswirtschaft stellen außerordentliche Entwicklungen dar. So offensichtlich die Gründe hierfür erscheinen, so unerforscht sind deren Ursachen. Wieso wird es allseits akzeptiert, dass die Infrastruktur und die wohnlichen Lebensverhältnisse sich kaum noch zeitgemäß fortentwickeln? Worin liegt es begründet, dass sich die Unternehmen der Bauwirtschaft diesen Veränderungen nicht mit allen Kräften, intensiver Wissensentwicklung und mutigem Willen zur Erneuerung stellen? Wege aus der Krise sind kaum zu erkennen. Verstärken mangelbehaftete Bauleistungen, geringe Effizienzen der Produktion, schlechte Qualität einerseits sowie die Unzufriedenheit der Kunden und ungenügende Führungsinstrumente in den Baubetrieben andererseits den Nachfragerückgang und tragen so dazu bei, dass die Schrumpfung der Bauwirtschaft bedrohliche Auswirkungen für die Unternehmen hat?

Auf der Suche nach Antworten auf diese Fragen stellte ich fest, dass in der Bauwirtschaft ebenso wie in der sie betreffenden wissenschaftlichen Literatur bisher nur ein geringes Interesse an Themen der Wertentstehung in der baubetrieblichen Leistungserstellung sowie der Erzielung einer nachhaltigen Kundenzufriedenheit zu erkennen ist. Dabei fällt besonders die geringe Durchdringung der baubetriebswirtschaftlichen Literatur mit den Erkenntnissen des Marketings auf.

Diese Arbeit soll helfen, die Lücke zu schließen. Sie zeigt, dass sich in einem auf Wertorientierung ausgerichteten Führungsmodell sehr wohl Handlungsoptionen für Bauunternehmen entwickeln lassen, die zu einer langfristigen und nachhaltigen Wertentstehung führen.

Mein herzlicher Dank gilt Herrn Professor Dr. A. Töpfer von der Technischen Universität Dresden. Er hat mich über die Jahre bei den Beobachtungen und Arbeiten an der Schnittstelle von Baubetriebs- und Betriebswirtschaftslehre intensiv begleitet, gefördert und mit kritischem Geist Ursache-Wirkungs-Beziehungen herausgefordert, die die Grundlage für das entwickelte Führungsmodell bilden. Ebenso gilt mein Dank den die Dissertation beurteilenden und den prüfenden Professoren. Daneben möchte ich Frau Ellen Haase besonders danken für die langjährige Unterstützung bei der Aufbereitung der Texte, der technischen Herstellung der Abbildungen und für die Anfertigung der vielen Überarbeitungen, wenn sich Neues entwickelt hatte und eingefügt werden musste. Ebenso bin ich Herrn Gerd Waltermann dankbar, der mir sehr bei der Recherche geholfen und in langen berufsbegleitenden Diskussionen wichtige Impulse vermittelt hat.

Ich widme die Arbeit meiner Frau Elisabeth, die mich immer darin bestärkt hat, die Arbeit – trotz der beruflichen Aufgaben – abzuschließen und mir uneingeschränkten, liebevollen familiären Rückhalt geboten hat, und meinen nun schon erwachsenen Kindern Laura und Nils mit dem Hinweis: Just do it!

Dr. Dieter Köster

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	IX
Abbildungsverzeichnis	XIII
Abkürzungsverzeichnis	XVII
1. Einleitung	1
1.1 Einführung in das Thema	1
1.2 Wissenschaftliche Einordnung und Zielsetzung der Untersuchung	4
1.3 Gang der Untersuchung	11
2. Beziehungen am Baumarkt	15
2.1 Abgrenzung zwischen Betriebswirtschaftslehre und Baubetriebslehre	15
2.2 Bauen im Business-to-Business Bereich	17
2.2.1 Bauleistung als Produktions- und Investitionsgut oder Dienstleistung	18
2.2.2 Bauleistung als Leistungsbündel	20
2.2.3 Die Beziehungen zwischen Nachfragern und Anbietern von Bauleistungen in der Analyse der Neuen Institutionen Ökonomik	23
2.2.4 Das Kaufverhalten im BtoB-Markt	36
2.2.4.1 Der Einfluss Beratender Ingenieure auf das Kaufverhalten der Nachfrager nach Bauleistungen	42
2.2.4.2 Der Einfluss der Vergabeverfahren auf das Kaufverhalten	46
2.3 Der deutsche Baumarkt im internationalen Vergleich	51
2.3.1 Statistische Grundlagen über den deutschen Baumarkt	51
2.3.2 Der Baumarkt in der EU	55
2.3.3 Der Baumarkt in den USA	58
2.3.4 Ausblick auf den Baumarkt 2010	60
2.4 Die Hauptprobleme in den deutschen Bauunternehmen im Jahre 2006	62
3. Marketing und wertorientierte Unternehmensführung	69
3.1 Marketing von Bauleistungen	69
3.2 Wertorientierte Unternehmensführung	71
3.2.1 Marktorientierung	74
3.2.1.1 Kundenorientierung	77
3.2.1.2 Kundennutzen	83
3.2.1.3 Erfolgsfaktoren und Werttreiber	86
3.2.1.4 Bereitschaft zu Wandel und Veränderung	93
3.2.1.5 Langfristige Ausrichtung des Bauunternehmens im Strategieprozess	97
3.2.1.6 Der Einfluss des Marketing auf die Wirkungen im Baugeschehen	104
3.2.2 Ressourcenorientierung	106

4.1	Marktorientierung im Bauunternehmen	109
4.1.1	Die Analyse der Nachfrage des Kunden und möglicher Angebotsinhalte	110
4.1.1.1	Die Interaktion mit dem Kunden	110
4.1.1.2	Kundenzufriedenheit	113
4.1.1.3	Markt- und Branchenanalyse	120
4.1.1.4	Marktsegmentierung	125
4.1.1.5	Leistungsprogramm	129
4.1.1.6	Beispiele für neue Leistungsbündel am Baumarkt	136
4.1.1.6.1	Design-Build-Prozess	137
4.1.1.6.2	Konzessions- / Betreibermodelle	140
4.1.1.6.3	Facility Management	142
4.1.2	Elemente zur Gestaltung der Marktorientierung im Baubetrieb	144
4.1.2.1	Produktmanagement	145
4.1.2.2	Service	150
4.1.2.3	Preispolitik	155
4.1.2.4	Die Analyse der Zusammenarbeit mit dem Kunden	161
4.1.2.5	Beziehungsmanagement	169
4.1.2.6	Kommunikation mit dem Kunden	176
4.1.2.6.1	Corporate Identity	179
4.1.2.6.2	Werbung /PR	181
4.1.2.6.3	Marke	183
4.1.2.7	Vertrieb	188
4.2	Durch Ressourcenorientierung zur vom Markt gewünschten Bauleistung	203
4.2.1	Die Entwicklung und Förderung der Mitarbeiter	204
4.2.1.1	Qualifikation	206
4.2.1.2	Führung und Zielplanung	214
4.2.1.3	Motivation	218
4.2.2	Prozess-Entwicklung	222
4.2.2.1	Die Prozessgestaltung	223
4.2.2.2	Die Optimierung von Prozessen / Lean Construction und Work-flow	229
4.2.3	Die Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern / Beschaffung	241
4.2.3.1	Die Optimierung der Wertschöpfung	243
4.2.3.2	Supply-Chain-Management (SCM)	246
4.2.3.3	Logistik	247
4.2.3.4	Informationsaustausch	251
4.2.4	Betriebsmittel	252
4.2.5	Verbesserung der Bauleistung in Qualität, Zeit- und Kostenverbrauch	253
4.2.5.1	Die Defizite von Qualität, Zeit und Kosten im Baubereich	253
4.2.5.2	Qualität von Bauleistungen	256
4.2.5.3	Zeitmanagement	266
4.2.5.4	Kostengestaltung	268
4.2.5.5	Die Vernetzung der Wirkungen von Qualität, Zeit und Kosten im Bauleistungsbündel	275
4.2.5.6	Die Veränderung von Qualität, Zeit und Kosten durch Innovation	281
4.2.6	Steuernde Prozesse des Ressourceneinsatzes	286
4.2.6.1	Projektmanagement (PM)	287
4.2.6.2	Controlling	293
4.2.6.3	Benchmarking	297

5. Die Verbindung von Markt- und Ressourcenorientierung zur wertorientierten Unternehmensführung	301
5.1 Steuerung der Wertorientierung mit der Balanced Scorecard (BSC)	303
5.2 Die Verbindung von Markt- und Ressourcenorientierung	307
5.2.1 Die Wirkung der einzelnen Elemente der Markt- und Ressourcenorientierung auf die wertorientierte Unternehmensführung	308
5.2.2 Die Wirkung der wertorientierten Unternehmensführung auf Veränderungen am Baumarkt	312
5.2.3 Die Zusammenfassung der Elemente der Wertorientierung im System eines ganzheitlichen Qualitätsmanagements	317
5.3 Die Entwicklung der wertorientierten Unternehmensführung zu Business Excellence	324
5.3.1 Die Methodik der European Foundation of Quality Management (EFQM)	324
5.3.2 Die Methodik Six Sigma	328
5.4 Dauerhafte Wertorientierung im Bauunternehmen	332
5.5 Die Wirkung der wertorientierten Unternehmensführung auf die Ansätze der Neuen Institutionen Ökonomik (NIÖ)	334
6. Marketing als Ausgangsbasis der wertorientierten Unternehmensführung im BtoB-Bereich des deutschen Baumarktes	337
6.1 Die Prüfung der Forschungshypothesen	337
6.2 Weiterer Forschungs- und Gestaltungsbedarf	340
Literaturverzeichnis	343

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Die Verbindung theoretischer und gestalterischer technologischer Aussagen	5
Abb. 1.2	Forschungsdesign	9
Abb. 1.3	Untersuchungsdesign	13
Abb. 2.1	Einige Begriffsabgrenzungen zwischen Betriebswirtschafts- und Baubetriebslehre	17
Abb. 2.2	Der Weg zum Totalunternehmer	21
Abb. 2.3	Neue Institutionen Ökonomik – NIÖ	25
Abb. 2.4	Kernmodell der Principal-Agent-Beziehung	27
Abb. 2.5	Screening und Signaling als Prozess der Marktinformation	29
Abb. 2.6	Vertrauensbildung zum Kunden	30
Abb. 2.7	Einflussebenen für Transaktionskosten	32
Abb. 2.8	Transaktionskostenanalyse	33
Abb. 2.9	Öffentliche Hand, subjektive Entscheidungskriterien bei der Vergabe von Bauaufträgen	37
Abb. 2.10	Freie Wirtschaft, Entscheidungskriterien (FLZ = Fachkunde, Leistungsfähigkeit, Zuverlässigkeit)	38
Abb. 2.11	Zehn Entscheidungsphasen für Kaufprozesse von Bauleistungen	39
Abb. 2.12	Buying Center vs Selling Center	42
Abb. 2.13	Strukturdaten zur Bauproduktion 2004 in aktuellen Preisen in €	51
Abb. 2.14	Bauproduktion Deutschland (in Preisen von 1991) Mrd. €	52
Abb. 2.15	Bauinvestitionen im Verhältnis zum BIP in konstanten Preisen in Deutschland, Frankreich und Italien	53
Abb. 2.16	Betriebsgrößenstrukturen im deutschen Bauhauptgewerbe 2003	55
Abb. 2.17	Beschäftigte im Bauhauptgewerbe nach Betriebsgrößen	55
Abb. 2.18	Strukturdaten des europäischen Baubereiches (inkl. Renovierung, Umbau, Ausbau) 2001	56
Abb. 2.19	Die Konflikt- und Problembereiche in deutschen Bauunternehmen	66
Abb. 2.20	Ursache-Wirkungsbeziehungen am deutschen Baumarkt	67
Abb. 3.1	Marketing-Mix-Pentagon für ein Bauunternehmen	69
Abb. 3.2	Wertorientierte Unternehmensführung	73
Abb. 3.3	Messgrößen der wertorientierten Unternehmensführung	74
Abb. 3.4	Zusammenhang Unternehmenserfolg – Marktorientierung	77
Abb. 3.5	Wie Unternehmen ihre Leistung sehen	79
Abb. 3.6	Wichtigkeit und Zufriedenheit bei Bauherren / Auftraggebern mit wichtigen Leistungsteilen in der Abwicklung von Bauleistungen	80
Abb. 3.7	Hauptdefizite in der Kundenorientierung	81
Abb. 3.8	Kundenanalyse	82
Abb. 3.9	Elemente des Kundennutzen für Käufer von Bauleistungen	84
Abb. 3.10	Mehr-Wert-Leistung des Anbieters und daraus folgender Nutzen für den Kunden	85
Abb. 3.11	Erfolgsfaktoren einer Bauunternehmung	87
Abb. 3.12	Bestimmungsgrößen der Kernkompetenz	89
Abb. 3.13	Werttreiber in einer Bauunternehmung	90
Abb. 3.14	Verbindung von Erfolgsfaktoren und Werttreibern in Bauunternehmen	91
Abb. 3.15	Ursache-Wirkungs-Beziehungen im Bauunternehmen	92
Abb. 3.16	Die gegenseitige Abhängigkeit von Erfolgsfaktoren und Werttreibern	93
Abb. 3.17	Charakteristika sich verändernder Märkte im Baubereich	94
Abb. 3.18	Branchenanalyse: Detailliertes Verständnis der Marktstruktur und -dynamik und ihrer Wettbewerbskräfte	97
Abb. 3.19	Strategien bei Marktschrumpfung im Baubereich	101

Abb. 3.20	Die Aufgaben in der strategischen Planung	103
Abb. 4.1	Kundenzufriedenheit	114
Abb. 4.2	Inhalte unterschiedlicher Grade von Kundenzufriedenheit im Baubereich	115
Abb. 4.3	Marktinformationen im Überblick	121
Abb. 4.4	Zeitverzug – „Time-lag“ – bei einem Bürogebäude (von der Vorplanung bis zum Einzug)	122
Abb. 4.5	Elemente der Branchenstruktur	123
Abb. 4.6	Prozesskette Bauwunsch Kunde und mögliche Wettbewerber eines Generalübernehmers je Prozess	124
Abb. 4.7	Chancen und Risiken der Positionierung im Wettbewerb	125
Abb. 4.8	Zukünftige Kunden-Zielgruppen für Bauunternehmen und ihre veränderten Anforderungen	127
Abb. 4.9	Wirkungen von Leistungsbündeln bei der Gestaltung des Leistungsprogramms	133
Abb. 4.10	Vereinfachte Prozesskette für die Umsetzung eines Bauwunsches im Hochbau	134
Abb. 4.11	Die Ansätze der NIÖ auf Transaktionen zur Umsetzung des Bauwunsches eines Kunden	135
Abb. 4.12	Auswahl ergänzender Dienstleistungen in der Bauwirtschaft	136
Abb. 4.13	Vorteile und Nutzen des Design-Build-Prozesses	138
Abb. 4.14	Unterschiedliche Abläufe in der Bauvergabe des Design-Build-Prozesses oder des deutschen Planung-Vergabe-Bau-Prozesses und divergierende Risikobereiche	139
Abb. 4.15	Arten von Konzessions-/ Betreibermodellen	141
Abb. 4.16	Ein Katalog klassischer Leistung im Lebenszyklus von Immobilien	143
Abb. 4.17	Kundenorientierung durchdringt alle betrieblichen Prozesse	144
Abb. 4.18	Notwendige Schritte zur Realisierung der Kundennähe in der Gestaltung des Leistungsprogramms	146
Abb. 4.19	Eigenschafts- und nutzenbezogene Leistungsdefinition	147
Abb. 4.20	Aufgaben des Produktmanagements im Bauunternehmen	148
Abb. 4.21	Produkt- / Leistungsbereiche von US-amerikanischen Baufirmen	149
Abb. 4.22	Potentielle Vorteile eines zuverlässigen Service	152
Abb. 4.23	Bauspezifische Besonderheiten und deren preispolitische Konsequenzen	157
Abb. 4.24	Beschwerdemanagement als Schlüssel zur Kundenbindung	166
Abb. 4.25	Beschwerdemanagement	167
Abb. 4.26	Probleme in der Bauprojektentwicklung in Deutschland 2005	170
Abb. 4.27	Die sozialpsychologischen Inhalte fehlerhafter Projektarbeit	171
Abb. 4.28	Das Partnering-Konzept	174
Abb. 4.29	Aufgaben im Partnering	175
Abb. 4.30	Ziele der Unternehmenskommunikation	177
Abb. 4.31	Kommunikation im Unternehmen	179
Abb. 4.32	Mögliche Wirkung der Corporate Identity von Bauunternehmen	181
Abb. 4.33	Elemente von Werbung und Corporate Design	182
Abb. 4.34	Ziele der Markenpolitik	186
Abb. 4.35	Unausgeschöpfte Marktpotenziale	190
Abb. 4.36	Der Kreislauf des Customer-Relationship-Management (CRM)	191
Abb. 4.37	Ziele des Customer – Relationship – Management (CRM)	192
Abb. 4.38	Vertriebssystem einer Bauunternehmung	193
Abb. 4.39	Mögliche Vertriebsorganisationen für unterschiedliche Segmente im Bauunternehmen	193
Abb. 4.40	Modell eines Sales Cycle im Baubereich	195
Abb. 4.41	Vertriebskonzept für den Baubereich	196
Abb. 4.42	Kunden- und Vertriebsanalysen bilden die Basis für Implementierung eines effizienten Key-Account-Managements	200
Abb. 4.43	Chancen und Risiken von e-Commerce	202
Abb. 4.44	Inhalt und Wirkungen der Ressourcenorientierung	204
Abb. 4.45	Der Wert der Ressource Mensch in einer Bauunternehmung	205

Abb. 4.46	Ursache-Wirkungs-Diagramm des Wettbewerbsvorteils Mitarbeiterorientierung	206
Abb. 4.47	Personalentwicklungsprozess	208
Abb. 4.48	Zusammenhang zwischen Lernen und Unternehmungswandel	209
Abb. 4.49	Betriebliches Lernen	210
Abb. 4.50	Lernen der Organisation und des einzelnen Mitarbeiters	210
Abb. 4.51	Nutzen einer Corporate University	212
Abb. 4.52	Firmen-Akademie eines Bauunternehmens	213
Abb. 4.53	Elemente der Führung	215
Abb. 4.54	Von strategischen Zielen zu Jahreszielen / Policy Deployment einer Bauunternehmung	216
Abb. 4.55	Prozess der Zielsetzung, Zielerreichung und Leistungsorientierung	217
Abb. 4.56	Unterschiede im Ergebnis von Funktions- zu Prozessorientierung	223
Abb. 4.57	Prozesse in einer Bauunternehmung	224
Abb. 4.58	Grundlagen interner Kunden-Lieferanten-Beziehungen	225
Abb. 4.59	Die Prozessgestaltung	226
Abb. 4.60	Die Prozesskette zur Leistungserstellung in einer Bauunternehmung	228
Abb. 4.61	Die Optimierung von Geschäftsprozessen	231
Abb. 4.62	Verbesserung von Geschäftsprozessen im Baubereich	232
Abb. 4.63	Ziele des Work-flow-Management	233
Abb. 4.64	Work-flow-Prozess einer Bauunternehmung von der Kundenidentifikation bis zur Gewährleistung/Nutzung	236
Abb. 4.65	Die Prinzipien der Lean Construction	237
Abb. 4.66	Die Integration aller Baubeteiligten und der Hilfsmittel für die Optimierung der Zusammenarbeit	238
Abb. 4.67	Die 5 S im Baubetrieb	239
Abb. 4.68	Die Unterschiede in der üblichen Bauabwicklung zur Lean Construction	240
Abb. 4.69	Veränderte Anforderungen in der Beschaffung seit 1990	242
Abb. 4.70	Umfeld aktueller Beschaffung	243
Abb. 4.71	Einflüsse auf die Fertigungstiefe	244
Abb. 4.72	Transaktionen in der Beschaffung	255
Abb. 4.73	Anforderungen an die Logistik im Baubetrieb als Teil eines optimierten Herstellprozesses	249
Abb. 4.74	Versorgungswege zu einer Baustelle	249
Abb. 4.75	Entwicklung und Entzerrung von Lieferprozessen auf einer Baustelle	250
Abb. 4.76	Die Beziehung des Generalunternehmers am Bau zu Vorlieferanten	252
Abb. 4.77	Das strategische Dreieck	253
Abb. 4.78	Die Probleme der US-amerikanischen Bauwirtschaft 1983	254
Abb. 4.79	Die Entwicklung des Qualitätsbegriffes	257
Abb. 4.80	Gliederung der Produktqualität	258
Abb. 4.81	Wichtigkeit der Bewertung von Servicequalität aus Kundensicht	259
Abb. 4.82	Die Erlebniswelt des Kunden im Baubereich, beginnend mit der Werbung z. B. in der Zeitung	260
Abb. 4.83	Wichtigkeit der Einflussfaktoren in der Kaufentscheidung	260
Abb. 4.84	Der PDCA-Cycle nach Shewhart/Deming	261
Abb. 4.85	Grad der Beeinflussbarkeit von Kosten in verschiedenen Phasen des Projektes	264
Abb. 4.86	Kundenanforderungen umgesetzt in betriebliche Prozesse	266
Abb. 4.87	Tätigkeits- zu Zielorientierung	267
Abb. 4.88	Zielkostenfestlegung	269
Abb. 4.89	Planung ausrichten auf Zahlungsbereitschaft des Kunden („design-to-cost“)	269
Abb. 4.90	Die Anwendungsbereiche des Zielkostenmanagements	270
Abb. 4.91	Probleme der Gemeinkosten	271
Abb. 4.92	Ablauf der Prozesskostenrechnung	272
Abb. 4.93	Verursachungsgerechter Ergebnisausweis Beeinflussbarkeit im zeitlichen Verlauf	273
Abb. 4.94	Wofür wenden die Bauleiter wie viel Zeit auf?	274
Abb. 4.95	Unterschiedliche Wirkung der Vernetzung von Gestaltungsmaßnahmen im Baumanagement auf Qualität, Zeit und Kosten	275

Abb. 4.96	Wirkungskette der Qualität von Planungsprozessen im QFD	276
Abb. 4.97	Ursache-Wirkungsbeziehung im Qualitätsmanagement	277
Abb. 4.98	Auswirkungen der Qualität nach der PIMS-Studie	278
Abb. 4.99	Aufwand je Fehler in Abhängigkeit des Zeitpunktes der Fehlerentdeckung (Studie General Electric)	279
Abb. 4.100	Kostenanfall der Qualitätssicherung im Prozess der Leistungserstellung einer Bauleistung	279
Abb. 4.101	Qualität mindert Kosten und steigert Erlöse	280
Abb. 4.102	Mängel des Innovationsmanagements	281
Abb. 4.103	Innovationsmanagement	283
Abb. 4.104	Ablauf der Produktinnovation	284
Abb. 4.105	Der Lösungsprozess bei KVP	286
Abb. 4.106	Mängel im Ablauf von Bauprojekten	288
Abb. 4.107	Elemente eines Bauprojektes im Projektmanagement	289
Abb. 4.108	Projektmanagement als PDCA-Cycle	290
Abb. 4.109	Ziele des Projektmanagements	291
Abb. 4.110	Inhalt des Projektmanagements eines Bauprojektes	292
Abb. 4.111	Die Wirkung des Projektmanagements im Bauunternehmen	293
Abb. 4.112	Prinzip des Controlling im PDCA-Cycle	294
Abb. 4.113	Prozesscontrolling	295
Abb. 4.114	Anforderungen an Kennzahlen	296
Abb. 4.115	Kennzahlen im Baubetrieb	297
Abb. 4.116	Die Bereiche des Benchmarking	298
Abb. 4.117	Benchmarking in 4 Phasen	299
Abb. 5.1	Ursache-Wirkungsbeziehung zur Wertorientierung	301
Abb. 5.2	Wirkmechanismus für die Veränderung im Bauunternehmen	302
Abb. 5.3	Die Umsetzung strategischer Ziele in Ursache-Wirkungs-Beziehungen einer Bauunternehmung	303
Abb. 5.4	Balanced Scorecard	305
Abb. 5.5	Die Wirkung der Instrumente zur Entwicklung einer wertorientierten Unternehmensführung	310
Abb. 5.6	Rangordnung der Wirkungen der Instrumente auf die wertorientierte Unternehmensführung	311
Abb. 5.7	Die Wirkung der Instrumente der Markt- und Ressourcenorientierung auf geänderte Anforderungen für Bauunternehmen am deutschen Baupmarkt	313
Abb. 5.8	Wirkungsflüsse zur Wertorientierung für Bauunternehmen in Beispielen	315
Abb. 5.9	Die 6 Grundschritte des Total Quality Management	319
Abb. 5.10	20 Schritte zur Umsetzung von TQM im Bauunternehmen	320
Abb. 5.11	Kriterienraster des EFQM-Excellence-Modells 2001	325
Abb. 5.12	Vier Phasen zu Business Excellence	326
Abb. 5.13	Der Weg zu Business Excellence	327
Abb. 5.14	Von der Selbstbewertung zu Maßnahmen und KVP	328
Abb. 5.15	Variation im Prozess begrenzen	329
Abb. 5.16	Mittelwert im Prozess zentrieren	329
Abb. 5.17	Zielgrößenbestimmung im Six-Sigma Verfahren	330
Abb. 5.18	DMAIC-Cycle als Grundlage von Six-Sigma	331

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
ABC	Activity-Based-Costing
AktG	Aktiengesetz
Aufl.	Auflage
BBL	Baubetriebslehre
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGH	Bundesgerichtshof
BIP	Brutto-Inlands-Produkt
BPR	Business Process Reengineering
BOT	Build-Operate-Transfer
BSC	Balanced Score Card
BtoB	Business to Business
BWL	Betriebswirtschaftslehre
bzw.	beziehungsweise
ca.	cirka
CEO	Chief Executive Officer
CI	Corporate Identity
CRM	Customer Relationship Management
CSI	Customer Satisfaction Index
CTQ	Critical to Quality Characteristics
DB	Deckungsbeitrag
DBP	Design-Build-Process
DBR	Deckungsbeitragsrechnung
DCF	Discounted Cash Flow
DIN	Deutsche Industrienorm
DL	Dienstleistung
DMAIC	Define-Measure-Analyse-Improve-Control-Cycle
DMADV	Define-Measure-Analyse-Design-Verify-Cycle
DVGW	Deutscher Verein des Gas- und Wasserfaches
ECR	Efficient Consumer Response
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EFQM	European Foundation of Quality Management
EQA	European Quality Award
et al	et alli; (und andere)
EN	Europäische Norm
EnEV	Energie-Einsparungs-Verordnung
EU	Europäische Union
evtl.	eventuell
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FMEA	Fehlermöglichkeits- und einflussanalyse
F&E	Forschung und Entwicklung
GAP	Lücke
GB	Großbritannien
GMP	Garantierter Maximalpreis

HGB	Handelsgesetzbuch
HOAI	Honorarordnung für Architekten und Ingenieure
Hrsg.	Herausgeber
i. d. R.	in der Regel
inkl.	inklusive
ISO	International Standard Organisation
IT	Informations-Technologie
KAM	Key Account Management
Kfm	kaufmännisch
KKV	Komparativer Konkurrenz Vorteil
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
LC	Lean Construction
LV	Leistungsverzeichnis
MBQA	Malcolm Baldrige Quality Award
Mio.	Millionen
MIT	Massachusetts Institute of Technology
MOE	Mittel-Osteuropäische-Staaten
Mrd.	Milliarden
NBW	Nieuw Burgerlijk Wetboek
NIÖ	Neue Institutionen Ökonomik
NL	Niederland
NOZ	Neue Osnabrücker Zeitung
Nr.	Nummer
NU	Nachunternehmer
o. g.	oben genannt
OLG	Oberlandesgericht
o. V.	ohne Verfasser
p. a.	per annum
PDCA	PDCA-Cycle (Plan-Do-Check-Act)
PIMS	Profit Impact of Market Strategies
PKR	Prozesskostenrechnung
PM	Projektmanagement
ppm	parts per million
PPP	Public-Private-Partnership
PPS	Produktions-Planung-Steuerung
PR	Public Relations
PVBP	Planung-Vergabe-Bau-Prozess
QFD	Quality Function Deployment
QM	Qualitätsmanagement
QVP	Qualitätsverbesserungsprozess
S	Seite
s	siehe
SCC	Security Conformation for Contractors
SCM	Supply Chain Management
SiGE-Plan	Sicherheits- und Gesundheits-Plan
s. o.	siehe oben
sog.	sogenannt
SWOT	Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats
SZ	Süddeutsche Zeitung
TQM	Total Quality Management

UAV	Uniforme Administrative Voorwarden
UCVP	Unique Customer Value Proposition
USA	United States of America
USP	Unique Selling Proposition
VdS	Verband der Sachversicherer
vgl.	vergleiche
VIS	Vertriebsinformationssystem
VOB/A	Verdingungsordnung für Bauleistungen, Teil A
VOB/B	Verdingungsordnung für Bauleistungen, Teil B
vorh.	vorhanden
VW	Volkswagen
WHG	Wasserhaushaltsgesetz
z. B.	zum Beispiel
zit.	zitiert
z. T.	zum Teil
σ	Sigma (griechischer Buchstabe), Wert in der Qualitätssicherung

1. Einleitung

1.1 Einführung in das Thema

Der deutsche Baumarkt befindet sich in einem grundsätzlichen strukturellen Umbruch. Nach rasantem Aufstieg ab 1950 waren drei kleinere konjunkturelle Rezessionen zu überstehen, bis die Wiedervereinigung Deutschlands 1990 und der Aufbau in den fünf neuen Bundesländern den Baumarkt zu einem vorher nie erwarteten Volumen an Bauleistungen geführt hat. Der Höchststand der gesamtdeutschen Bauproduktion lag 1994 bei ca. 300 Mrd. € Bauvolumen und 650.000 fertig gestellten Wohnungen, die im Bereich des Bauhauptgewerbes 1.533.000 Menschen Arbeit und Brot boten (vgl. IZP, 1998, S. 63).

Die Vereinigung Deutschlands 1990 hat Veränderungen überdeckt und hinausgeschoben, die zur gleichen Zeit auf dem europäischen Baumarkt stattfanden. In den europäischen Baumärkten außerhalb von Deutschland ging von 1988 bis 1997 die Baunachfrage um bis zu 25% zurück. Der Anteil der Bauleistungen am Bruttoinlandsprodukt (BIP) sank in den Staaten der EU kontinuierlich; Österreich, Spanien und Portugal ausgenommen (vgl. European Commission 1994).

Ab 1995 griff der im europäischen Ausland schon fast abgeschlossene Strukturwandel auf Deutschland über. In einer außergewöhnlichen Dynamik schrumpft der Baumarkt seither in vorher nicht erwartetem Ausmaß, mit zunehmender Tendenz über das Jahr 2006 hinaus. Die Beschäftigtenzahl im Bereich des Bauhauptgewerbes betrug 689.000 Personen (vgl. Bundesanzeiger Nr. 184 vom 28.09.2005), im wichtigsten Markt des Wohnungsbaus wurden noch ca. 260.000 Wohnungen fertig gestellt (vgl. Statistisches Bundesamt, zit. nach SZ vom 22.09.2004). Die gesamte Bauproduktion (in Preisen von 1991) liegt Ende 2005 nur noch bei ca. 50% der Leistung von 1995. Es wurden dann nur noch ca. 230.000 Wohnungen fertig gestellt und nur noch ca. 670.000 deutsche Personen als angestellte oder gewerbliche Mitarbeiter im Bauhauptgewerbe beschäftigt. Der Baumarkt, 1994 noch mit einem Anteil von 15 - 16% am BIP größter Teil der deutschen Volkswirtschaft, umfasst im Jahre 2006 nur noch ca. 9 - 10% des BIP. Der Anteil des gesamten Baumarktes (inkl. der privaten Renovation) an der Bruttowertschöpfung Deutschlands hat sich gegenüber 1994 bis 2003 von ehemals 7,1% auf unter 4,4% reduziert (vgl. Statistisches Bundesamt, www.d-statis.de v. 12.1.06)

Der starke Rückgang der Nachfrage führt bei den Kunden der Bauindustrie zu einem geänderten Verhalten. Sie spüren die Möglichkeiten ihrer Einkaufsmacht. Obwohl die Anforderungen an die Bauunternehmen durch immer kompliziertere Bauvorhaben steigen, die in immer kürzeren Bauzeiten fertig gestellt werden sollen, entscheidet sich der Kunde über den Bauauftrag vornehmlich für jenen Anbieter, der das billigste Angebot vorlegt und nicht für jenen, der der

qualifizierteste ist. Gleichzeitig werden in umfangreichen Vertragswerken zunehmend Risiken der Bauerstellung vom nachfragenden Baukunden auf die Bauunternehmen übertragen.

Gleichwohl muss festgestellt werden, dass die Kunden eine geringe Zufriedenheit über die Art der Erfüllung ihrer Bauwünsche und bei der Durchführung der Bauarbeiten erleben (vgl. Töpfer, Schach, 2000). Zusätzlich muss bei einem Vergleich mit Bauleistungen in europäischen Ausland konstatiert werden, dass Bauwerke in Deutschland nicht optimal geplant, wenig qualitativ erstellt und zu vergleichbar überhöhten Preisen abgeliefert werden (vgl. Blecken, 1995, S. 129 f).

Im Wesentlichen stehen die Führungskräfte in den Bauunternehmen dieser Entwicklung gegenüber, ohne an diesen Zuständen bisher wesentliches aktiv zu ändern. Dieses zeigt sich in:

- verspätetem, kontinuierlichem auf den Nachfragerückgang reagierendem Personalabbau von jährlich 5 - 10% der Vorjahresbeschäftigten;
- hoher Insolvenzquote, auch bei großen börsennotierten Gesellschaften;
- nachhaltigem Eigenkapitalverlust;
- jahrelanger Verlustausweise im operativen Geschäft in Deutschland (bei der Mehrheit der Baubetriebe).

In der gesamten Struktur der Bauunternehmen ist eine große Lücke in der Professionalität des Managements zu konstatieren (vgl. del Mestre, 1995, S. 19). In der Führung der Firmen dominieren technisch ausgebildete Personen, zumeist Ingenieure (vgl. Wischhoff, von Windau, 1995, S. 324). Sie sehen ihre wichtigste Aufgabe in der Optimierung der Fabrikationsprozesse, wie sie es in der Baubetriebslehre erfahren haben. Statt sich umfassend auf neue Führungsmethoden, Prozesse und Kundenbeziehungen zu fokussieren, sahen sie noch 2004 als wichtigste Aufgabe für ihre Betriebe die Verbesserung des Projektcontrollings, sich stärker auf die Risiken der Baustellen zu konzentrieren und dem Kunden gegenüber bei Fehlern in der Baubeschreibung ein strengeres Nachtrags-Management für Preisnachforderungen gegenüber zu stellen (vgl. Seefeldt, Pekrul, 2004, S. 19).

Ein Austausch von Ideen der Betriebsführung mit anderen Branchen, die sich dem weltweiten Wettbewerb von Methoden und Instrumenten aussetzen, findet kaum statt. Es gilt im Jahre 2006 für Deutschland, was 1995 für die USA galt: „Both, the construction and design industries are way behind the curve on quality management from what they should be“ (B. Predmore, zit. nach Schriener et al., ENR, 5/1995, S. 24). Die Bemühungen vieler Branchen der Volkswirtschaft, im stark zunehmenden Wettbewerb der letzten Dekade im Dreieck von Zeit, Kosten und Qualität weltweit wettbewerbsfähig zu bleiben, sind offensichtlich in der deutschen Bauwirtschaft wenig beachtet worden. Die Steigerung der Produktivität (gemessen in Leistungspreisen) wurde primär durch den Einsatz billiger Arbeiter aus den MOE-Staaten erreicht, nicht durch Nutzung von technischem Fortschritt. Die Führungskräfte in den Bauunternehmen haben weder die grundsätzliche Veränderung des Baumarktes erkannt, geschweige denn sich auf die neue Situation umfassend eingestellt. Offensichtlich hoffte man auf Besse-

rung im nächsten Wahljahr oder im nächsten Konjunkturaufschwung, entsprechend früherer Erfahrungen. So wurde extrapoliert, dass es bald aufwärts gehen müsse – wofür aber nichts sprach (vgl. Dörner, 2004, S. 46).

Obwohl die Bauwirtschaft einen der größten Bereiche der Volkswirtschaft darstellt, ist sie bisher kaum Gegenstand der betriebswirtschaftlichen Literatur gewesen. Womöglich liegt dieses daran, dass zumindest in der gering vorhandenen bauwirtschaftlichen Literatur die Meinung vertreten wird, dass der Bausektor innerhalb der Volkswirtschaft eine besondere Stellung einnimmt. Die Bauunternehmen behaupten, ein „Bereitstellungsgewerbe“ zu vertreten (vgl. Wischhoff, von Windau, 1995, S. 322), das für die Anforderungen des Kunden und seines Beratenden Ingenieurs zur Verfügung steht, wenn man es braucht. Ein aktives Marktverhalten ist eher die Ausnahme. Die Branche pflegt besondere Kostenrechnungs- und Kalkulationsverfahren und wendet Optimierungsverfahren im Betrieb zumeist nur an, wenn es den Fertigungsbereich betrifft, entsprechend der Anregungen der Baubetriebslehre.

Bisher hat die Betriebswirtschaftslehre die Bauwirtschaft eher ignoriert. Es liegen nur wenige Erkenntnisse über Abläufe in Bauunternehmen und der Wirkung betriebswirtschaftlicher Instrumente in ihnen vor. Es ist bisher nicht geklärt worden, welche Einflussfaktoren auf den Baumarkt wirken, ob das Marketing Wirkung auf die Betriebsführung im Baubetrieb haben kann und ob die Betriebswirtschaftslehre Erklärungsmuster und Beurteilungsmaßstäbe bereitstellt, die auch in Baubetrieben mit Erfolg genutzt werden können.

Da die Veränderungen des Baumarktes weiter voranschreiten, stellen sich die Fragen:

- Wo bestehen die größten Mängel in der Kundenleistung und der Ausrichtung der Unternehmen auf die Anforderungen des Marktes?
- Stellen sich die Baubetriebe bisher ausreichend auf Veränderungen ein?
- Wie wird sich der Baumarkt in 2010 darstellen?
- Welche Anforderungen bestimmen zukünftig die Arbeit in den Baubetrieben?
- Wie stellt sich ein Bauunternehmen darauf ein, mit welchen Methoden und Instrumenten kann es seine Geschäfte langfristig profitabel gestalten, trotz der Marktschrumpfung?
- Welche wissenschaftlichen Erkenntnisse helfen den Führungskräften im Baubereich, ihre Betriebe auf diese Anforderungen auszurichten und mit ihren Unternehmen im schrumpfenden Markt dennoch Erfolg zu haben?

Die vorliegende Untersuchung will neben anderen auf diese Fragestellungen eine Antwort geben. Dabei erscheint ein nachhaltiger Betriebserfolg nur möglich, wenn die Bedürfnisse des Marktes und die Wünsche des Kunden ebenso erfüllt werden wie in der günstigen Bereitstellung und der optimalen Kombination der Ressourcen des Unternehmens. Ist Marketing deshalb die zentrale Ausgangsbasis für eine Unternehmensführung, die langfristig den Unternehmenswert steigern will? Zeigt diese Führungsaufgabe sich in der Optimierung auf den Markt oder eher in der Gestaltung des Betriebsmitteleinsatzes? Und wie wirken nun diese Zu-

sammenhänge am besonderen Baumarkt im Business-to-Business-Bereich? Bietet die Betriebswirtschaft Erkenntnisse und Verständnis durch die zentralen Aussagen des Marketings, die über die Ansätze der Baubetriebslehre hinausgehen und ergeben sich durch die wertorientierte Unternehmensführung Gestaltungsmöglichkeiten für Bauunternehmen, die Marktkrise zu bestehen?

Die bisher noch unzureichend analysierten Einflussfaktoren des Baumarktes auf die Bauunternehmen, die Betrachtung der dazu korrespondierenden Theorien der Betriebswirtschaftslehre und die Prüfung ihrer Eignung als Lösungsansätze für die Führung im Bauunternehmen bilden den Ausgangspunkt der anschließend erläuterten Untersuchungsschwerpunkte.

1.2 Wissenschaftliche Einordnung und Zielsetzung der Untersuchung

Die wissenschaftliche Einordnung der nachfolgenden Untersuchung verlangt die Klärung, welcher wissenschaftlichen Disziplin im wesentlichen diese Arbeit zuzuordnen ist, inwieweit für die Arbeit in der theoretischen Forschung neue Erkenntnisse gewonnen werden und ob nutzbringende Anwendungen gefunden werden können (vgl. Töpfer, 2005, S. 4).

Die Inhalte der Untersuchung betreffen mehrere Wissenschaftsdisziplinen. Wesentlich sind die Bereiche der Betriebswirtschaftslehre (BWL) und hier speziell des Marketings sowie die Bereiche der Baubetriebslehre (BBL), die bei der Gestaltung der Ressourcen zur Leistungserstellung im Baubetrieb betroffen sind. Diese „transdisziplinäre“ Zuordnung – wie sie ansatzweise im Lehrgebiet des Wirtschaftsingenieurwesens angetroffen wird – weist auf die Vielfältigkeit der nachfolgenden Betrachtungen hin. Es sind zwei sehr unterschiedlich ausgerichtete Denkansätze und Begriffswelten in einem Lösungsansatz zusammenzuführen. Es werden vor allem die Erkenntnisprozesse der Betriebswirtschaftslehre als Analyseinstrument über die Zustände und häufig behaupteten Besonderheiten des Baumarktes genutzt. Die daraus abgeleiteten Aussagen zur Gestaltung der Unternehmensführung betreffen aber verschiedene Disziplinen wie z. B. die BWL, BBL, die Psychologie, die Arbeits- und die Rechtswissenschaft.

Das Hauptprinzip wissenschaftlicher Forschung in der Erfahrungswissenschaft der BWL liegt nicht darin, endgültige Wahrheiten zu erlangen, sondern Fortschritt wird entsprechend der Erkenntnistheorie von K. Popper erlangt, indem gefundene Aussagen durch Erfahrung überprüfbar sein müssen. Durch Prüfungen werden Tatbestände für wahr erachtet oder als Falschaussage gekennzeichnet (vgl. Chmielewicz, 1994, S. 146).

In der BWL als Teil der Sozialwissenschaften besteht deshalb der Auftrag zur Aufstellung und Prüfung von Hypothesen, die von generellen Aussagen über vermutete Zusammenhänge zu allgemeingültigen Erkenntnissen führen sollen (vgl. Kromrey, 2002, S. 50). Der Entwicklungsprozess verläuft dabei ebenso kausal-analytisch wie empirisch. Die aufgestellten Konzeptionen werden einerseits theoretisch hergeleitet und andererseits empirisch überprüft. Da dieses für die Fragestellungen dieser Arbeit nur in wenigen Bereichen des Bauwesens möglich ist, werden auch Erfahrungen aus ähnlich entwickelten anderen Wirtschaftsbereichen mit

in die Untersuchung einbezogen. Dabei wird im Einzelnen zu betrachten sein, ob eine Übertragung umfassend erreicht wird oder ob Erkenntnislücken bestehen bleiben.

Die wissenschaftliche Forschung verfolgt in der BWL also eine zweipolige Ausrichtung, eine theoretisch-analytische und eine empirisch-erfahrbare Beweisführung zur Suche nach der Wahrheit. Daraus folgt für diese Arbeit eine zweistufige Forschungskonzeption, indem zum einen theoretische Aussagen zu Ursache-Wirkungs-Beziehungen gesucht und geprüft werden und zum anderen „technologische Aussagen“ zum zu erreichenden Ziel bzw. Zweck und den dafür notwendigen Mitteleinsatz getroffen werden (vgl. Chmielewicz, 1994, S. 12). „Technologisch“ meint das zielreichende Gestalten aus den Erkenntnissen von bewährten oder bewiesenen Ursache-Wirkungsbündeln und der sinnvollen Kombination zu neuen Gestaltungszielen (vgl. Töpfer, 2005, S. 21).

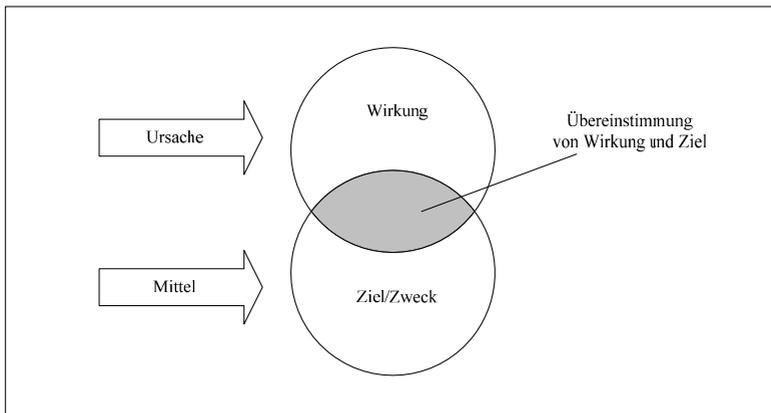


Abb. 1.1 Die Verbindung theoretischer und gestalterischer technologischer Aussagen
(eigene Darstellung)

Die in der Wissenschaft erarbeiteten „Wenn-dann“-Beziehungen werden auf die Praxis übertragen, indem einzusetzende Mittel zu gestalten sind, die einen bestimmten Zweck erreichen sollen. Diese zweistufige Forschungskonzeption wird durchgeführt

- in der Darstellung der Ursache-Wirkungszusammenhänge der Analyse der Einflussfaktoren auf den Baumarkt und hier insbesondere durch Nutzung der Ansätze der Neuen Institutionen Ökonomik;
- in der Betrachtung der Wirkungen des Marketing auf Aktivitäten eines Baubetriebes und seinem Marktverhalten;
- in der Beschreibung eines Führungskonzeptes zur Umsetzung einer Wertorientierung;
- in Empfehlungen für die Gestaltung einer Markt- und Ressourcenorientierung nebst der Umsetzungsschritte für konkrete Mitteleinsatz-Zweckerreichungs-Beziehungen.

Dabei integriert diese Gestaltungsempfehlung Betrachtungsebenen unterschiedlichster Wissenschaftsgebiete, bildet Schnittmengen gleicher Zweckerreichung und wirkt somit transdisziplinär (vgl. Töpfer, 2005, S. 36). Für diese Forschungskonzeption werden Hypothesen formuliert, die in der Folge der Untersuchung dann überprüft werden.

Forschungsleitender Grundansatz ist, ob der Baumarkt wesentliche Ähnlichkeiten, Abläufe und Zusammenhänge hat wie die Märkte in anderen Branchen und somit die Erklärungsmuster der BWL auch für ihn gelten. Dabei ist zu prüfen, ob das Marketing der zentrale Stellhebel zur Gestaltung der Inhalte der Unternehmensführung im Bauunternehmen ist.

Die BWL hat mit der Wertorientierung ein transdisziplinäres Instrument geschaffen zur Entwicklung von Unternehmen auf einer Ebene besonderer Leistungsentfaltung hin zu Business Excellence (vgl. Töpfer, 2002a). Ist dieses Instrumentarium auch geeignet für die Veränderung der Abläufe und der Arbeit im Bauunternehmen und welche Aufgaben und Gestaltungsinhalte stellen sich für eine wertorientierte Führung? Welche Erkenntnisse können gewonnen werden für eine Umsetzung im Betrieb mit nachfolgender ständiger Verbesserung?

Hierzu werden drei Hauptziele angestrebt:

- Die theoretische Analyse von Erkenntnissen aus der BWL und des Marketing soll Aussagen ermöglichen über die wichtigsten Einflussfaktoren, die ein Bauunternehmen gegenüber dem Markt, den Kunden und dem Wettbewerb erfährt. Daraus wiederum sollen Ursache-Wirkungsbeziehungen für Zustände am Baumarkt herausgearbeitet werden, aus denen sich Erkenntnisse zur Gestaltung einer Unternehmensführung im Baubetrieb ableiten lassen.
- Aus den Anforderungen des Marketings und der daraus abgeleiteten marktorientierten Ausrichtung der Unternehmensführung ergeben sich in der theoretischer Betrachtung die wesentlichen Bestimmungsgrößen der Wertorientierung. Aus ihren Inhalten in der Marktorientierung und Ressourcengestaltung sollen für den Baubereich wirkende Methoden und Instrumente abgeleitet werden, die die Ursache-Wirkungsbeziehungen am Baumarkt positiv beeinflussen. Hierfür wird es wichtig sein, die Beziehungen zwischen vom Markt verlangten Erfolgsfaktoren und die im Bauunternehmen bereitgestellten Werttreiber zu klären und daraus Ansätze und Bewertungsmaßstäbe für die Gestaltung der Wertorientierung zu entwickeln.
- Für das aus der Theorie entwickelte Gebilde „wertorientierte Führung“ wird letztlich für die Praxis im Baubetrieb eine detaillierte Gestaltung ihrer Inhalte in Methoden, Verfahren und Instrumenten erarbeitet, die spezifisch für den Baubereich geeignet erscheinen und aus denen die „technologischen“ Ansätze von Mittel-Zweck-Wirkungsbeziehungen der Führungsarbeit im Bauunternehmen sichtbar werden.

Ergebnis der Arbeit soll ein in sich geschlossenes Führungskonzept sein mit Prüfung der Möglichkeiten seiner Umsetzung, der Bereitstellung von steuernden Verfahren und einer Me-

thodik zur fortlaufenden Verbesserung, welches geeignet erscheint, im elften Jahr der Marktschrumpfung Wege aus der Krise zu zeigen.

Es wird zur Erreichung dieses Zieles beurteilt werden müssen, ob die theoretischen Erkenntnisse aus der BWL, wie sie im Marketing und in der Neuen Institutionen Ökonomik (NIÖ) bereitstehen, Erfahrungen aus den Abläufen am Baumarkt erklären und daraus Ursache-Wirkungsbeziehungen sichtbar werden lassen können, die neue Gestaltungswege für die Unternehmensführung eröffnen. Dazu werden die vielfältigen Geschehnisse am Baumarkt in ihrer Komplexität und auf wenige wichtige Ereignisse reduziert, um aus den Einflüssen aus Transaktionen am Baumarkt, dem Kaufverhalten der Nachfrager und aus möglichen Gestaltungen der Leistungsinhalte Anforderungen an die Unternehmensführung zu definieren. Zusammen mit den Maßstäben der Wertorientierung bilden sie die Beurteilungskriterien, nach denen die später zu erarbeitenden Gestaltungsinhalte bewertet werden. Die in dieser Arbeit beschriebenen Inhalte der wertorientierten Führung werden in Wirkungseinfluss, Umsetzungsmöglichkeit und Optimierungsfähigkeit in der Gestaltungsebene beurteilt. In der Auswirkungsebene ist dann eine Aussage über den Umfang des erreichten Nutzens aus dem dargestellten Instrumentarium zu machen.

Es würde den Umfang dieser Arbeit sprengen, wenn für die Fragestellung dieser Untersuchung alle Bereiche des sehr umfangreichen Baumarktes betrachtet würden. Es werden deshalb eingegrenzte Bereiche analysiert, die letztlich aber für die wesentlichen Teile des Marktes bestimmend sind. Es wird nur jener Teil des deutschen Baumarktes beurteilt, bei dem ein Leistungsaustausch von Unternehmen und Institutionen untereinander stattfindet, auch Business-to-Business (BtoB) Bereich genannt. Hierbei kommt es zum Angebot und zur Nachfrage von Investitionsgütern. Dagegen bleiben spezielle Wirkungen im Baumarkt bei der Renovierung oder dem Neubau von Wohnungen für private Nachfrager unberücksichtigt, weil hier verschiedene Branchen und Märkte außerhalb des originären Baumarktes mitbeachtet werden müssten.

Da die Inhalte des Marketings und die Instrumente der wertorientierten Führung in kleinen Bauunternehmen zumeist nur zum Teil gelebt und umgesetzt werden können und sie zumeist weniger im BtoB-Bereich tätig sind, werden in dieser Arbeit deshalb die Wirkungsflüsse in Bauunternehmen mit mehr als 100 Beschäftigten (Mittel- und Großbetriebe) betrachtet, die den dargelegten Markteinflüssen ausgesetzt sind und die über die Ressourcenpotenziale der wertorientierten Unternehmensführung verfügen können. Die Aussagen zur Gestaltung der Wertorientierung richten sich primär auf jene Unternehmensbereiche, die direkt für Art und Inhalt der Marktleistung verantwortlich sind, nicht also auf unterstützende Bereiche der Unternehmensorganisation. Die getroffenen Feststellungen sind im Grundsatz auf andere Teilmärkte des Bauens übertragbar, soweit zusätzliche spezifische Einflussgrößen berücksichtigt werden.

Die zweipolige Ausrichtung dieser Untersuchung erfolgte im theoretisch-analytischen Teil durch Sichtung einer umfangreichen Literatur über verschiedene Wissenschaftsdisziplinen hinweg und neuerer Informationen aus Zeitschriften und dem Internet. Die Absicht, im empirischerfahrbaren Teil die Beweisführung auf Befragungen betroffener Bauunternehmen in Deutschland zu stützen, musste aus Mangel an Auskunftsbereitschaft und aus Mangel an Kenntnissen und an konkreten Erfahrungen mit den in dieser Arbeit vorgestellten Methoden und Instrumenten zur Gestaltung der Wertorientierung bei deutschen Bauunternehmen aufgegeben werden. Der sehr geringe Umfang der bauwirtschaftlichen Literatur und die geringeren spezifischen Ergebnisse der umfangreichen Datenbankrecherchen über bauwirtschaftliche Untersuchungen in Deutschland zu den Themen dieser Arbeit brachten nur einen geringen Erkenntnisgewinn.

Die hier vorgetragenen Gestaltungselemente werden bisher im deutschen Baubereich wenig genutzt. Soweit dies dennoch in einzelnen Elementen geschieht, betrachten die Nutzer dieses zumeist als strategischen Wettbewerbsvorteil und berichten kaum von ihren Erfahrungen. Aus anderen Wirtschaftszweigen und anderen Ländern bestehen dagegen umfangreiche veröffentlichte Erkenntnisse, die genutzt wurden und deren Übertragung auf den Bausektor im Einzelnen geprüft wurde.

Das nachfolgende Forschungsdesign stellt nun die vier Betrachtungsebenen der Arbeit dar.

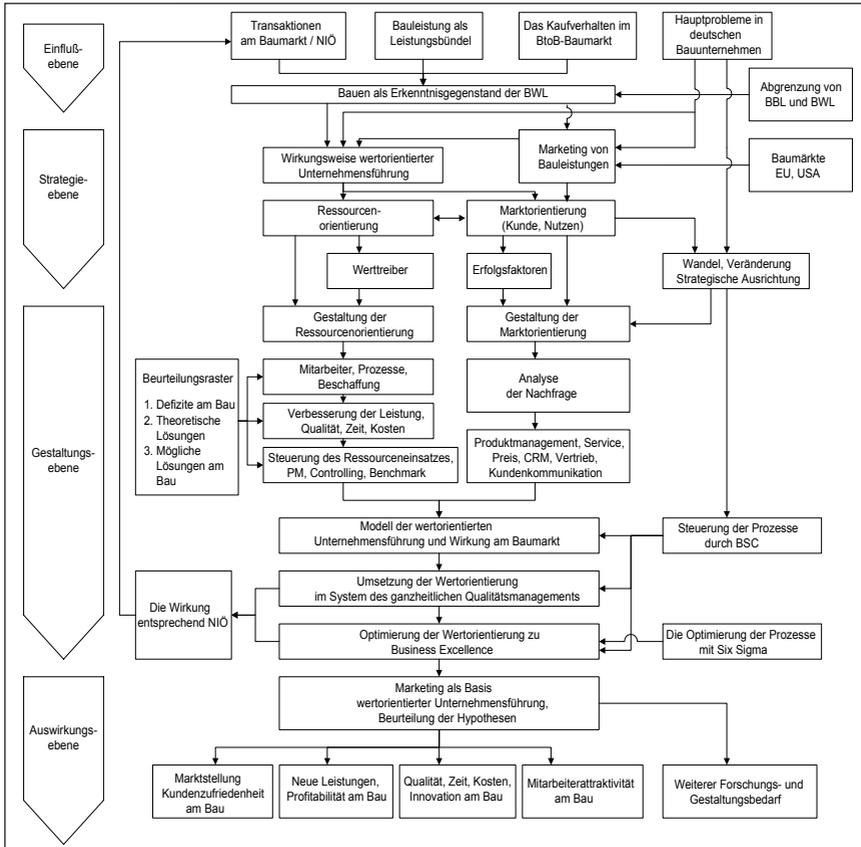


Abb. 1.2 Forschungsdesign (eigene Darstellung)

In den dargelegten Wirkungsbeziehungen werden die einzelnen Schritte der kausal-analytischen theoretischen Aussagebildung, der Darstellung der daraus abgeleiteten Lösungen und die daraus erkennbaren gestalteten Elemente, Methoden und Instrumente beschrieben sowie empirisch überprüft, ob die vorgestellten Lösungen die aufgestellten Beurteilungskriterien erfüllen und sich Hypothesen bestätigen oder verwerfen lassen (vgl. Kromrey, 2002, S. 87). Aus der Verbindung theoretischer Analyse und gestaltender Aussagen für die betriebliche Praxis entstammen Gestaltungsinhalte, die eine Übereinstimmung von erdachter Wirkung und erwünschtem Ziel bzw. Zweck darstellen sollten. In der Auswirkungsebene wird abschließend der Nutzen der Gestaltung dargelegt.

Aus dem Forschungsdesign lassen sich die nachfolgend aufgeführten wichtigen Hypothesen dieser Untersuchung ableiten:

1. Hypothese: Wenn die Neue Institutionen Ökonomik (NIÖ) und das Marketing mit Ihren Erklärungsmustern über die Austauschbeziehungen der Marktteilnehmer und der Gestaltung von Leistungsinhalten auch für die Bereiche der Bauwirtschaft gelten, dann bieten die wissenschaftlichen Erkenntnisse der BWL wesentliche Ansätze zur Unternehmensentwicklung im Baubereich und ist das Marketing zentrales Leitbild hierfür.
2. Hypothese: Wenn Wertorientierung bestimmend für eine langfristige Existenz eines Unternehmens und damit Ziel der Unternehmensführung zur Befriedigung aller Anspruchsgruppen ist, dann ist dieses nur durch eine sich gegenseitig bedingende und vom Marketing gesteuerte Orientierung zum Markt mit gleichzeitiger Gestaltung der die Marktleistung erzeugenden Ressourcen zu erreichen.
3. Hypothese: Wenn die wertorientierte Unternehmensführung sich als geeignet erweist zur Entwicklung eines Unternehmens auf ein höheres Leistungsniveau, dann wird sie auch ein weit über die Inhalte der Baubetriebslehre hinausgehendes geeignetes Instrument sein, Bauunternehmen auch im schrumpfenden Markt zu einem nachhaltig guten Ertragsniveau zu verhelfen.
4. Hypothese: Wenn die Ansätze der NIÖ als Beschreibungsmuster für die aktuell wirkenden Abhängigkeiten und Zustände am deutschen BtoB-Baumarkt zutreffen, dann weisen diese drei Ansätze auch Gestaltungsmöglichkeiten zur wesentlichen Verbesserung von Marktleistungen und Marktlage des einzelnen Bauunternehmens.
5. Hypothese: Wenn die Bereiche der Marktorientierung nicht zusammen und gleichgewichtig mit den auf sie wirkenden Instrumenten der Ressourcengestaltung spezifisch für den Baubereich adaptiert und genutzt werden, wird die Wertorientierung im Bauunternehmen nur eingeschränkt wirken.
6. Hypothese: Wenn in anderen Industrien Instrumente zur Markt- und Ressourcenorientierung entwickelt wurden und sich als wertentstehend erwiesen haben, dann sind diese Instrumente auch geeignet zur nachhaltigen Wertentstehung im Bauunternehmen.
7. Hypothese: Wenn sich infolge der jahrelang schrumpfenden Nachfrage und mangelnden Leistung der anbietenden Bauunternehmen starke Defizite in der Wertentstehung zeigen, dann ist zur Änderung dieses Missstandes nur eine grundsätzlich neue, langfristig ausgerichtete Veränderung der Unternehmensführung geeignet.

8. Hypothese: Wenn die Elemente der Wertorientierung in einer systemisch wirkenden Gesamtheit gestaltet werden, dann ist eine Unternehmensentwicklung zu einem besonders hohen Leistungsniveau möglich.

Die aufgestellten Hypothesen sind miteinander vernetzt. Ihre Postulate bauen aufeinander auf. Somit können über die gesamte Forschungsarbeit durchgängige Ursache-Wirkungsbeziehungen betrachtet werden. Der ganzheitliche Erkenntnisprozess wird sichtbar und macht eine Beurteilung der Hypothesen möglich.

1.3 Gang der Untersuchung

Nach der Einführung in das Thema, der Beschreibung des Zieles der Arbeit und der Darlegung des Forschungsdesigns mit seinen zu entwickelnden Hypothesen, werden im Kapitel 2 die Beziehungen am Baumarkt eingehend analysiert. Dazu sind zuerst die Begriffswelten der Baubetriebslehre und der Betriebswirtschaftslehre gegeneinander abzugrenzen, um Missverständnisse zu vermeiden. Mit der Analyse der Bestandteile des Inhaltes einer Bauleistung wird die Basis geschaffen, um bei der Betrachtung der theoretisch erklärbaren Teile des Leistungsaustausches zwischen nachfragenden Kunden und anbietenden Bauunternehmen die zwischen ihnen bestehenden Ursache- und Wirkungsbeziehungen eingehend zu beschreiben. Mit den wesentlichen Ansätzen der Theorie der Neuen Institutionen Ökonomik bieten sich wichtige Erklärungsmuster für das Baugeschehen, woher die bisherigen Schwierigkeiten unter den sich austauschenden Partnern herrühren, wie sie aufgelöst werden können und welche Möglichkeiten sich für Leistungsgestaltungen bieten. Die das Kaufverhalten am BtoB-Markt wesentlich bestimmenden Rahmenbedingungen runden die theoretische Analyse ab.

Ein kurzer statistischer Überblick über den deutschen Baumarkt und seine internationale Einordnung geben Hinweise auf bisherige Marktentwicklungen und zeigen die bisherige Situation, ihre Mängel und die Möglichkeiten von zukünftigen Veränderungen. Abgeschlossen wird diese Zustandsbeschreibung durch eine Darlegung der Zusammenhänge in den wichtigsten Problembereichen zwischen den Marktteilnehmern am gegenwärtigen deutschen Baumarkt.

In Kapitel 3 werden die grundlegenden Einflüsse der Inhalte des Marketings auf die Ausrichtung des Unternehmens am Markt im BtoB-Bereich des deutschen Bauwesens beschrieben. Diese daraus abgeleiteten Anforderungen einer Marktorientierung bilden die Basis für die Entwicklung einer wertorientierten Unternehmensführung. Aus der Orientierung auf den Kunden und der daraus abgeleiteten Bestimmung des Nutzens, den das Leistungsprogramm für den Kunden bieten muss, entwickeln sich die spezifischen Anforderungen der Nachfrage in einzelnen Marktsegmenten. Aus ihnen werden – nach eingehender Analyse von Ursache und Wirkung – die die Marktleistung sicherstellenden Inhalte entwickelt. Dabei werden die zeitlichen und personellen Randbedingungen der Ausrichtung auf die Marktorientierung kurz erläutert, wodurch die Inhalte der im Unternehmen zu entwickelnden Ressourcen festgelegt werden.

Die in der Theorie erläuterten Beziehungen innerhalb der einzelnen Aspekte der Leistungsgestaltung und zwischen den Austauschpartnern am Baumarkt bieten nun die Grundlage, um umfassend in Kapitel 4 die Methoden, Verfahren und Instrumente der Marktorientierung und Ressourcengestaltung zu beschreiben. Dabei wird jedes einzelne auf seine Eignung in der Entwicklung am Baumarkt untersucht.

Der Ablauf der Prüfung der Instrumente auf ihre Wirkung in der Wertentstehung im Baubereich erfolgt in einem dreistufigen Raster der Beurteilung. Nach Analyse gegenwärtiger Mangelsituationen am Baumarkt werden theoretisch Gestaltungselemente entwickelt und hierfür in anderen Industrien schon genutzte Lösungsbeispiele aus der Literatur vorgestellt. Anschließend wird untersucht, ob sich wiederum daraus Gestaltungsempfehlungen für den Baubereich ableiten lassen, um letztlich die aufgestellten Hypothesen zu prüfen.

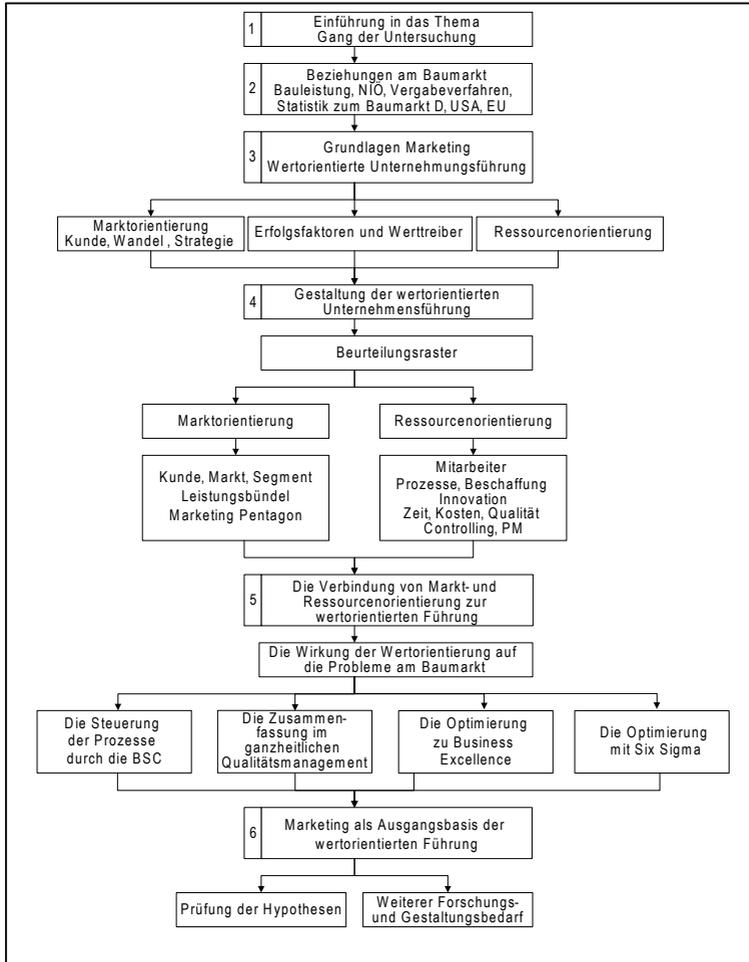


Abb. 1.3 Untersuchungsdesign

In Kapitel 5 werden die einzelnen Bereiche der Markt- und Ressourcenorientierung erstmals zu einem System eines ganzheitlichen Qualitätsmanagements verbunden. Die vorgestellten Methoden und Instrumente der Markt- und Ressourcenorientierung werden auf ihre Wirksamkeit überprüft und der Grad ihres Beitrages zu einer Wertentstehung dargestellt. Diese erscheint nur möglich durch ein die wichtigsten Bereiche steuerndes Hilfsmittel, wie es die Balanced Score Card darstellt. Ergänzt wird die Darstellung der Wirksamkeit durch einen Ursache zu Wirkung und Mittel zu Zweck gegenüberstellenden gewichteten Score, der die Intensität einzelner Elemente auf die Messgrößen der Wertorientierung ermittelt. Anschließend