

A photograph of a construction site showing a complex network of scaffolding and wooden beams. The scaffolding is made of metal poles and cross-braces, with orange safety caps on the top joints. The wooden beams are arranged in a grid pattern, supporting a structure. The background is a clear blue sky. The image is partially obscured by a dark grey geometric shape in the bottom right corner.

Recht • Wirtschaft • Steuern

igel
Verlag
RWS

Martin Lechner

Risikomanagement

Strategische Maßnahmen zur nachhaltigen
Gewinnsteigerung für Bauunternehmen

Lechner, Martin: Risikomanagement: Strategische Maßnahmen zur nachhaltigen Gewinnsteigerung für Bauunternehmen, Hamburg, Igel Verlag RWS 2015

Buch-ISBN: 978-3-95485-308-3

PDF-eBook-ISBN: 978-3-95485-808-8

Druck/Herstellung: Igel Verlag RWS, Hamburg, 2015

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.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung 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.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Diplomica Verlag GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© Igel Verlag RWS, Imprint der Diplomica Verlag GmbH
Hermannstal 119k, 22119 Hamburg
<http://www.diplomica.de>, Hamburg 2015
Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	7
Tabellenverzeichnis	8
1 Einleitung	9
1.1 Problemstellung	9
1.2 Aufgabe	10
1.3 Zielsetzung	11
2 Grundlagen	13
2.1 Baubetriebswirtschaftliche Grundlagen	13
2.1.1 Bedeutung der Baubetriebslehre	14
2.1.2 Bauwirtschaft und deren Entwicklung	15
2.1.3 Produktivität in der Bauwirtschaft	17
2.2 Strategische Prozesse für Bauunternehmen	18
2.2.1 Unternehmensziele und Strategie	19
2.2.2 Strategische Geschäftsfelder	22
2.2.3 Marketingprozesse für Bauunternehmen	24
2.3 Risikomanagementprozesse in Bauunternehmen	27
2.3.1 Bauprojekte und deren Risikofaktoren	28
2.3.2 Risikopotentialanalyse in Bauunternehmen	30
2.3.3 Strategische Risikomanagementprozesse	33
3 Risikoorientiertes Angebotsmanagement	37
3.1 Angebotsmanagements für Bauunternehmen	37
3.1.1 Auswahl- und Bearbeitungsprozesse	38
3.1.2 Angebotsstrategieprozesse	41
3.1.3 Strategische Angebotsbearbeitung am Beispiel im Fassadenbau	43
4 Risikoorientiertes Ausführungsmanagement	46
4.1 Strategien der Projektleitung	46

4.1.1	Bauvertragsrechtliche Maßnahmen	49
4.1.2	Nachtragsmanagement, der gestörte Bauablauf	52
4.1.3	Mehrkostenaufstellung aufgrund von Leistungsstörungen anhand eines praktischen Beispiels im Fassadenbau	58
4.1.4	Baustellencontrolling	70
5	Schluss.....	77
5.1	Ergebnisse	77
5.2	Maßnahmen	77
5.3	Konsequenzen	78
	Literaturverzeichnis	80

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Strategisches Marketing	25
Abbildung 2: Branchenanalyse von Porter	26
Abbildung 3: Ursachen für Verluste im Bauwesen	30
Abbildung 4: Organisationsstruktur	47
Abbildung 5: Projektmanagement in Linienfunktion, Projektsteuerung in Stabfunktion.....	49
Abbildung 6: Gestörter Bauablauf	54
Abbildung 7: Gestörter Bauablauf	56
Abbildung 8: Verzögerungen bei der Planung aufgrund Behinderung fehlender Vorleistungen.....	62
Abbildung 9: Auslastungskurve	64
Abbildung 10: Auswirkungen von Behinderungen auf den Montagetrupps	65
Abbildung 11: Auswirkungen Verzögerungen bei der Produktion aufgrund Behinderung fehlender Vorleistungen.....	68
Abbildung 12: Prognoserechnung	72
Abbildung 13: – Soll / Ist, Herstellungs- und Leistungskurve	73

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Gliederung der Wirtschaftswissenschaften	14
Tabelle 2: Strategieplanungsprozess	21
Tabelle 3: Zusammenhang zwischen Risikofeldern, Risikoarten und Einzelrisiken.....	29
Tabelle 4: Formular Risikopotentialanalyse.....	32
Tabelle 5: Risikomanagementprozess in der Angebotsphase	34
Tabelle 6: Risk–Map: Eintrittswahrscheinlichkeit p , Schadensausmaß S	35
Tabelle 7: Prozess der Angebotserstellung.....	39
Tabelle 8: Ablauf eines Nachtrages.....	58
Tabelle 9: Auswirkungen auf die Planungskosten.....	66
Tabelle 10: Auswirkungen auf die Produktionskosten.....	66
Tabelle 11: Auswirkungen auf die Montagekosten.....	67
Tabelle 12: Auswirkungen auf die Baustellengemeinkosten.....	69
Tabelle 13: Auswirkungen auf die Baustellengemeinkosten	69
Tabelle 14: Übersicht der Mehrkosten.....	70
Tabelle 15: Kostencontrolling	75
Tabelle 16: Kostencontrolling	76

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Die Bauindustrie unterliegt einem kontinuierlichen Wechsel und musste sich in kürzester Zeit völlig neu strukturieren. Kaum ein anderer Wirtschaftszweig hat so grundlegende Veränderungen erfahren wie die Bauindustrie. Historisch gesehen hat die Baubranche viele Jahre lang außerhalb der Marktwirtschaft gearbeitet. Die Auftragsbücher waren jahrzehntelang gut gefüllt und besondere Ansprüche wie Zusatzleistungen und Services waren kaum gefordert. In der Zeit um 1990 herrschten enorme Investitionen in den Wohnungs-, Wirtschafts- und Infrastrukturbau, vor allem die Öffnung im Osten Deutschlands führte zu einem regelrechten Boom am Bau. Im Jahr 1995 hatte allerdings der Marktzyklus seinen Höhepunkt erreicht, danach ging es steil bergab. Die Branche erlebte eine unvorstellbare Talfahrt, deren Krise bis heute spürbar ist. Nach wie vor tobt ein unerbittlicher Verdrängungswettbewerb, am Markt zählen nur der Preis und weniger die Qualität. Die Baukrise traf die meisten Unternehmen unvorbereitet, ihre Handlungsspielräume waren ausgesprochen begrenzt. Es herrschte der Glaube man könne sich dem Preisverfall durch den Bau komplexer Großprojekte entziehen. Es stiegen nicht die Magen sondern die Risiken, mit dem Ergebnis einer raschen Beschleunigung der Abwärtsspirale.¹

Durch die Liberalisierung des europäischen Binnenmarktes kam es zu einem bisher nicht bekannten Auftreten internationaler Konkurrenz. In Deutschland führten durch offene Grenzen und Zustrom von Arbeitskräften aus Niedriglohnländern der Europäischen Union und Osteuropa zur Arbeitslosigkeit deutscher Arbeitnehmer. Bei arbeitsintensiven Bauvorhaben können ohne Einsatz von Subunternehmen aus Billiglohnländern keine Aufträge mehr erhalten werden.²

Die Bauwirtschaft befindet sich in einem enormen Strukturwandel. In der Vergangenheit bestimmten geeignete Baukonstruktionen und Bauverfahren den wirtschaftlichen Erfolg von Bauunternehmen, heute stehen Kundenzufriedenheit, Kapitalwachstum und nachhaltige Ökonomie im Vordergrund.

¹ Vgl. Jens H.Liebchen, Markus G. Viering, Christian Zanner, Baumanagement und Bauökonomie, ISBN 978-3-8351-0152-4 B.G. Teubner Verlag / GWV Fachverlage GmbH, Seite 1.

² Vgl. Prof. Dr. Ing. Hermann Bauer, Baubetrieb, ISBN 103-540-32113-6 Springer Verlag, Seite 2.

Traditionell waren Bauunternehmen zur Umsetzung von Vorgaben der Architekten und Ingenieure zuständig. Mittlerweile sind Baupartner gefragt, die maßgeblich zum Erfolg der Investoren beitragen. Diesbezüglich sind Bauunternehmer angehalten, sich sehr früh mit der Projektentwicklung wie Termine, Rendite und Wirtschaftlichkeit auseinanderzusetzen.³

1.2 Aufgabe

Die große Herausforderung beim Bauen liegt in der Technik und nicht in der Nicht-stationären Produktion. An ständig wechselnden Einsatzorten unter völlig unterschiedlichen politischen, wirtschaftlichen und vertraglichen Rahmenbedingungen wird vorübergehend in kurzer Zeit auf volle Produktion hochgefahren. In den vergangenen Jahren ist der Markt für Bauleistungen immer komplexer geworden. Vom Bauherrn werden nicht nur reine Bauleistungen nachgefragt, sondern die Übernahmen von Planung, Bau und Betrieb des Gebäudes. Auch im öffentlichen Bereich werden die Aufgaben für die Realisierung öffentlicher Infrastrukturbauten wie Schulen, Krankenhäuser oder Straßen massiv erweitert. Das Public-Private-Partnership-Modell ist ein Instrument, eine Kooperation öffentlicher und privater Auftraggeber und beinhaltet die Organisation, die Einrichtung rechtlicher und privater Strukturen, die Projektfinanzierung, Erstellung von Betreiberkonzepten, sowie den Betrieb von Projekten. Die Aufgabe ist es, diesen veränderten Anforderungen mit einer grundlegenden Neuorientierung des Leistungsangebotes entgegen zu steuern. Dazu gehört die Übertragung der Prozesskompetenzen auf weitere Bereiche, etwa als Vertragspartner öffentlicher Auftraggeber, Impulse für die Entwicklung von Public-Private-Partnership-Modellen, Projektentwickler, Anbieter für integriertes Facility-Management, internationaler Erfahrungsträger für die Realisierung privater Infrastruktur.⁴

Bei größeren Bauunternehmen besteht der Trend der Internationalisierung. Die Abhängigkeit von der Binnenkonjunktur wird dadurch reduziert, birgt jedoch hohe Risiken bei Auslandseinsätzen. Weitere Möglichkeit besteht sich auf Spezialgebiete zu konzentrieren oder sich als Dienstleister zu entwickeln, die nahezu alle Aufgaben

³ Vgl. Jens H.Liebchen, Markus G. Viering, Christian Zanner, Baumanagement und Bauökonomie, ISBN 978-3-8351-0152-4 B.G. Teubner Verlag / GWV Fachverlage GmbH, Seite 14.

⁴ Vgl. Jens H.Liebchen, Markus G. Viering, Christian Zanner, Baumanagement und Bauökonomie, ISBN 978-3-8351-0152-4 B.G. Teubner Verlag / GWV Fachverlage GmbH, Seite 2-3.