

24. Thomas Heilfort; Anke Strich:

Praxis alternativer Geschäftsmodelle - Mehr Erfolg für Bauherren und Bauunternehmen

Eigenverlag der TU Dresden, Dresden, 2004

Anmerkung: Der Text sowie die angegebenen Seitenzahlen des nachfolgenden Dokuments entsprechen bis auf geringfügige redaktionelle Änderungen dem veröffentlichten Fachbeitrag.

Heilfort, Thomas; Strich, Anke

**Praxis alternativer Geschäftsmodelle
- Mehr Erfolg für Bauherren und Bauunternehmer -**

Vorwort des Herausgebers

Der Bauindustrie wird häufig vorgeworfen, dass sie sehr konservativ ist, auf Herausforderungen unzureichend reagiert und deswegen Chancen nur begrenzt wahrnimmt. Bei genauer Betrachtung ist jedoch festzustellen, dass sich in den letzten Jahrzehnten eine große Zahl von technischen Innovationen, neuen Baustoffen und Bauverfahren am Markt etabliert haben und sich die Wirtschaftlichkeit des Bauens insgesamt stark erhöht hat. Nur so konnte der Baupreisindex trotz steigender Lohn-, Stoff- und Gerätekosten über Jahre relativ stabil bleiben.

Traditionelles Bauen zeichnet sich dadurch aus, dass vom Bauherrn zahlreiche planende und ausführende Institutionen einzeln beauftragt und koordiniert werden – häufig verbunden mit nicht unbeträchtlichen Risiken, die sich in Terminverzögerungen, erhöhten Baukosten und teilweise in Mängeln am Bauwerk darstellen. Bauherren lassen ihre Bauwerke daher immer öfter von Generalunternehmern schlüsselfertig erstellen. Darüber hinaus könnten sich Bauherren weitere Einsparungspotenziale erschließen, wenn das Know-how der Bauunternehmen bereits in den ersten Planungsphasen einbezogen werden würde. Auch Bauunternehmen könnten so immer öfter dem harten Preiswettbewerb entkommen.

Die vorliegende Studie beschäftigt sich mit diesen alternativen Geschäftsmodellen, indem eine Systematik für die Einordnung der unterschiedlichen Modelle entworfen und die praktische Anwendung durch die großen Baukonzerne dargestellt wird.

Das vorliegende Buch ist damit insbesondere für Bauherren von großem Interesse, dürfte jedoch auch in der Bauindustrie große Beachtung finden. Es bleibt zu hoffen, dass durch diese Arbeit die Vorteile, die sich durch alternative Geschäftsmodelle ergeben, transparent werden – gleichermaßen zu Gunsten von Bauherren und Bauunternehmen.

Dresden, Januar 2004

Prof. Dr.-Ing. Rainer Schach

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung.....	1
2	Strategische Ziele alternativer Geschäftsmodelle	3
2.1	Vorbemerkungen	3
2.2	Vertiefung der Kundenbindung.....	4
2.3	Abgrenzung vom preisbestimmten Gesamtmarkt	8
2.4	Diversifikation der Geschäftstätigkeit	13
3	Systematik alternativer Geschäftsmodelle	19
3.1	Vorbemerkungen	19
3.2	Preismodelle	20
3.2.1	Vereinbarung von Einheitspreisen	21
3.2.2	Vereinbarung einer Pauschalsumme	23
3.2.3	Vereinbarung eines garantierten Maximalpreises.....	24
3.2.4	Zielkostenmanagement (Target Costing).....	29
3.3	Vertragsmodelle.....	30
3.3.1	Einstufige Vertragsmodelle.....	31
3.3.1.1	Werkvertrag	31
3.3.1.2	Dienstvertrag	32
3.3.2	Zweistufige Vertragsmodelle	32
3.3.2.1	Construction-Management-Vertrag.....	32
3.3.2.2	Zusammenarbeit im Bauteam.....	36
3.4	Leistungsmodelle.....	40
3.4.1	Systematik	40
3.4.2	Traditionelle Bauausführung.....	42
3.4.3	Mitübernahme von Planungsleistungen	43
3.4.4	Projektentwicklung.....	43
3.4.5	Finanzierungsmodelle	47
3.4.6	Betreibermodelle	49

3.4.7 Facility Management..... 53

4 Anwendung alternativer Geschäftsmodelle 55

4.1 Vorbemerkungen 55

4.2 HOCHTIEF AG 57

4.2.1 Kurzportrait 57

4.2.2 Alternative Leistungsmodelle 58

4.2.3 Alternative Vertragsmodelle 59

4.2.4 Alternative Preismodelle 61

4.2.5 Besonderheiten im zweistufigen Modell 61

4.3 Bilfinger Berger AG 65

4.3.1 Kurzportrait 65

4.3.2 Alternative Leistungsmodelle 66

4.3.3 Alternative Vertragsmodelle 67

4.3.4 Alternative Preismodelle 68

4.3.5 Besonderheiten im zweistufigen Modell 69

4.4 WALTER BAU-AG vereinigt mit DYWIDAG 71

4.4.1 Kurzportrait 71

4.4.2 Alternative Leistungsmodelle 72

4.4.3 Alternative Vertragsmodelle 72

4.4.4 Alternative Preismodelle 74

4.4.5 Besonderheiten im zweistufigen Modell 75

4.5 STRABAG Beteiligungs AG 77

4.5.1 Kurzportrait 77

4.5.2 Alternative Leistungsmodelle 77

4.5.3 Alternative Vertragsmodelle 78

4.5.4 Alternative Preismodelle 80

4.5.5 Besonderheiten im zweistufigen Modell 80

4.6 Ed. Züblin AG 83

4.6.1 Kurzportrait 83

4.6.2	Alternative Leistungsmodelle	84
4.6.3	Alternative Vertragsmodelle	84
4.6.4	Alternative Preismodelle	84
4.7	Max Bögl Bauunternehmung GmbH & Co. KG.....	85
4.7.1	Kurzportrait	85
4.7.2	Alternative Leistungsmodelle	86
4.7.3	Alternative Vertragsmodelle	86
4.7.4	Alternative Preismodelle	86
4.8	Rheinhold & Mahla AG	87
4.8.1	Kurzportrait	87
4.8.2	Alternative Leistungsmodelle	88
4.8.3	Alternative Vertragsmodelle	88
4.8.4	Alternative Preismodelle	88
4.9	BAUER Spezialtiefbau GmbH.....	89
4.9.1	Kurzportrait	89
4.9.2	Alternative Leistungsmodelle	90
4.9.3	Alternative Vertragsmodelle	90
4.9.4	Alternative Preismodelle	90
4.10	E. Heitkamp GmbH	91
4.10.1	Kurzportrait	91
4.10.2	Alternative Leistungsmodelle	92
4.10.3	Alternative Vertragsmodelle	92
4.10.4	Alternative Preismodelle	92
4.11	Wolff & Müller Unternehmensgruppe GmbH & Co. KG.....	93
4.11.1	Kurzportrait	93
4.11.2	Alternative Leistungsmodelle	93
4.11.3	Alternative Vertragsmodelle	94
4.11.4	Alternative Preismodelle	94

5	Zusammenfassung	95
5.1	Übersicht der Unternehmenspraxis	95
5.1.1	Gesamtübersicht.....	95
5.1.2	Alternative Leistungsmodelle	96
5.1.3	Alternative Vertragsmodelle	97
5.1.4	Alternative Preismodelle	97
5.1.5	Zweistufige Modelle	99
5.2	Fazit	101
6	Literaturverzeichnis	103

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Beispiele für Marketingmaßnahmen.....	12
Tabelle 2:	Beispiele für feste Aufteilungsverhältnisse.....	27
Tabelle 3:	Beispiel für variables Aufteilungsverhältnis.....	27
Tabelle 4:	Quellen für die Untersuchung	56
Tabelle 5:	Presseberichte über das Modell „PreFair“ der HOCHTIEF AG	62
Tabelle 6:	Überblick über die Anwendung von alternativen Geschäftsmodellen	95
Tabelle 7:	Inhalte der zweistufigen Vertragsmodelle	99
Tabelle 8:	Kundenkreis und Kundenansprache bei den zweistufigen Vertragsmodellen.....	100
Tabelle 9:	Bisherige Anwendung der zweistufigen Vertragsmodelle	101

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zufriedenheit als notwendige Ausgangsbasis für Kundenbindung	6
Abbildung 2: Die Instrumente des Marketing (Marketing-Mix)	10
Abbildung 3: Strategien von Bauunternehmen	13
Abbildung 4: Ablauf zur Festlegung der Strategie.....	15
Abbildung 5: Kombination von Leistungs-, Vertrags- und Preismodellen	20
Abbildung 6: Vergütungsbestandteile des GMP.....	25
Abbildung 7: Management-Verträge im Projektablauf.....	34
Abbildung 8: Zusammensetzung des GMP nach amerikanischem Mustervertrag	35
Abbildung 9: Ablauf eines Projektes mit Bauteam	39
Abbildung 10: Phasenorientierte Einordnung von Bauausführung und Übernahme von Planungsleistungen	41
Abbildung 11: Phasenorientierte Einordnung von Projektentwicklung, Finanzierungs-, Betreibermodell und Facility Management	41
Abbildung 12: Abgrenzung der Projektentwicklung	44
Abbildung 13: Ausgangssituationen der Projektentwicklung.....	45
Abbildung 14: Vorfinanzierung beim Mogendorfer Modell	48
Abbildung 15: Geeignete Maßnahmen für Betreibermodelle	50
Abbildung 16: Der Gebäudelebenszyklus.....	53
Abbildung 17: Leistungen des Gebäudemanagements	54
Abbildung 18: Das PreFair-Team der HOCHTIEF AG	59
Abbildung 19: Das Leistungsspektrum bei PreFair der HOCHTIEF AG	60
Abbildung 20: Leistungselemente des GMP bei der Bilfinger Berger AG	67
Abbildung 21: Mögliche Kombinationen beim GMP-Modell der Bilfinger Berger AG	68
Abbildung 22: Die Beteiligten des Bauteams der WALTER BAU-AG vereinigt mit DYWIDAG.....	74
Abbildung 23: STRABAG teamconcept.....	79

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
AG	Auftraggeber
AGC	The Associated General Contractors of America
AGK	Allgemeine Geschäftskosten
AIA	The American Institute of Architects
Anm.	Anmerkung
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
CM	Construction Management
d.h.	das heißt
EKT	Einzelkosten der Teilleistungen
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
GMP	garantierter Maximalpreis
GU	Generalunternehmer
GÜ	Generalübernehmer
HOAI	Honorarordnung für Architekten und Ingenieure
Hrsg.	Herausgeber
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
Nr.	Nummer
TU	Totalunternehmer

TÜ	Totalübernehmer
u.a.	und andere
u.U.	unter Umständen
vgl.	vergleiche
VOB	Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen

1 Einführung

Die deutsche Bauwirtschaft ist seit Jahren von einer Rezession betroffen – und ein Aufschwung ist nicht in Sicht. Die Umsätze im Bauhauptgewerbe fielen im Jahr 2002 um 5,9 Prozent auf 86 Mrd. Euro zurück. Die Auftragseingänge lagen um 6,2 Prozent unter dem Wert des Vorjahres. Weiterhin nahm die Zahl der Beschäftigten um 75.000 Mitarbeiter ab und erreichte damit einen neuen Tiefstand von 880.000 Mitarbeitern im Jahresdurchschnitt.¹

Angesichts einer insgesamt sinkenden Nachfrage nach Bauleistungen sowie eines Überangebotes an Planungs- und Ausführungskapazitäten auf der Anbieterseite ist mittelfristig nicht mit einer nachhaltigen Erholung klassischer Geschäftsmodelle im Bau zu rechnen. Deutsche Unternehmen verfügen zwar über ein auch im internationalen Maßstab herausragendes Know-how bei der Realisierung von Bauprojekten, können sich aber zumindest auf dem heimischen Markt dem vorherrschenden Preiswettbewerb nur eingeschränkt entziehen.

Diese **strukturelle Krise** führt zu einem erheblichen Anpassungsdruck, der Bauunternehmen zwingt, Lösungen zur Sicherung des Unternehmensbestandes zu entwickeln. Viele Bauunternehmen versuchen daher verstärkt, alternative Geschäftsmodelle zu etablieren, um das eigene Know-how nachhaltiger für die Erzielung von Markt- und damit Ertragsvorteilen zu nutzen.

Diese Studie verfolgt das Ziel, die Möglichkeiten alternativer Geschäftsmodelle für Bauunternehmen darzustellen und deren praktische Umsetzung zu untersuchen.

Im Kapitel 2 werden zunächst die strategischen Ziele der Anwendung von alternativen Geschäftsmodellen erläutert, vor allem die Vertiefung der Kundenbindung, die Abgrenzung vom homogenen, preisbestimmten Gesamtmarkt für Standard-Bauleistungen und die Diversifikation der Geschäftstätigkeit.

Daraufhin werden im Kapitel 3 alternative Geschäftsmodelle auf systematischer Grundlage charakterisiert. Es wird insbesondere ein strukturiertes System zur Einordnung unterschiedlichster Geschäftsmodelle in eine Matrix aus Preis-, Vertrags- und

¹ Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V.: <http://www.bauindustrie.de> - Stand: 14.05.03

Leistungsmodellen vorgestellt. Bestehende und neue Geschäftsmodelle rund um die Leistung „Bauen“ werden anschließend erfasst und systematisch eingeordnet.

Kapitel 4 beschäftigt sich mit der konkreten Anwendung alternativer Geschäftsmodelle durch die zehn größten deutschen Bauunternehmen, die Aufschluss sowohl über die generelle Anwendung als auch über den Kundenkreis und die Kundenansprache sowie bisherige Erfahrungen bei speziellen Vertragsmodellen gibt. Den Unternehmensanalysen liegen (anonymisierte) persönliche Gespräche mit verantwortlichen Mitarbeitern, internes und öffentlich zugängliches Informationsmaterial, die Auswertung von Fachliteratur und Fachzeitschriften sowie Informationen zur Art und Weise der Marktansprache zugrunde.

2 Strategische Ziele alternativer Geschäftsmodelle

2.1 Vorbemerkungen

Der Markt rund um die Leistung „Bauen“ lässt sich in die Bereiche Bauen, Planen, Betreiben und baunahe Dienstleistungen unterteilen. Bauunternehmen betätigten sich ursprünglich nur im Bereich Bauen, während Architekten Leistungen aus dem Bereich Planen ausführten. Projektsteuerer beschränken sich in der Regel auf Aktivitäten im Bereich der baunahen Dienstleistungen.

Die derzeitige wirtschaftliche Situation, die sich unter anderem durch einen stagnierenden Markt für bauspezifische Leistungen auszeichnet, zwingt jedoch zum Umdenken. Bauunternehmen, Architekten und Projektsteuerer sind dazu aufgefordert, ihr Leistungsspektrum zu erweitern.

Im Folgenden soll speziell auf die Situation der Bauunternehmen eingegangen werden. Für diese sind die Ziele bei der Anwendung von alternativen Geschäftsmodellen insbesondere

- die Vertiefung der Kundenbindung,
- die Abgrenzung vom homogenen, preisbestimmten Gesamtmarkt für Standard-Bauleistungen und
- die Diversifikation der Geschäftstätigkeit.

2.2 Vertiefung der Kundenbindung

Neben der (selbstverständlich erforderlichen) Qualität der Bauleistung werden Faktoren wie ein guter Service und eine hohe Qualität der gesamten Kundenbeziehungen immer wichtiger. Nachhaltiger Erfolg kann am besten in einer langfristigen Partnerschaft realisiert werden.² So zeigen zahlreiche Beispiele der Auftragsvergaben in der Dresdner Halbleiterindustrie, dass gerade für Industriekunden von Bauunternehmen Werte wie Berechenbarkeit, Zuverlässigkeit und Termintreue eine viel höhere Bedeutung haben als die Realisierung besonders niedriger Preise.

Zielgröße für einen zukünftigen Markterfolg ist somit, den Kunden langfristig an das Unternehmen zu binden. Dies ist nicht allein auch eine Frage der Kosten: „Erfahrungen aus der Unternehmenspraxis zeigen, dass die Pflege loyaler Kundenpotentiale lediglich 15 bis 20 Prozent der Aufwendungen erfordert, die das Marketing für die Gewinnung neuer Kunden einsetzen muss.“³ Auch für Bauunternehmen ist diese Feststellung trotz der Besonderheiten des Baumarkts von Bedeutung. Dies zeigt das Beispiel der Turner Corporation, einer amerikanischen Tochtergesellschaft der HOCHTIEF AG. 65 Prozent des Umsatzes der Turner Construction Company werden als Folgeaufträge für Wiederholkunden realisiert.⁴

Als Grundlage für eine Kundenbindung ist zunächst die Zufriedenheit des Kunden sicherzustellen. „Kundenzufriedenheit bildet dabei das Ergebnis einer komplexen Informationsverarbeitung. Im Mittelpunkt dieses intersubjektiv schwierig nachvollziehbaren Prozesses steht die aus einem Soll-Ist-Vergleich resultierende Bewertung der Konsumsituation. Den Maßstab zur Beurteilung der wahrgenommen objektiven Situa-

² Vgl. Fahlbusch, Helmut: Total Customer Care – Veränderung des Unternehmens für eine umfassende Kundenzufriedenheit. In: Töpfer, Armin (Hrsg.): Kundenzufriedenheit messen und steigern. Neuwied; Kriftel; Berlin: Luchterhand, 1996, S. 83 – 97, hier S. 83.

³ Müller, Wolfgang; Riesenbeck, Hans-Joachim: Wie aus zufriedenen Kunden auch anhängliche Kunden werden. In: Harvard Business Manager Nr. 3, 1991, S. 67 – 79, hier S. 69.

⁴ Vgl. HOCHTIEF AG (Hrsg.): „Wir wollen Kunden fürs Leben“. In: Building Together, April 2003, S. 35 – 36, hier S. 35.

tion (Ist-Wert) liefern Erwartungen (Soll-Wert; Anspruchsniveau), die aufgrund eigener und fremder Erfahrungen permanent modifiziert werden.“⁵

Die Einschätzung der Kundenzufriedenheit des Unternehmens weicht dabei deutlich von der tatsächlichen Bewertung der Kunden ab. Dies zeigt eine Studie der Dresden Business School⁶, bei der Bauherrn und Bauunternehmen über die Zufriedenheit bei der Baudurchführung befragt wurden. Bei allen Kriterien, die bei der Befragung bewertet werden sollten, wurde die Zufriedenheit der Auftraggeber vom Auftragnehmer überschätzt. Parallel sollte auch die Wichtigkeit für die Auftraggeber eingeschätzt werden, wobei die Kosten- sowie die Termineinhaltung die höchsten Werte verzeichneten. Diesen beiden Kriterien bestätigten die Auftraggeber jedoch neben der Baumängel-Beseitigung, der Kooperationsfähigkeit und der Qualifikation die größten Abweichungen zwischen Wichtigkeit und Zufriedenheit. Die Wichtigkeit der Termineinhaltung wird dabei zwar von Auftragnehmern richtig eingeschätzt, unterschätzt wird aber insbesondere die Wichtigkeit regelmäßiger Baufortschrittsberichte, die Qualifikation der eigenen Bau- und Projektleiter sowie die Bedeutung der Kosteneinhaltung. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass hinsichtlich der Kundenzufriedenheit bei Bauunternehmen noch Handlungsbedarf besteht.

Auf dem Weg zur Sicherstellung der Zufriedenheit des Kunden besteht die erste Hürde jedoch schon darin, eine Unzufriedenheit des Kunden zu verhindern. Denn allein das Erfüllen der Erwartungen an die Qualität des Produktes führen noch nicht zu einer Zufriedenheit des Kunden. Nur wenn diese Erwartungen übertroffen werden, stellt sich Zufriedenheit oder sogar Begeisterung ein. Dabei ist die Qualität der Zusatzleistungen, die sich in die Qualität des Services und die Qualität der Kontakte zwischen Unternehmen und Kunde unterteilen lässt, entscheidend.⁷

⁵ Lingenfelder, Michael; Schneider, Willy: Die Kundenzufriedenheit: Bedeutung, Meßkonzept und empirische Befunde. In: Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis Nr. 2, 1991, S. 109 – 119, hier S. 110.

⁶ Schach, Rainer; Töpfer, Armin; Karnani, Fritjof; Heise, Ines; Moll, Markus: Studie über die Bauindustrie: Befragung von Bauherrn und Bauunternehmen über die Zufriedenheit bei der Baudurchführung. In: Schriftenreihe der Dresden Business School, Februar 2002.

⁷ Vgl. Töpfer, Armin; Mehdorn, Hartmut: Total Quality Management. 2. Auflage. Neuwied; Kriftel; Berlin: Luchterhand, 1993, S. 32.

Die Kundenzufriedenheit bildet schließlich die Basis für eine Kundenbindung. „Eine Kundenbindung kann daher nur gelingen, wenn das Unternehmen es schafft, einen Kundenstamm aufzubauen, der die Stufe des Nicht-unzufrieden-Seins verlassen hat, den Indifferenzbereich zwischen nicht unzufrieden und nicht zufrieden durchschritten hat und von den Unternehmensleistungen voll überzeugt ist (vergleiche Abbildung 1, Anm. der Verfasser).“⁸. Auf diesem Weg bilden auch Reklamationen der Kunden kein Hindernis. Diese sollten als Chance angesehen werden, da gut erledigte Reklamationen eine tragfähige Basis für zukünftige Kontakte schaffen.⁹

Kunde ist...

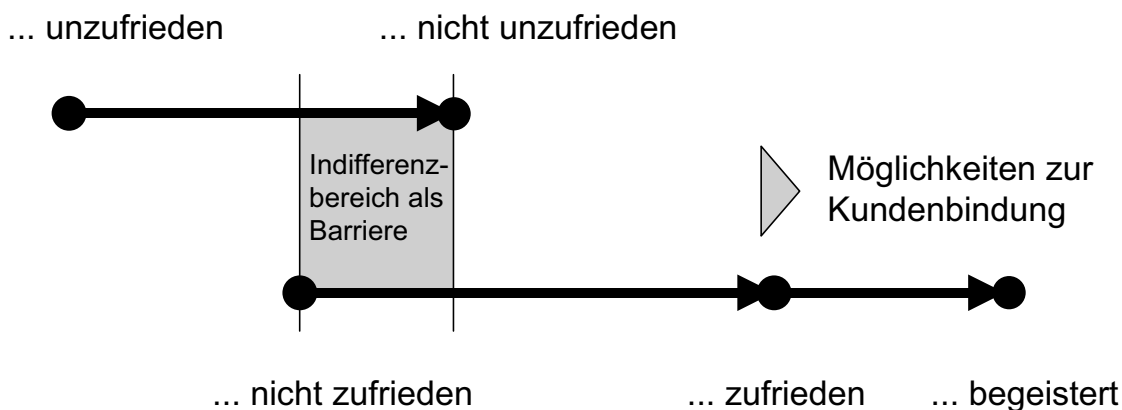


Abbildung 1: Zufriedenheit als notwendige Ausgangsbasis für Kundenbindung¹⁰

Effiziente Kundenbindungsprogramme bestehen nicht alleinig aus einer inhaltlichen Ausrichtung nach hoher Kundennähe und Kundenzufriedenheit. Es müssen auch die Voraussetzungen dafür in der Organisation und in den Prozessen des Unternehmens sowie in der Unternehmenskultur und allen Wertschöpfungen gegeben sein. „Erreicht werden kann dies nur, wenn auch die Führung und Mitarbeiterorientierung so gestaltet

⁸ Töpfer, Armin; Wieder, Martin: Effiziente Kundenbindungsprogramme. In: Töpfer, Armin (Hrsg.): Kundenzufriedenheit messen und steigern. Neuwied; Kriftel; Berlin: Luchterhand, 1996, S. 303 – 343, hier S. 304.

⁹ Vgl. Leicher, Rolf: Auf Kundenreklamationen richtig reagieren. In: Baumarkt Nr. 10, 2000, S. 16 – 17, hier S. 17.

¹⁰ Quelle: in Anlehnung an Töpfer, Armin; Wieder, Martin: Effiziente Kundenbindungsprogramme. In: Töpfer, Armin (Hrsg.): Kundenzufriedenheit messen und steigern. Neuwied; Kriftel; Berlin: Luchterhand, 1996, S. 303 – 343, hier S. 304.

ist, dass alle Mitarbeiter die umfassende Zufriedenheit des Kunden im Visier haben und in ihrem eigenen Arbeitsbereich genügend Spielraum dafür haben.“¹¹

Kundenbindungsprogramme müssen in allen Phasen des Kaufprozesses, also in der Vorkauf-, der Kauf- und der Nachkauf-Phase, ansetzen. Diese Programme haben die Zielstellung, dass in allen drei Phasen die Anforderungen und Erwartungen des Kunden umfassend erfüllt werden. Dies kann durch eine Zufriedenheitsmessung im Anschluss an die Kaufphase überprüft werden.¹² Für Bauunternehmen lässt sich dieser Entscheidungsprozess des Bauherrn in folgende Phasen unterteilen:

- Initialphase (Wahrnehmung des Erfordernisses eines Bauvorhabens)
- Vorüberlegungsphase (Präzisierung des Bauvorhabens, eventuell Einschalten eines Beraters, Kontakt zu Geldgeber, Steuerberater, Vorplanung)
- Informationsphase (Orientierung über mögliche Bauausführungen, Referenzobjekte)
- Planungsphase (Entwurfsplanung, Genehmigungsplanung, Ausführungsplanung)
- Ausschreibungsphase (Leistungsbeschreibung, Vergabeart)
- Angebotsphase (Angebotseingang, Angebotsgespräche)
- Entscheidungsphase (Prüfen der Angebote, Vergabeverhandlungen, Vergabe)
- Ausführungsphase (kritisches Verfolgen der Bauausführung)
- Erfahrungsphase (Beurteilung des ausführenden Bauunternehmens).¹³

¹¹ Töpfer, Armin; Wieder, Martin: Effiziente Kundenbindungsprogramme. In: Töpfer, Armin (Hrsg.): Kundenzufriedenheit messen und steigern. Neuwied; Kriftel; Berlin: Luchterhand, 1996, S. 303 – 343, hier S. 309.

¹² Vgl. Töpfer, Armin; Wieder, Martin: Effiziente Kundenbindungsprogramme. In: Töpfer, Armin (Hrsg.): Kundenzufriedenheit messen und steigern. Neuwied; Kriftel; Berlin: Luchterhand, 1996, S. 303 – 343, hier S. 308.

¹³ Vgl. Weng, E. Rüdiger: Entwicklung von Strategien für das zielgruppen-orientierte Absatzmarktverhalten mittelständischer Bauunternehmen. Wuppertal: DVP-Verlag, 1995, S. 53.

Der Erstkontakt mit dem Kunden findet meist viel zu spät statt.¹⁴ Bei der öffentlichen Hand erfolgt dieser zu einem Großteil (61 Prozent) in der Entscheidungsphase. Zu diesem Zeitpunkt sind bereits alle Entscheidungen über Bauausführung und Ausschreibungsart getroffen und der Preis wird seine volle Rolle als Entscheidungskriterium ausspielen. Für die freie Wirtschaft zeigt sich, dass mehr als die Hälfte der Erstkontakte (51 Prozent) nach der Ausschreibungsphase und somit ebenfalls zu spät stattfinden.¹⁵

Alternative Geschäftsmodelle von Bauunternehmen sollten also darauf abzielen, bereits in einer möglichst frühen Phase in Kontakt mit dem Kunden zu treten. Dazu bietet sich die Phase der Planung an, in der das Bauunternehmen mit seiner Erfahrung dem Bauherrn beratend zur Seite stehen kann. Auch eine noch frühere Beteiligung in der Phase der Vorüberlegung ist denkbar. Hierbei kann das Bauunternehmen alle notwendigen Informationen beschaffen und alle Vorarbeiten, die für die Entscheidungsfindung notwendig sind, erledigen.

2.3 Abgrenzung vom preisbestimmten Gesamtmarkt

Das Baugewerbe sieht sich selbst oft als Bereitstellungsgewerbe, das keinen Einfluss auf den Inhalt der auszuführenden Leistung hat. Diese Fremdbestimmung lässt für ein eigenes Leistungsprogramm und einen darauf abgestimmten Produktionsprozess nur wenig Spielraum. Als „Arbeiten baulicher Art“ an baulichen Anlagen (§ 1 Nr. 1 VOB/A) sind Bauleistungen komplexe Waren- und Dienstleistungsbündel. Für einen (i. d. R. nicht fachkundigen) Auftraggeber führt eine Ausschreibung zur scheinbaren Homogenität einer in Wirklichkeit heterogenen Leistung. Daraus resultiert eine Preis-Priorität, zumal Bauleistungen äußerst kostenintensive Investitionen darstellen.“¹⁶

¹⁴ Ebenda, S. 72 – 74.

¹⁵ Ebenda, S. 91 – 95.

¹⁶ Marhold, Knut: Baumarketing. In: Diederichs, Claus J. (Hrsg.): Handbuch der strategischen und taktischen Bauunternehmensführung. Wiesbaden; Berlin: Bauverlag, 1996, S. 309 – 344, hier S. 316 – 317.

Die Bedeutung des Angebotspreises wird allerdings von Bauunternehmen deutlich überschätzt, wie die bereits zitierte Befragung der Dresden Business School zeigt. Während 41 Prozent der Auftragnehmer den Angebotspreis als sehr wichtiges Kriterium für die Beauftragung ansehen, bewerten nur 10 Prozent der Auftraggeber die Beauftragung des preisgünstigsten Anbieters als sehr wichtig und 63 Prozent als wichtig. Entscheidend ist lediglich, dass sich der Preis im Rahmen der kostendeckenden Berechnungen bewegt.¹⁷ Auch Befragungen der Baustoffindustrie führten zu diesem Ergebnis. Kurt Bischof, damaliger Vorsitzender der Geschäftsführung der Dyckerhoff Beton GmbH bestätigt: „Aus Kundenbefragungen wissen wir, dass der Preis beim Beton-Kauf nicht an erster Stelle steht. Ausschlaggebend sind Produktqualität, Sicherheit und Zuverlässigkeit.“¹⁸

Bei der Entscheidung für die Beauftragung eines Bauunternehmens fließen also Überlegungen mit ein, die den preislichen Aspekt in den Hintergrund treten lassen. Potentielle Kunden müssen deshalb frühzeitig darauf hingewiesen werden, die individuellen Merkmale dem in Frage kommenden Bauunternehmen zugeordnet werden können und worin sich dieses Bauunternehmen von der Konkurrenz unterscheidet. Dazu ist seitens der Bauunternehmen die Anwendung von Marketingmaßnahmen erforderlich. „Marketing ist eine funktionsübergreifende Denk- und Handlungsweise, die zur Erreichung betrieblicher Ziele ausschließlich darauf gerichtet ist, die Bedürfnisse der Kunden [...] besser zu befriedigen als die Konkurrenz.“¹⁹

Dabei ist zunächst das Verhältnis zum Kunden, dem Bauherrn, zu überdenken. Schon der Begriff „Bauherr“ zeigt auf, das falsche Grundverständnis die Bauunternehmen von ihren Auftraggebern haben. Denn der Auftraggeber ist einerseits nicht „Herr“ über seinen Bau, andererseits wird seine Funktion auf die des (unkundigen) Befehlsgebers, der dadurch sogar als „Störfaktor“ auftritt, sowie des Bezahlers reduziert. Für viele Auftraggeber bildet das Bauen jedoch lediglich ein notwendiges „Übel“ auf dem Weg zur Erreichung des Ziels, dem Bauwerk. Sie wollen sich währenddessen hauptsächlich auf ihre eigenen Aufgaben und Leistungen konzentrieren. Dieses Verständnis ist

¹⁷ Vg. Schach, Rainer; Töpfer, Armin; Karnani, Fritjof: Kundenzufriedenheit bringt Wettbewerbsvorteile. In: Baumarkt + Bauwirtschaft Nr. 10, 2001, S. 32 – 36, hier S. 34.

¹⁸ Bischof, Kurt: Weg vom Preis, hin zum Kunden. In: Bauwirtschaft Nr. 9, 2000, S. 14.

¹⁹ Renner, Sebastian G.: Baumarketing : Vom richtigen Beginn zum sicheren Erfolg. In: Baumarkt + Bauwirtschaft Nr. 11, 2002, S. 30 – 33, hier S. 30.

Grundlage für die Anwendung von bauspezifischem Marketing. Denn „richtiges Marketing orientiert sich nicht vorrangig an Produkten oder Leistungen, sondern am Kunden und seinen Wünschen bzw. seinem Bedarf.“²⁰

Bei der Durchsetzung von Marketingmaßnahmen kann eine Kombination aus verschiedenen Instrumenten des Marketing angewendet werden. Diese sind, untergliedert in verschiedene Bereiche, in Abbildung 2 dargestellt.

Im Bereich „Leistung“ ist zunächst die Qualität entscheidend. Dabei ist für den Kunden besonders wichtig, dass die Leistung anforderungsgerecht erbracht wird. Sonder- und Alternativangebote müssen also stärker den Kundennutzen als die technischen Möglichkeiten des Unternehmens berücksichtigen. Mit dem Leistungsprogramm positioniert sich das Unternehmen am Markt. Durch Nebenleistungen wie Beratung und Service können Wettbewerbsvorteile erzielt werden.²¹

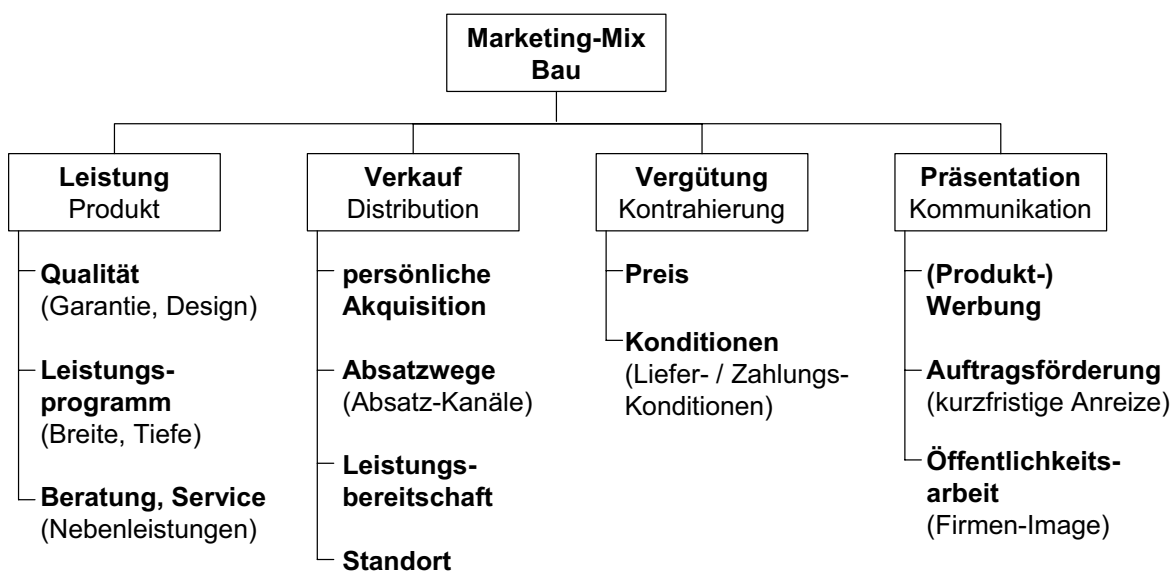


Abbildung 2: Die Instrumente des Marketing (Marketing-Mix)²²

²⁰ Marhold, Knut: Grundlagen bauspezifischen Marketings... In: Baumarkt Nr. 5, 2001, S. 2 – 8, hier S. 8.

²¹ Vgl. Marhold, Knut: Baumarketing. In: Diederichs, Claus J. (Hrsg.): Handbuch der strategischen und taktischen Bauunternehmensführung. Wiesbaden; Berlin: Bauverlag, 1996, S. 309 – 344, hier S. 328 – 329.

²² Quelle: Marhold, Knut: Grundlagen bauspezifischen Marketings... In: Baumarkt Nr. 5, 2001, S. 2 – 8, hier S. 2.

Im Bereich „Vergütung“ kann die dominante Stellung des Preises durch zusätzliche Nutzenfaktoren abgemildert werden, die jedoch gegenüber potentiellen Kunden schwer darzustellen sind. Aufgabe ist somit, die Fachkunde, Erfahrung, Leistungsfähigkeit und Zuverlässigkeit des Unternehmens zu übermitteln. Über Konditionen (zum Beispiel Skonti, Sicherheitseinbehalte oder Terminflexibilität) ergeben sich weitere Vorteile im Wettbewerb.²³

Ein Schwerpunkt bildet der Bereich „Präsentation“, da die zu erbringende Leistung zum Zeitpunkt des Kaufs fiktiv und somit für den Abnehmer nur schwer zu begreifen ist. „Um Bauleistungen besser verkaufen zu können, ist eine emotionale Ansprache des Unterbewusstseins entscheidend. [...] Und emotionale Ansprache wird erreicht durch: kontinuierliche und zielgerichtete Werbeaktivitäten.“²⁴ Diese sind dabei jeweils auf die Zielgruppe abzustimmen. Tabelle 1 zeigt verschiedene Beispiele für erdenkliche Maßnahmen auf. Während die Auftragsförderung für bestimmte Projekte eingesetzt werden kann, dient die Öffentlichkeitsarbeit der gesamtunternehmerischen Vertrauenswerbung und Imageförderung.²⁵

²³ Vgl. Marhold, Knut: Baumarketing. In: Diederichs, Claus J. (Hrsg.): Handbuch der strategischen und taktischen Bauunternehmensführung. Wiesbaden; Berlin: Bauverlag, 1996, S. 309 – 344, hier S. 331.

²⁴ Marhold, Knut: Grundlagen bauspezifischen Marketings... In: Baumarkt Nr. 5, 2001, S. 2 – 8, hier S. 8.

²⁵ Vgl. Marhold, Knut: Baumarketing. In: Diederichs, Claus J. (Hrsg.): Handbuch der strategischen und taktischen Bauunternehmensführung. Wiesbaden; Berlin: Bauverlag, 1996, S. 309 – 344, hier S. 332.

Zielgruppe	Aktivitäten	Beispiele
Potential	Streuwerbung	Anzeigen, Direkt-Mailings
Zielgruppen-Adressen	Ausführlich informieren	Info-Broschüren, Referenzen
Wissens-Interessenten	Regelmäßig nachfassen	Termin-Telefonat, Info-Tipp
Kauf-Interessenten	Persönlich beraten	Präsentations-Mappe, Beratungsbogen
Erst-Kunden	Kunden pflegen	Persönliche Tipps, Fragebogen
Stammkunden	Kunden betreuen	VIP-Veranstaltungen

Tabelle 1: Beispiele für Marketingmaßnahmen²⁶

Eine weitere strategische Maßnahme kann darin bestehen, im Bauunternehmen eine Marke aufzubauen, die den preislichen Aspekt in den Hintergrund rücken lässt. Eine starke Marke benötigt die vier Faktoren

- Differenzierung,
- Relevanz,
- Ansehen und
- Vertrautheit

zu annähernd gleichen Anteilen. Zunächst braucht die Marke eine Differenzierung, so dass das Angebot wahrgenommen und profiliert wird und damit seine Existenzberechtigung am Markt definiert. Die Relevanz spiegelt das Ausmaß der persönlichen Betroffenheit des Konsumenten wieder, mit der er auf die zuvor definierte Eigenständigkeit der Marke reagiert, und verschafft dem Angebot somit den Markt. Relevante Differenzierung schafft daraufhin Ansehen. Dieses setzt sich aus den Kategorien Popularität und Qualität zusammen und braucht vor allem Zeit, um sich zu entwickeln. Über die Zeit entsteht neben dem Ansehen auch Vertrautheit. Damit ist eine emotionale Bezie-

²⁶ Ebenda, S. 331. Vgl. auch Horst-Sven Berger, Beratungsseminar „Nachfrage-Sog-System. Eschborn, 1989.

hung zwischen Produkt und Konsument vorhanden, die letztendlich das Produkt vom Markt abhebt und als Marke definiert.²⁷

In der Folge versuchen die Anwender alternativer Geschäftsmodelle dann auch, ihr spezifisches Leistungsangebot als eigenständige Marke darzustellen.

2.4 Diversifikation der Geschäftstätigkeit

Zur Positionierung am Markt stehen Bauunternehmen drei Grundstrategien zur Verfügung, die sich auch untereinander kombinieren lassen: Kostenführerschaft, Spezialisierung und Differenzierung (vergleiche Abbildung 3).

Einem gewissen Anteil des Umsatzes liegt die Strategie der Kostenführerschaft zugrunde. Für die zukünftige Entwicklung von deutschen Bauunternehmen ist ein Verfolgen dieser Strategie jedoch fraglich, wobei die Gründe hierfür nicht zuletzt in der bevorstehenden Osterweiterung der Europäischen Union liegen. Eine rein kostenmäßige Wettbewerbsfähigkeit wird sodann illusorisch sein, da die Lohn- und Lohnnebenkosten der Konkurrenz aus diesen Ländern erheblich unter den deutschen liegen.²⁸ Deshalb muss verstärkt auf die beiden anderen Strategien ausgewichen werden.

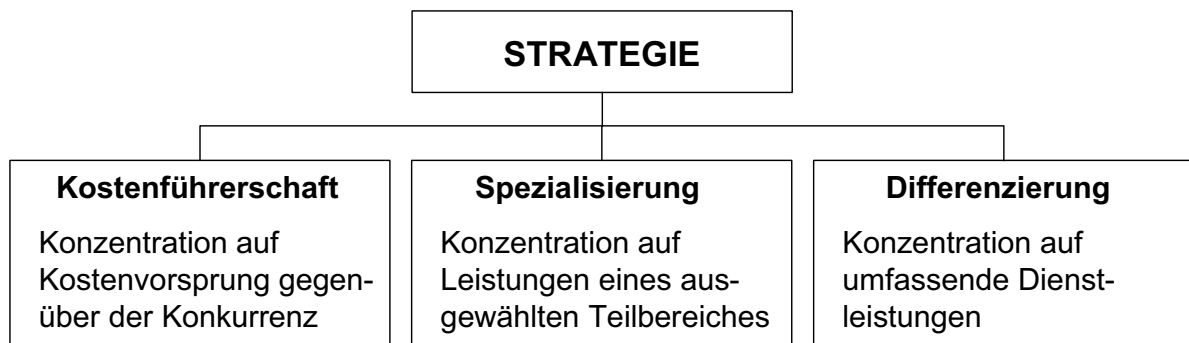


Abbildung 3: Strategien von Bauunternehmen

²⁷ Vgl. Richter, Michael; Werner, Gerhild: Marken im Bereich Dienstleistungen: Gibt es das überhaupt? In: Tomczak, Torsten; Schögel, Markus; Ludwig, Eva: Markenmanagement für Dienstleistungen. St. Gallen: Thexis-Verlag, 1998, S. 24 – 35, hier S. 24 – 27.

²⁸ Jacob, Dieter: Strategie und Controlling in der mittelständischen Bauwirtschaft. In: Baumarkt Nr. 3, 2000, S. 52 – 56, hier S. 52.

Bei der Strategie der Spezialisierung beschränkt sich das Bauunternehmen auf Leistungen aus einem bestimmten Bereich. Besonders Erfolg versprechend ist diese Strategie dann, wenn in dem gewählten Bereich nur wenige oder keine Konkurrenten tätig sind. Das Betriebswirtschaftliche Institut der Bauindustrie rät: „Bauunternehmen müssen die Suche nach zukunftssträchtigen Innovationen mit der Frage verknüpfen, was sie selbst tun können, was nicht schon genügend andere tun. Nur wer darauf eine an den Kapazitäten des eigenen Unternehmens ausgerichtete Antwort findet, hat Chancen auf eine erfolgreiche strategische Ausrichtung. Die Wettbewerbsfähigkeit hängt entscheidend davon ab, inwieweit es gelingt, durch Sach- und Dienstleistungsinnovationen neue Felder zu erschließen bzw. bestehende Bedarfe durch Rationalisierung, Automatisierung und Prozessinnovationen effektiver und effizienter zu decken.“²⁹

Die Strategie der Differenzierung geht verstärkt auf die Kunden ein und bietet umfassende Dienstleistungen. „Bauunternehmen beginnen sich als Dienstleister zu betrachten, die den veränderten Anforderungen der Kunden nach individuellen Lösungen Rechnung tragen.“³⁰ Weiterhin werden ganzheitliche Lösungen verlangt. „Das bedeutet, dass die Immobilie interdisziplinär und über ihren gesamten Lebenszyklus betrachtet werden muss. Die Ansprüche, denen sie gerecht werden muss, sind:

- ansprechendes Erscheinungsbild,
- individuelle Funktionalität,
- frühzeitige Kostensicherheit,
- garantierte Termintreue,
- flexible Nutzungsmöglichkeiten,
- optimierter Betrieb und
- langfristige Renditen.“³¹

²⁹ Betriebswirtschaftliches Institut der Bauindustrie: Den Strukturwandel konzentriert, innovativ und kundenorientiert bewältigen. In: Baumarkt + Bauwirtschaft Nr. 1, 2002, S. 41.

³⁰ Götz, Wolfgang: An veränderte Strukturen anpassen. In: Baumarkt + Bauwirtschaft Nr. 7, 2002, S. 10 – 11, hier S. 10.

³¹ Braschel, Reinhold: Zukunft des Bauens. In: Bauwirtschaft Nr. 1, 2000, S. 56 – 58, hier S. 56.

Der Entscheidung, welche Strategie verfolgt werden soll, geht eine umfangreiche Analyse voraus. Insbesondere das eigene Stärken- / Schwächenprofil ist realistisch einzuschätzen.³² Weitere Schritte zur Festlegung der Strategie zeigt Abbildung 4.

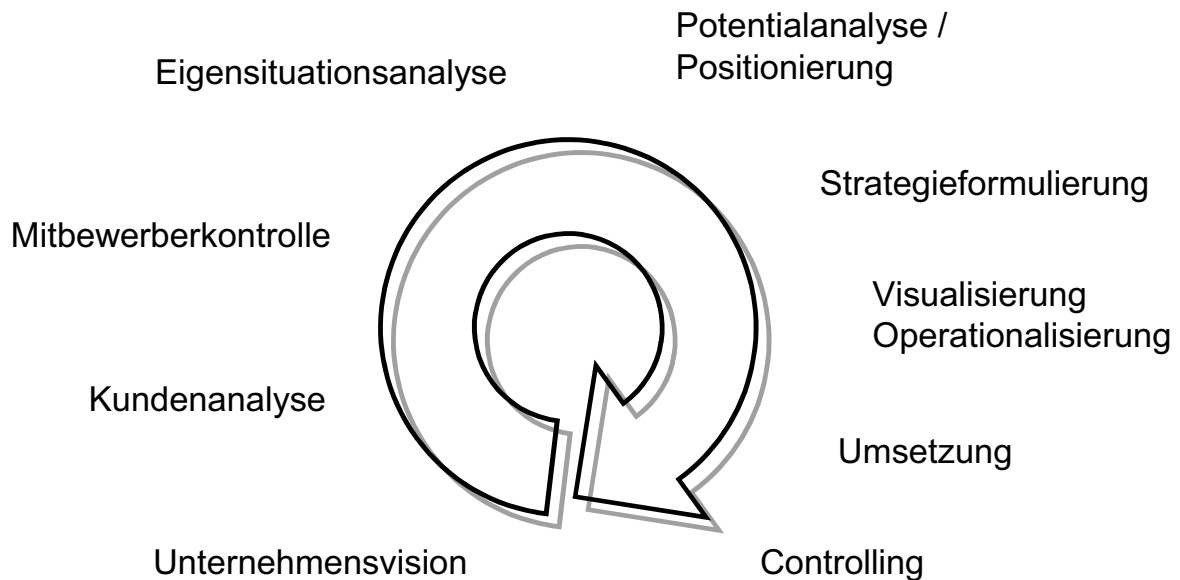


Abbildung 4: Ablauf zur Festlegung der Strategie³³

³² Vgl. Bodenmüller, Elvira: Optionen für Bauunternehmen. In: Bauwirtschaft Nr. 5, 2001, S. 38 – 39, hier S. 39.

³³ Quelle: Schwarz, Steffen; Weissmann, Arnold: Anleitung zur praktischen Strategieentwicklung. In: Schwarz, Steffen; Weissmann, Arnold; Schmutzer, Michael (Hrsg.): Zukunftssicherung für die Bauwirtschaft. Wiesbaden: Gabler-Verlag, 1997, S. 123.

Weiterhin werden vom Kunden immer häufiger komplette Leistungspakete nachgefragt.³⁴ Von Bauunternehmen wird daher zunehmend gefordert, dass sie auch Leistungen zusätzlich zur reinen Bauausführung anbieten, wie zum Beispiel:

- Schlüsselfertigbau und Projektentwicklung, „um selbst Initialzündungen für Bauaufgaben zu geben“,³⁵
- Planung und Koordination von Baumaßnahmen,³⁶
- komplette Dienstleistungspakete von der Grundstücksbeschaffung über Planung und schlüsselfertige Erstellung bis hin zum nachfolgenden Facility Management,³⁷
- Projektmanagement,³⁸
- Vermittlung und Abwicklung der Finanzierung,³⁹
- Mitwirkung am effizienteren Immobilienmanagement im Sinne von Shareholder Value wie Corporate und Public Real Estate Management⁴⁰ und
- Stärkeres Engagement der Privatwirtschaft und privaten Kapitals bei als wichtig anerkannten Infrastruktureinrichtungen⁴¹.

Viele Bauunternehmen haben sich den Forderungen angepasst und teilweise eigene Unternehmensbereiche für spezielle Geschäftsfelder gegründet. Jedoch haben nicht alle Bauunternehmen die Möglichkeiten, sich an dieser Entwicklung zu beteiligen. Gerade mittelständische Bauunternehmen sind aufgrund zu geringer Ressourcen im finanziellen und personellen Bereich nicht in der Lage, beispielsweise Komplettleistung-

³⁴ Vgl. Walter, Ignaz: Wege aus der Krise... In: Bauwirtschaft Nr. 5, 2000, S. 1.

³⁵ Betriebswirtschaftliches Institut der Bauindustrie: Neue Kompetenzen, kontinuierliche Weiterbildung. In: Baumarkt + Bauwirtschaft Nr. 11, 2002, S. 34 – 35, hier S. 34.

³⁶ Jacob, Dieter: Strategie und Controlling in der mittelständischen Bauwirtschaft. In: Baumarkt Nr. 3, 2000, S. 52 – 56, hier S. 53.

³⁷ Walter, Ignaz: Wege aus der Krise... In: Bauwirtschaft Nr. 5, 2000, S. 1.

³⁸ Vgl. Eckl, Christoph: Nicht nur für Sondervorhaben. In: Bauwirtschaft Nr. 3, 2000, S. 36 – 37.

³⁹ Jacob, Dieter: Strategie und Controlling in der mittelständischen Bauwirtschaft. In: Baumarkt Nr. 3, 2000, S. 52 – 56, hier S. 53.

⁴⁰ Jacob, Dieter: Die Bauwirtschaft im Jahr 2010. In: Bauwirtschaft Nr. 5, 2001, S. 26 – 28, hier S. 26.

⁴¹ Ebenda, S. 26.

gen anzubieten. Um trotzdem neue Geschäftsfelder zu erschließen, bietet sich für mittelständische Bauunternehmen die Kooperation mit anderen Unternehmen an. Dadurch werden eigene Schwächen ausgeglichen und gegenseitige Stärken ergänzend genutzt. Eine Zusammenarbeit ist in vielfältigen Formen möglich, so zum Beispiel durch

- Bildung einer Bieter- oder Arbeitsgemeinschaft,
- gemeinsame Nutzung eines Maschinenpools, von Hilfsbetrieben oder der Logistik,
- Kooperation mit Herstellern, Rohstofflieferanten oder „Branchenfremden“,
- Zusammenarbeit bei der Werbung, dem Marketing oder dem Einkauf,
- Aus- und Weiterbildungspartnerschaften oder
- Beteiligungsgesellschaften (Fertigbeton-, Asphaltmisch- oder Rohstoffbetriebe).

Vorraussetzung für das Gelingen einer Kooperation ist, dass jeder Partner davon im vergleichbaren Umfang profitiert, sich Geben und Nehmen der Partner die Waage halten und jeder Partner die gleichen Rechte und Pflichten hat. Egoismus, fehlendes Vertrauen sowie unklare Aufgaben- und Kompetenzverteilung führen dagegen zu einem Scheitern der Kooperation. Deshalb sind die Aufgaben eines jeden Partners sowie Kompetenzen und Kontrollmechanismen eindeutig festzulegen und einzuhalten.⁴²

Ferner sind Bauunternehmen zunehmend im Ausland tätig. Dabei sind zwei Formen der Beteiligung am ausländischen Bauplatz möglich, wobei jeweils die strategische Zielsetzung und die Marktbedingungen entscheidend sind. Werden auf dem lokalen Bauplatz lediglich einzelne Großprojekte abgewickelt, beteiligt sich das Bauunternehmen auf die traditionelle Weise. Soll jedoch ein stark wachsender lokaler Bauplatz langfristig durchdrungen werden, erfolgt dies vorwiegend über Tochter- und Beteiligungsgesellschaften.

⁴² Vgl. Blochmann, Günter: Durch Kooperationen zu neuen Geschäftsfeldern. In: Bauplatz Zukunft Nr. 3, 1999, S. 2 – 3. (<http://www.zib.nrw.de/infohefte/pdf/info3.pdf> - Stand: 21.7.2003)

Wettbewerbsvorteile, durch die sich deutsche Bauunternehmen gegenüber der lokalen Konkurrenz auszeichnen, sind zum Beispiel

- finanzielle Stärke, Zuverlässigkeit und Bonität,
- hohe technische Kompetenz und
- Management- und Systemanbieterkompetenz.

Aufgrund dieser Eigenschaften wird vom Unternehmen hauptsächlich die Strategie der Spezialisierung verfolgt, vor allem durch eine Konzentration auf

- Projektarten, zum Beispiel Tunnelbau oder Flughafenbau,
- Schlüsselkunden, zum Beispiel international operierende Industrie- und Handelsunternehmen oder
- regionale Märkte

Wegen der Größe und Komplexität des internationalen Baumarktes werden vielfach auch Kooperationen mit anderen Bauunternehmen eingegangen.⁴³

⁴³ Vgl. Girmscheid, Gerhard; Behnen, Oliver: Strategien sind gefragt. In: Bauwirtschaft Nr. 1, 2000, S. 34 – 38.

3 Systematik alternativer Geschäftsmodelle

3.1 Vorbemerkungen

Im Folgenden werden bestehende alternative Geschäftsmodelle auf systematischer Grundlage erläutert. Dabei handelt es sich sowohl um solche, die bereits seit Jahren angewendet werden, als auch um Geschäftsmodelle, deren Eignung in Deutschland bisher nur theoretisch erörtert wurde. Dazu wird zunächst ein System entwickelt, mit dem alternativen Geschäftsmodelle erfasst und verglichen werden können. Anschließend werden die bestehenden alternativen Geschäftsmodelle in dieses System eingeordnet und die Grundzüge eines jeden Modells kurz erläutert. Die alternativen Geschäftsmodelle lassen sich unterscheiden in

- Preismodelle,
- Vertragsmodelle und
- Leistungsmodelle.

Preismodelle betreffen die Art der Vergütung für die auszuführenden Leistungen. Auftragnehmer und Auftraggeber haben die Wahl zwischen verschiedenen Modalitäten. Verbreitet sind vor allem die Vereinbarung von Einheits- oder Pauschalpreisen. Zunehmend stehen aber auch Garantierte Maximalpreise oder Target Costs im Mittelpunkt der entsprechenden Modelle.

Vertragsmodelle beschreiben die Art vertraglichen Regelungen, die für die Ausführung der Leistung festgelegt werden. Auftragnehmer und Auftraggeber einigen sich im Vorfeld eines Projektes auf die Bedingungen und schließen daraufhin einen Vertrag, in dem diese Regelungen fixiert werden. Zu unterscheiden sind insbesondere einstufige Modelle wie Werk- oder Dienstverträge sowie zweistufige Modelle wie Construction Management oder das Bauteam.

Leistungsmodelle beziehen sich auf die Art der Leistungen, die für ein Projekt erbracht werden. Dabei kann für ein Projekt sowohl lediglich eine einzelne Leistung als auch eine Kombination von Leistungen erbracht werden. Während einige Bauunternehmen auf die Ausführung bestimmter Leistungen spezialisiert sind, bieten andere eine Vielzahl von unterschiedlichen Leistungen an.

Zur Analyse und Einordnung eines Geschäftsmodells werden diese drei Modelle in der Regel projektspezifisch miteinander kombiniert. Einem Leistungsmodell wird dazu ein Vertragsmodell mit einem für die jeweilige Situation passenden Preismodell zugeordnet. Abbildung 5 zeigt die schematische Verfahrensweise.

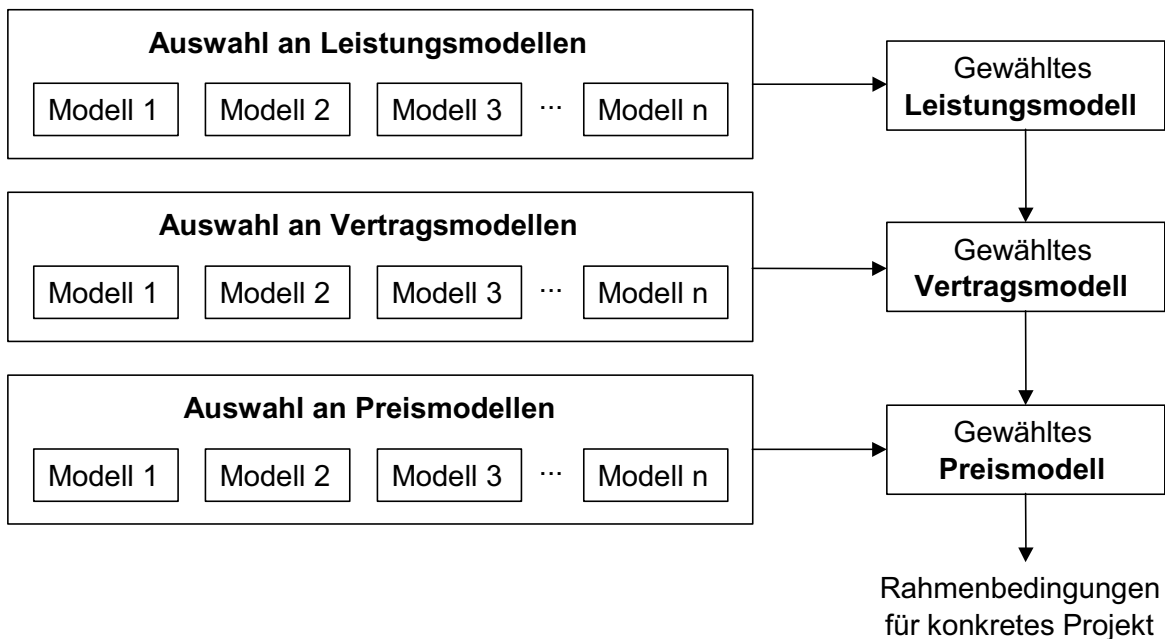


Abbildung 5: Kombination von Leistungs-, Vertrags- und Preismodellen

3.2 Preismodelle

Für die Vergütung von Bauleistungen können verschiedene Preismodelle angewendet werden. Die Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen legt fest, dass für die Vergütung in der Regel Einheitspreise und in geeigneten Fällen eine Pauschalsumme vereinbart werden soll. Diese beiden Preismodelle werden im Folgenden kurz erläutert. Ferner ist eine Vergabe im Stundenlohn oder nach Selbstkosten⁴⁴ möglich, auf die im Folgenden jedoch nicht näher eingegangen wird.

Ein neueres Preismodell ist die Vereinbarung eines garantierten Maximalpreises (GMP), das in der USA entwickelt wurde. Seit etwa 10 Jahren werden Verträge mit

⁴⁴ Vgl. § 5 der VOB/A

einer GMP-Vereinbarung auch in Deutschland angewendet.⁴⁵ Besonders von großen Bauunternehmen wird dieses Modell als neue kooperative Methode der Zusammenarbeit angepriesen.⁴⁶ Ein weiteres Modell ist das Zielkostenmanagement, das jedoch in Deutschland in der Bauwirtschaft noch nicht angewendet wird und dessen Eignung in diesem Bereich bisher nur theoretisch erörtert wurde.

3.2.1 Vereinbarung von Einheitspreisen

Die Vereinbarung von Einheitspreisen ist nach VOB der Regelfall für die Vergütung von Bauleistungen. Dabei werden Einheitspreise für technische und wirtschaftliche Teilleistungen vergeben, deren Menge nach Maß, Gewicht oder Stückzahl vom Auftraggeber angegeben worden ist.⁴⁷ Der Auftraggeber fertigt dazu ein Leistungsverzeichnis an, in dem die Leistung nach Positionen aufgegliedert beschrieben wird.⁴⁸ Die Vergütung ergibt sich aus Multiplikation der Einheitspreise mit den tatsächlich ausgeführten Mengen.⁴⁹ Die Einheitspreise sind somit Festpreise. Es können jedoch neue Festpreise vereinbart werden, falls es zu einer über zehn Prozent hinausgehenden Unter- oder Überschreitung des Mengenansatzes kommt.⁵⁰

Für den Anbieter ergibt sich für die Erstellung des Angebots ein relativ geringer zeitlicher und finanzieller Aufwand. Der Aufwand des Auftraggebers ist jedoch verhältnismäßig hoch, da alle Leistungen differenziert beschrieben werden müssen. Voraussetzung ist außerdem, dass die Planung bereits weit fortgeschritten ist. Leistungen, die im Leistungsverzeichnis vergessen wurden, können später zu Nachtragsforderungen des Auftragnehmers führen.

⁴⁵ Vgl. Batel, Hellmuth: Der Guaranteed Maximum Price Bauvertrag, Teil 1. In: Baumarkt + Bauwirtschaft Nr. 4, 2003, S. 28 – 32, hier S. 28.

⁴⁶ Vgl. Heiermann, Wolfgang: Der neue Kooperationsgedanke am Bau im Lichte der aktuellen Rechtsprechung. In: Baumarkt + Bauwirtschaft Nr. 1, 2002, S. 28 – 29, hier S. 28.

⁴⁷ Vgl. § 5 Nr. 1 der VOB/A

⁴⁸ Vgl. § 9 Nr. 9 der VOB/A

⁴⁹ Vgl. § 2 Nr. 2 der VOB/B

⁵⁰ Vgl. § 2 Nr. 1 und 2 der VOB/B

Die Abrechnung erfolgt auf Grundlage eines Aufmasses, das der Auftragnehmer anzufertigen hat. Das Aufmaß kann gemeinsam mit dem Auftraggeber erstellt werden, weiterhin ist auch ein Aufmaß nach Abrechnungsplan möglich. Die Aufstellung muss prüfbar sein.⁵¹

Zu Verträgen, die eine Vereinbarung von Einheitspreisen beinhalten, besteht durch die große Anzahl von Urteilen der Oberlandesgerichte und des Bundesgerichtshofes eine große Rechtssicherheit. Die Risiken sind dabei für Auftragnehmer und Auftraggeber ausgewogen verteilt. Allerdings ist zu bedenken, dass sich bereits bei mittelgroßen Bauvorhaben durch die notwendige Aufteilung der Gesamtleistung in Fachgebiete und Gewerbebezweige leicht eine große Anzahl von fünfzig und mehr Einzelverträgen ergibt. Der Bauherr ist für die allgemeine Ordnung auf der Baustelle und für die Koordination der Unternehmen verantwortlich. Führt er diese Aufgaben nicht zufrieden stellend aus, kann dies zu Schadensersatzforderungen der Unternehmen und zu Bauzeitenverlängerungen führen. Um dieses Risiko zu minimieren, empfiehlt sich der Einsatz eines Projektsteuerers.⁵²

⁵¹ Vgl. § 14 Nr. 1 der VOB/B

⁵² Vgl. Schach, Rainer; Sperling, Wolfgang: Baukosten: Kostensteuerung in Planung und Ausführung. Berlin: Springer, 2001, S. 92.

3.2.2 Vereinbarung einer Pauschalsumme

Nach VOB ist eine Pauschalsumme als Vergütung zulässig, „wenn die Leistung nach Ausführungsart und Umfang genau bestimmt ist und mit einer Änderung der Ausführung nicht zu rechnen ist“.⁵³

In der Praxis haben sich unterschiedliche Varianten für die Pauschalierung entwickelt, die sich insbesondere hinsichtlich des Detaillierungsgrades der Ausschreibung und dem Umfang der vom Bauherrn bereitgestellten Planung unterscheiden. Folgende Formen sind vorzufinden:

- Der Ausschreibende erstellt ein Leistungsverzeichnis, wobei den einzelnen Positionen jeweils die Menge „1 pauschal“ zugeordnet wird. Die zugehörige Menge wird zusätzlich angegeben, ist jedoch nicht verbindlich. In diesem Fall übernimmt der Auftraggeber weitgehend das Risiko fehlender Leistungen. Die beigefügten Pläne sollen dem Detaillierungsgrad der Ausschreibung entsprechen.
- Es wird ebenfalls ein Leistungsverzeichnis erstellt, allerdings werden keine Mengen für die einzelnen Positionen angegeben. Der Anbieter hat diese Mengen selbst aus den möglichst detaillierten Plänen zu ermitteln. Auch hier übernimmt der Auftraggeber das Risiko fehlender Leistungen, allerdings unterliegt der Auftragnehmer einer Prüfpflicht.
- Der Ausschreibende sieht für jedes Gewerk eine Beschreibung vor, dem die Menge „1 pauschal“ zugeordnet wird. Die beigefügte Planung entspricht dem Stand der Genehmigungsplanung.
- Es wird lediglich eine funktionale Leistungsbeschreibung erstellt. Der Bieter hat somit umfassende Freiheiten in der Wahl der Konstruktion.
- Bei der Leistungsbeschreibung nach Leistungsprogramm wird auch der Entwurf der Leistung dem Wettbewerb unterstellt. Der Auftraggeber beschreibt lediglich die Vorgaben und Umstände, unter denen der Bauentwurf zu erstellen ist, und den Zweck und die Bedingungen, die das Bauwerk zu erfüllen hat.⁵⁴

⁵³ § 5 Nr. 1 der VOB/A

⁵⁴ Vgl. Schach, Rainer; Sperling, Wolfgang: Baukosten: Kostensteuerung in Planung und Ausführung. Berlin: Springer, 2001, S. 93 – 95.

Der Auftragnehmer übernimmt bei Pauschalverträgen verschiedene Risiken. Falls der Ausschreibende kein Leistungsverzeichnis mit Positionen erstellt, ist der Anbieter für die Vollständigkeit seiner Kalkulation verantwortlich. Weiterhin trägt der Auftragnehmer das Massenrisiko, da nicht mehr die tatsächlich ausgeführten Mengen, sondern die vorher ermittelten Mengen entscheidend sind. Letztlich muss der Auftragnehmer sowohl die Bauleistung und eventuell die Planung als auch die Vergabe an Nachunternehmer koordinieren. Die Übernahme dieser Risiken muss der Auftragnehmer bei der Preisbildung berücksichtigen.

3.2.3 Vereinbarung eines garantierten Maximalpreises

Ein Vertrag mit der Festsetzung eines garantierten Maximalpreises „ist ein Bauvertrag in Form eines Pauschalpreisvertrages mit zusätzlichen Vereinbarungen zur Vergütungsbestimmung. Die Vertragsparteien legen zunächst einen garantierten Maximalpreis fest, der nach beiderseitigen Willen jedoch nicht der nach Fertigstellung des Bauvorhabens geschuldeten Vergütung entspricht (tatsächlicher Preis). [...] Durch optimierende Planung und Ausführung soll in kooperativer Form der GMP-Vertragsparteien der garantierte maximale Preis unterschritten werden. Die eingesparten Kosten werden nach vorher verhandelten Prozentsätzen auf den Bauherrn und seinen GMP-Partner verteilt. Prägendes Element eines GMP-Bauvertrages [...] ist die konzeptionell vorgegebene enge Kooperationsverpflichtung der Vertragsparteien in Form einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit.“⁵⁵

Ein Kernprinzip des Vertrages mit einer GMP-Vereinbarung ist dabei, dass der GMP-Partner immer Generalunter- oder Generalübernehmer oder Construction Manager ist. Er vergibt also die ganze oder einen wesentlichen Teil der Leistung an Nachunternehmer.⁵⁶ In der Praxis werden üblicherweise neben der reinen Werkleistung auch Planungsleistungen mit übertragen, insbesondere die Ausführungsplanung.⁵⁷ In diesem Fall wird also ein Totalunter- oder Totalübernehmer eingesetzt.

⁵⁵ Vgl. Kullack, Andrea: Der GMP-Vertrag. In: Bauwirtschaft Nr. 4, 2001, S. 17 – 18, hier S. 17.

⁵⁶ Vgl. Kapellmann, Klaus D.: Garantierte Maximumpreis – Das Ende aller Probleme? In: Baumarkt Nr. 1, 2001, S. 31 – 34, hier S. 31.

⁵⁷ Vgl. Batel, Hellmuth: Der Guaranteed Maximum Price Bauvertrag, Teil 1. In: Baumarkt + Bauwirtschaft Nr. 4, 2003, S. 28 – 32, hier S. 30.

Der garantierte Maximalpreis setzt sich meist aus einem festen und einem variablen Pauschalanteil zusammen. Der feste Pauschalanteil bezieht sich meist auf die planbaren Einzelkosten der eigenen Teilleistungen des Auftragnehmers, denen als vereinbarter Prozentsatz zusätzlich der Zuschläge für Planungskosten, Baustellengemeinkosten, Allgemeine Geschäftskosten sowie Wagnis und Gewinn zugeschlagen werden. Der variable Pauschalanteil besteht aus Nachunternehmerleistungen und enthält garantierte Höchstkosten für alle Gewerke außer der eigenen Werkleistung des GU.⁵⁸

Abbildung 6 zeigt, wie sich fester und der variabler Pauschalanteil zusammensetzen.

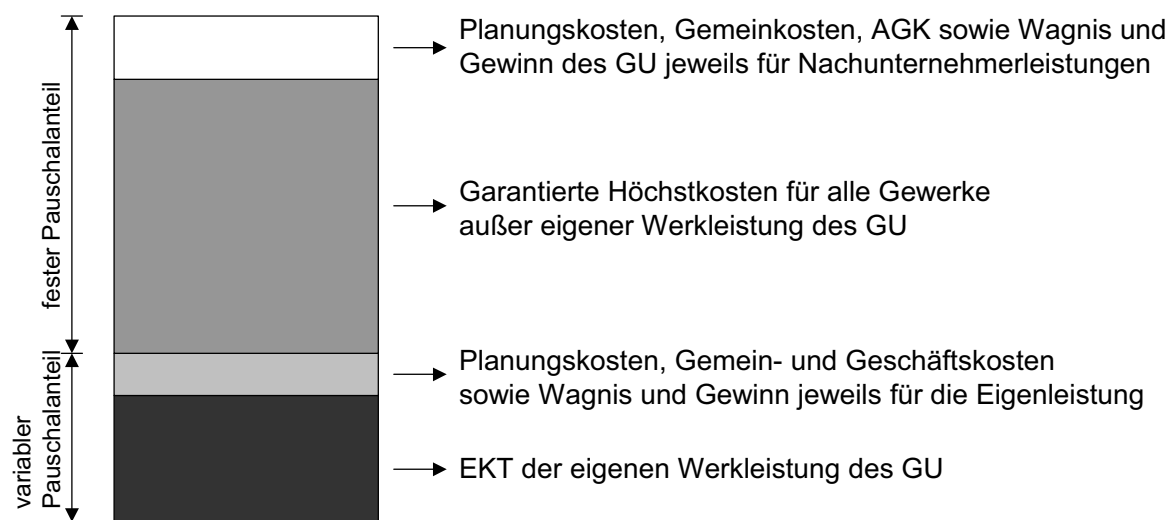


Abbildung 6: Vergütungsbestandteile des GMP⁵⁹

Nachtragsforderungen sind bei einem Vertrag mit GMP-Vereinbarung jedoch nicht grundsätzlich ausgeschlossen, da sich die Preisgarantie auf das Vertrags-Soll⁶⁰ und damit auf den vertraglichen beziehungsweise erkennbaren Planungsstand beschränkt. Zeitlich später erfolgende Änderungen der Bauausführungen oder zusätzliche Leistun-

⁵⁸ Ebenda, S. 31.

⁵⁹ Quelle: in Anlehnung an Batel, Hellmuth: Der Guaranteed Maximum Price Bauvertrag, Teil 1. In: Baumarkt + Bauwirtschaft Nr. 4, 2003, S. 28 – 32, hier S. 31.

⁶⁰ Vgl. Heilfort, Thomas: Grundlagen des praktischen Termincontrollings. In: Baumarkt + Bauwirtschaft, Heft 10/2003, S. 27 – 29.

gen sind grundsätzlich von der Garantie nicht mehr umfasst und können zu einer Änderung des garantierten Maximalpreises führen.⁶¹

Der Anreiz für den Abschluss eines GMP-Vertrages liegt für den GMP-Partner darin, dass er aufgrund der aktiven Beeinflussbarkeit der Baukosten durch den Einsatz seines Know-hows direkt seinen Gewinn erhöhen kann. Vor allem Optimierungsgewinne können erheblich sein, wenn vom Auftragnehmer direkt in frühe Planungsphasen eingegriffen werden kann.⁶² Vergabegewinne, die aus der Beauftragung von Nachunternehmern entstehen, fallen jedoch auch bei klassischen Vergabeverfahren an – beim GMP-Modell müssen die Vergabegewinne jedoch mit dem Auftraggeber geteilt werden. Bei der Vergabe von Leistungen an Nachunternehmer ist der Auftraggeber im GMP-Modell vielmehr aktiv beteiligt. Er hat das Recht, die Angebote der Nachunternehmer zu sichten und an den Vergabeverhandlungen teilzunehmen.⁶³

Für die Aufteilung der Gewinne und Verluste können verschiedene Mechanismen vereinbart werden. Neben einem konkreten Verteilungsschlüssel mit festem oder variablem Aufteilungsverhältnis kann auch ein Zielkostenschlüssel vereinbart werden.⁶⁴

Ergibt sich eine Kostenunterschreitung des garantierten Maximalpreises, werden bei der Vereinbarung eines festen Aufteilungsverhältnisses die Kosteneinsparungen unabhängig von ihrer Höhe nach einem vertraglich vereinbarten Verhältnis unter Bauherr und GMP-Partner aufgeteilt. In Tabelle 2 sind in der Praxis übliche Verteilungsschlüssel aufgelistet. Ist ein variables Aufteilungsverhältnis vereinbart, sind die Prozentsätze abhängig von der Höhe der erzielten Kosteneinsparungen. Ein Beispiel für diese Regelung ist in Tabelle 3 dargestellt. Bei letzterem Beispiel zur Vereinbarung eines variablen Aufteilungsverhältnisses fällt auf, dass der Prozentsatz der Beteiligung des GMP-

⁶¹ Vgl. Kullack, Andrea: Der GMP-Vertrag. In: Bauwirtschaft Nr. 4, 2001, S. 17 – 18, hier S. 18.

⁶² Vgl. Gralla, Mike: Garantierte Maximalpreis: GMP-Partnering-Modelle – Ein neuer und innovativer Ansatz für die Baupraxis. Stuttgart; Leipzig; Wiesbaden: B.G. Teubner, 2001, S. 104 – 105.

⁶³ Vgl. Rössner, Klaus: Alternative Vertragsformen am Beispiel des „guaranteed maximum,-Preises. In: Mayrzedt, Hans; Fissenwert, Horst (Hrsg.): Handbuch Bau-Betriebswirtschaft: Unternehmensstrategien, Prozessmanagement, betriebswirtschaftliche Funktionen. Düsseldorf: Werner, 2001, S. 185 – 198, hier S. 196.

⁶⁴ Vgl. Gralla, Mike: Garantierte Maximalpreis: GMP-Partnering-Modelle – Ein neuer und innovativer Ansatz für die Baupraxis. Stuttgart; Leipzig; Wiesbaden: B.G. Teubner, 2001, S. 105.

Partners bei größer werdenden Kosteneinsparungen geringer wird. Damit will der Bauherr den GMP-Partner zu einer realen GMP-Höhe bewegen.⁶⁵

Bauherr	GMP-Partner
90 %	10 %
75 %	25 %
60 %	40 %
50 %	50 %

Tabelle 2: Beispiele für feste Aufteilungsverhältnisse

Kosten-einsparungen	Bauherr	GMP-Partner
0 – 3 %	0 %	100 %
3 – 6 %	50 %	50 %
6 – 10 %	80 %	20 %
> 10 %	100 %	0 %

Tabelle 3: Beispiel für variables Aufteilungsverhältnis⁶⁶

Weiterhin kann bei einer Kostenunterschreitung ein Zielkosten-Aufteilungsverhältnis vereinbart werden. Voraussetzung dafür ist, dass der GMP-Partner relativ frühzeitig in das Projekt eingebunden und an einer Planungs- und Optimierungsphase beteiligt wird. Innerhalb dieser Phase definiert der GMP-Partner zusätzlich einen Zielkostenbetrag, den er anstrebt und der unterhalb des garantierten Maximalpreises liegt. Bei einer Unterschreitung des garantierten Maximalpreises greift das ursprüngliche Aufteilungsverhältnis, bei einer Unterschreitung der Zielkosten wird dagegen ein modifiziertes Aufteilungsverhältnis angewendet. Dies bedeutet für den Bauherrn eine noch größere Kostensicherheit und für den für GMP-Partner einen noch stärkeren Anreiz.⁶⁷

Allerdings ist zu bedenken, dass der GMP-Partner bei einer Kostenunterschreitung des garantierten Maximalpreises nur beteiligt wird, wenn er an der Kosteneinsparung aktiv beteiligt war. Sind die Kosteneinsparungen auf Gründe zurückzuführen, die vom Bauherrn verursacht wurden, wird der jeweilige Betrag vollständig an den Bauherrn zurückerstattet.⁶⁸

⁶⁵ Ebenda, S. 141 – 142.

⁶⁶ Quelle beider Tabellen: Gralla, Mike: Garantierte Maximalpreis: GMP-Partnering-Modelle – Ein neuer und innovativer Ansatz für die Baupraxis. Stuttgart; Leipzig; Wiesbaden: B.G. Teubner, 2001, S. 141 – 142.

⁶⁷ Ebenda, S. 143 – 144.

⁶⁸ Ebenda, S. 137.

Kommt es zu einer Kostenüberschreitung des garantierten Maximalpreises, trägt meistens der GMP-Partner den anfallenden Betrag in voller Höhe. Es kann ebenfalls die Aufteilung des Betrages nach einem festen oder variablen Verhältnis vereinbart werden. Dieser Fall tritt jedoch überwiegend nur dann ein, wenn das Projekt unkalkulierbare Risiken für den GMP-Partner beinhaltet. Hierbei sind beispielsweise Baugrundrisiken oder Kontaminationsrisiken beim Rückbau von vorhandenen Gebäuden und ähnliche Risiken zu nennen.⁶⁹

Vorteile einer GMP-Vereinbarung sind insbesondere die frühzeitige Kostensicherheit für den Auftraggeber sowie die kürzere Projektabwicklungszeit durch frühzeitige Beauftragung des Auftragnehmers und damit eine Erhöhung der Wirtschaftlichkeit für den Auftraggeber. Als Nachteil wird der fehlende Wettbewerb aufgrund der freihändigen Vergabe angeführt. Außerdem ist zu beachten, dass der tatsächlich abgerechnete Gesamtpreis bei einem Bauvertrag mit GMP-Vereinbarung nicht unbedingt niedriger als beispielsweise bei einem Bauvertrag mit Pauschalpreis liegt. Da ein Vergabegewinn zwischen den Vertragsparteien aufgeteilt wird, wird der Auftragnehmer einen höheren garantierten Maximalpreis ansetzen, um eine Verschlechterung seines Ergebnisses zu vermeiden. In der Literatur sind zu dieser Thematik unterschiedliche Auffassungen vertreten.⁷⁰

Es sollte also für jedes Projekt gesondert entschieden werden, ob die Vereinbarung eines garantierten Maximalpreises von Vorteil ist. Die Anwendung des GMP-Modells ist besonders für private Auftraggeber geeignet, die

- regelmäßigen Bedarf an Bauleistungen haben,
- hohe Anforderungen an eine frühe und verbindliche Preisfindung stellen,
- den Auftragnehmer und sein Know-how früh einbinden und
- das Projekt schnellstmöglich abwickeln wollen⁷¹.

⁶⁹ Ebenda, S. 145 – 146.

⁷⁰ Vgl. Cadez, Ivan: Bauverträge mit Garantierter Maximum-Preis-Vergütung: Ein Mix aus Chancen und Risiken. In: Bauwirtschaft Nr. 1, 2000, S. 20 – 23, hier S. 21 und 22.

⁷¹ Ebenda, hier S. 23.

3.2.4 Zielkostenmanagement (Target Costing)

Beim Zielkostenmanagement, das auch unter dem Begriff Target Costing bekannt ist, „handelt es sich um ein Kostenmanagementkonzept, das seit den 70er Jahren in japanischen Unternehmen in aller Konsequenz praktiziert wird und seit den 80er Jahren auch in der englischsprachigen Literatur (über japanische Autoren) Eingang findet.“⁷² Die entscheidende Frage hierbei ist nicht mehr, was ein Produkt kosten wird, sondern was ein Produkt kosten darf. „Dabei ist das Target Costing nicht mit der Vorgabe eines einseitig auf Kostenreduktion abzielenden Gesamtkostendeckels zu verwechseln. Vielmehr wird mit Hilfe des Target Costing der Versuch unternommen, die komponentenbezogenen Zielkosten retrograd aus der Ermittlung des am Markt durchsetzbaren Produktpreises und der komponentenspezifischen Kundennutzenbeiträge abzuleiten.“⁷³

Dem Zielkostenmanagement liegt die Erkenntnis zugrunde, dass die Beeinflussbarkeit der Kosten in der Entwicklungsphase noch sehr hoch ist, mit zunehmender Lebenszykluszeit jedoch stark abnimmt. Die Kosten sollen deshalb bereits während der Entwicklungs- und Konstruktionsphasen reduziert werden, indem die Konstruktion und Bauart des Produktes sowie die produktionstechnischen Maßnahmen für den Produktionsprozess vorab verbessert werden. Anschließend gilt es, diese neuen Standards am Produktionsprozess umzusetzen und zu erreichen.⁷⁴

Da Target Costing vor allem für termin- und kostenkritische Vorhaben sinnvoll ist, wird dieses Modell hauptsächlich in der High-Tech-Industrie angewandt. Aber auch für Bauträger lässt sich das Modell anwenden, da hier der am Markt erzielbare Kostenrahmen von besonderer Bedeutung ist.⁷⁵ Ein projektorientierter Ansatz des Target Costing, der der denkbaren Anwendung im Bauträrgeschäft zugrunde liegt, eröffnet

⁷² Seidenschwarz, Werner: Target Costing – Ein japanischer Ansatz für das Kostenmanagement. In: Controlling Nr. 4, 1991, S. 198 – 203, hier S. 198.

⁷³ Beckmann, Daniel: Projektorientiertes Target Costing am Beispiel des Bauträrgeschäfts. In: krp-Kostenrechnungspraxis Nr. 2, 2002, S. 67 – 73, hier S. 68.

⁷⁴ Vgl. Seidenschwarz, Werner: Target Costing – Ein japanischer Ansatz für das Kostenmanagement. In: Controlling Nr. 4, 1991, S. 198 – 203, hier S. 199 und 201.

⁷⁵ Vgl. Beckmann, Daniel: Projektorientiertes Target Costing am Beispiel des Bauträrgeschäfts. In: krp-Kostenrechnungspraxis Nr. 2, 2002, S. 67 – 73, hier S. 73.

auch Übertragungsmöglichkeiten auf verwandte Branchen wie beispielsweise den allgemeinen Hoch- und Tiefbau.⁷⁶

Die Forderung nach der Anwendung des Zielkostenmanagements in der Bauwirtschaft wird auch unterstützt durch die Tatsache, dass das Angebot auf dem Baumarkt größer ist als die Nachfrage. Es handelt sich also um einen Käufermarkt, bei dem der Käufer in größerem Maße die Kosten und andere Konditionen des Marktgeschehens bestimmt. Die Bauunternehmen haben deshalb die Aufgabe, aus Marktpreisen abzüglich des Gewinns die Zielkosten zu bestimmen. Marktgerechte Gebäude- beziehungsweise Bauwerkspreise lassen sich immer aus dem jeweiligen Produktpreis bestimmen. Bei Einfamilien- oder Reihenhäusern aus dem Nachfragepotential, bei Bürogebäuden aus der Nettajahresmiete, multipliziert mit dem Vervielfältiger oder bei Industriebauten aus dem Kostenanteil am Produkt. Die Einhaltung der Zielpreise entscheidet darüber, ob ein Projekt überhaupt realisiert wird.⁷⁷

3.3 Vertragsmodelle

Vertragsmodelle beschreiben die vertraglichen Regelungen, die für die Ausführung der jeweiligen Leistung festgelegt werden. Häufig werden dabei einstufige Vertragsmodelle wie der Dienstvertrag oder der Werkvertrag verwendet. Einstufige Vertragsmodelle zeichnen sich durch lediglich einen Vertrag aus, der zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer für das jeweilige Projekt abgeschlossen wird.

Eine neuere Form ist die Anwendung von zweistufigen Vertragsmodellen. Dabei wird zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer zunächst ein Vertrag für die Phase 1, die meist die Phase bis Baubeginn bezeichnet, abgeschlossen. Anschließend wird über einen Vertrag für die Phase 2 verhandelt. Der Auftraggeber hat zwar die Möglichkeit der Beauftragung eines alternativen Bauunternehmens, in der Praxis erhält jedoch das Bauunternehmen aus Phase 1 den Auftrag. Für die zweistufigen Vertragsmodelle werden hier der Construction-Management-Vertrag und das Bauteam erläutert.

⁷⁶ Ebenda, hier S. 68.

⁷⁷ Vgl. Blecken, Udo; Schriek, Thomas; Boenert, Lothar: Zielkostenplanung und DIN 276. In: Bau-technik Nr. 10, 2000, S. 755 – 762, hier S. 755.

3.3.1 Einstufige Vertragsmodelle

3.3.1.1 Werkvertrag

Der Werkvertrag basiert auf Regelungen, die im BGB §§ 631 bis 651 festgehalten sind. Ein Unternehmer verpflichtet sich zur Herstellung des Werks und der Besteller zur Entrichtung der vereinbarten Vergütung. Das Werk kann ein ganzes Gebäude oder auch nur ein Teil (Gewerk) hiervon sein. Gegenstand des Werkvertrags kann sowohl die Herstellung und Veränderung einer Sache als ein anderer durch Arbeit oder Dienstleistung herbeizuführender Erfolg sein.⁷⁸ Maßgebend beim Werkvertrag ist der Erfolg, der darin besteht, das versprochene Werk mangelfrei und rechtzeitig herzustellen.⁷⁹

Der Werkvertrag wird in einer Vielzahl von Bereichen genutzt. Die Besonderheiten des Bauens werden lediglich in den §§ 638, 648 und 648a BGB berücksichtigt. In § 638 BGB wird dabei die Verjährung von Gewährleistungsansprüchen festgelegt. In §§ 648 und 648a BGB finden sich Vorschriften über die Sicherung des Vergütungsanspruches des Auftragnehmers für die Ausführung seiner Bauleistung.⁸⁰

Viele Probleme, die im Zusammenhang mit der Durchführung von Bauarbeiten auftreten, werden jedoch im BGB nicht gelöst. Es empfiehlt sich daher die Vereinbarung weiterer Regelungen, wie beispielsweise der VOB, Teil B. In diesen Allgemeinen Vertragsbedingungen für die Ausführung von Bauleistungen werden die maßgeblichen Fragen zu Ausführung, Vergütung, Kündigung, Abnahme, Gewährleistung und Zahlung behandelt. Bei der VOB handelt es sich weder um ein Gesetz noch um eine Verordnung, sondern um ein Vertragsmuster. Die Interessen der Vertragspartner sind hierin ausgewogen berücksichtigt.

Private Auftraggeber haben grundsätzlich die Freiheit, ihren Vertrag nach dem Werkvertragsrecht des BGB oder nach der VOB, das heißt einen BGB-Werkvertrag oder ei-

⁷⁸ § 631 Nr. 2 des BGB

⁷⁹ Vgl. Rösel, Wolfgang: Baumanagement: Grundlagen, Technik, Praxis. Berlin: Springer, 1994, S. 47.

⁸⁰ Vgl. Clemm, Nils; Borgmann, Matthias: Bauvertragsrecht: Ein Leitfaden für die Praxis mit einer Einführung in das öffentliche Baurecht. Berlin: Springer, 1998, S. 17.

nen VOB-Bauvertrag, abzuschließen. Öffentliche Auftraggeber sind dagegen zu einer Anwendung der VOB verpflichtet.⁸¹

3.3.1.2 Dienstvertrag

Der Dienstvertrag ist in den §§ 611 bis 630 des BGB geregelt. Auch beim Dienstvertrag gemäß § 611 BGB ist eine vergütungspflichtige Dienst- oder Arbeitsleistung Vertragsinhalt. Beim Dienstvertrag kommt es jedoch im Gegensatz zum Werkvertrag allein auf die Tätigkeit, die Dienst- oder Arbeitsleistung, an. Wie beim Werkvertrag erstreckt sich auch die Anwendung des Dienstvertrags auf viele Bereiche. Dabei kann die Abgrenzung zwischen Dienstvertrag und Werkvertrag in Einzelfällen höchst problematisch sein. Im Bauvertragsrecht treten diese Schwierigkeiten jedoch nur selten auf.⁸²

3.3.2 Zweistufige Vertragsmodelle

3.3.2.1 Construction-Management-Vertrag

Zunächst ist die Funktion des Construction Managers zu erläutern. Construction Management heißt, ein gesamtes Bauprojekt von der Konzeptions- bzw. Entwurfsphase über die Planungs- und Ausführungsphasen bis hin zur Fertigstellung unter Beachtung der Bauherrenziele Zeit, Kosten und Qualität zu steuern. Der Construction Manager verbindet die einzelnen Baubeteiligten wie den Bauherrn, den oder die Architekten, die Fachingenieure und die bauausführenden Firmen.⁸³

⁸¹ Vgl. Rybicki, Rudolf: Bauausführung und Bauüberwachung: Recht – Technik – Praxis; Handbuch für die Baustelle. 2. Auflage. Düsseldorf: Werner, 1995, S. 96.

⁸² Vgl. Clemm, Nils; Borgmann, Matthias: Bauvertragsrecht: Ein Leitfaden für die Praxis mit einer Einführung in das öffentliche Baurecht. Berlin: Springer, 1998, S. 9 – 10.

⁸³ Vgl. Gralla, Mike: Neue Wettbewerbs- und Vertragsformen für die deutsche Bauwirtschaft. In: Teichmann, Ulrich; Wolff, Jörg (Hrsg.): Wissenschaftliche Schriften zur Wohnungs-, Immobilien- und Bauwirtschaft – Band 4 – . Dortmund: WIB-Kolleg, 1999, S. 122.

Dem Construction Manager fallen folgende Aufgaben zu:

- Vermittler zwischen Planung, Entwurf und Bauausführung,
- Gewährleistung eines harmonischen Realisierungsablaufs,
- Koordination der Baubeteiligten, so dass keine unnötigen Schnittstellenkosten entstehen und keine doppelte oder kontraproduktive Arbeit verrichtet wird,
- Vertrauter und Berater des Bauherrn (unabhängig von eigenen Interessen),
- Vorschläge zu Optimierungen in den Planungsphasen und in der Bauausführungsphase und
- Kontrolle der Angebote hinsichtlich ihrer Wirtschaftlichkeit.⁸⁴

An die persönliche Qualifikation des Construction Managers werden somit hohe Anforderungen gestellt, insbesondere langjährige Erfahrungen in der Bauausführung. Meist koordiniert der Construction Manager lediglich die Bereiche Planung und Ausführung. Es ist jedoch auch möglich, dass der Construction Manager weitergehende Aufgaben übernimmt. Zum einen kann der Construction Manager selbst an der Ausführung mitwirken und damit als Generalunternehmer oder Generalübernehmer auftreten. Zum anderen kann er zusätzlich an der Planung beteiligt sein und prinzipiell als Totalunternehmer oder Totalübernehmer verstanden werden.⁸⁵

Construction Manager und Bauherr schließen zur Regelung der Rechte und Pflichten einen Vertrag. In den USA, wo das Construction Management als Form der Projektabwicklung entstanden ist, existieren dazu Musterverträge, die gemeinsam von „The American Institute of Architects“ (AIA) und „The Associated General Contractors of America“ (AGC) entwickelt wurden. Die Besonderheit dieser Construction-Management-Verträge liegt im zweistufigen Vertragsabschluss, der eine erste Phase bis zum Baubeginn von der Bauphase unterschieden wird. Die Phasen können sich

⁸⁴ Ebenda, S. 123. Vgl. auch Norweg, T.: Pauschalvertrag bei baubegleitender Planung – deutsches oder amerikanisches System, in: Schriftenreihe der Deutschen Gesellschaft für Baurecht e.V. (Hrsg.): Seminar Pauschalvertrag und schlüsselfertiges Bauen, Bd. 17, Wiesbaden, Berlin 1991, S. 25.

⁸⁵ Vgl. Gralla, Mike: Neue Wettbewerbs- und Vertragsformen für die deutsche Bauwirtschaft. In: Teichmann, Ulrich; Wolff, Jörg (Hrsg.): Wissenschaftliche Schriften zur Wohnungs-, Immobilien- und Bauwirtschaft – Band 4 – . Dortmund: WIB-Kolleg, 1999, S. 127 - 133.

auch überschneiden. Abbildung 7 zeigt die Teilphasen. Für beide Phasen wird je ein Vertrag mit dem Construction Manager geschlossen. Die Planungsleistungen werden bei diesen Vertragstypen grundsätzlich vom Auftraggeber beauftragt und vom Construction Manager nur koordiniert, nicht verantwortet.⁸⁶ Bei der Wahl des Construction Managers dominieren nichtmonetäre Vergabekriterien, zum Beispiel die Erfahrung und die Qualifikation des Construction Managers.⁸⁷

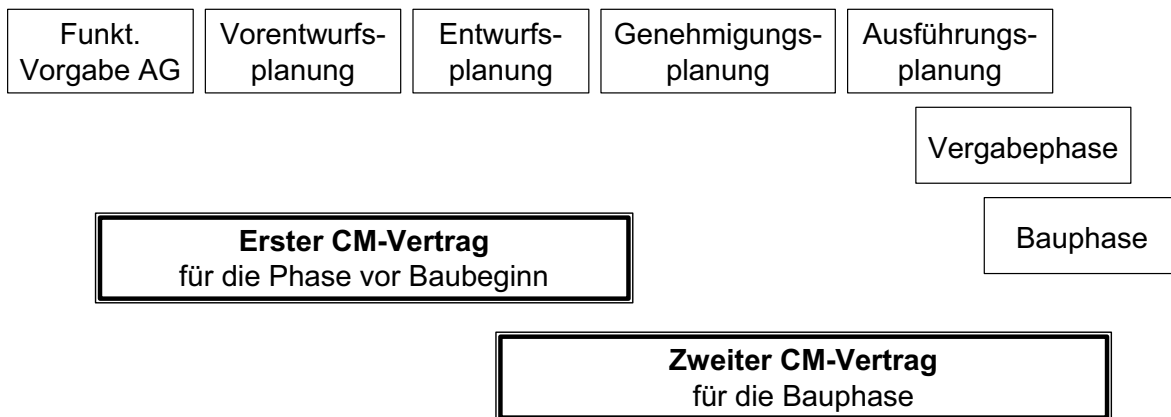


Abbildung 7: Management-Verträge im Projektablauf⁸⁸

Bei den vom AIA und AGC entwickelten Construction Management-Musterverträgen wird zwischen drei Vertragstypen unterschieden:

- Construction-Management-Verträge mit einer garantierten Maximalpreisvereinbarung („At-Risk“-Verträge),
- Construction-Management-Verträge mit einer „Cost plus Fee“-Vereinbarung (Kostenerstattung zuzüglich Construction Management-Honorar) und
- Construction-Management-Verträge mit einer „At-Agency“-Vereinbarung (als Projektsteuerung).

Bei Construction-Management-Verträgen mit einer **garantierten Maximalpreisvereinbarung** ist der Construction Manager in der Phase bis Baubeginn zunächst als

⁸⁶ Vgl. Cadez, Ivan: Construction Management Musterverträge. In: Bauwirtschaft Nr. 9, 2000, S. 24 – 27, hier S. 25.

⁸⁷ Ebenda, S. 31.

⁸⁸ Quelle: in Anlehnung an Cadez, Ivan: Construction Management Musterverträge. In: Bauwirtschaft Nr. 9, 2000, S. 24 – 27, hier S. 24.

Berater von Auftraggeber und Planer tätig. Er erstellt einen Terminplan und führt die Kostenschätzung und Kostenberechnung durch, woraus sich schließlich der garantierte Maximalpreis ergibt. Die Vergütung für diese Leistungen kann als Pauschalpreis oder als vertragliche Regelung abhängig von den anfallenden Kosten des Construction Managers vereinbart werden. In der Bauphase tritt der Construction Manager prinzipiell in der Funktion eines Generalunternehmers auf und übernimmt die Bauleistung zu einem garantierten Maximalpreis, der vor oder nach Baubeginn vereinbart werden kann und sich aus drei Komponenten zusammensetzt (Abbildung 8). Bei einer Unterschreitung des garantierten Maximalpreises wird der Differenzbetrag in einem vertraglich vereinbarten Verhältnis zwischen Auftraggeber und Construction Manager geteilt.

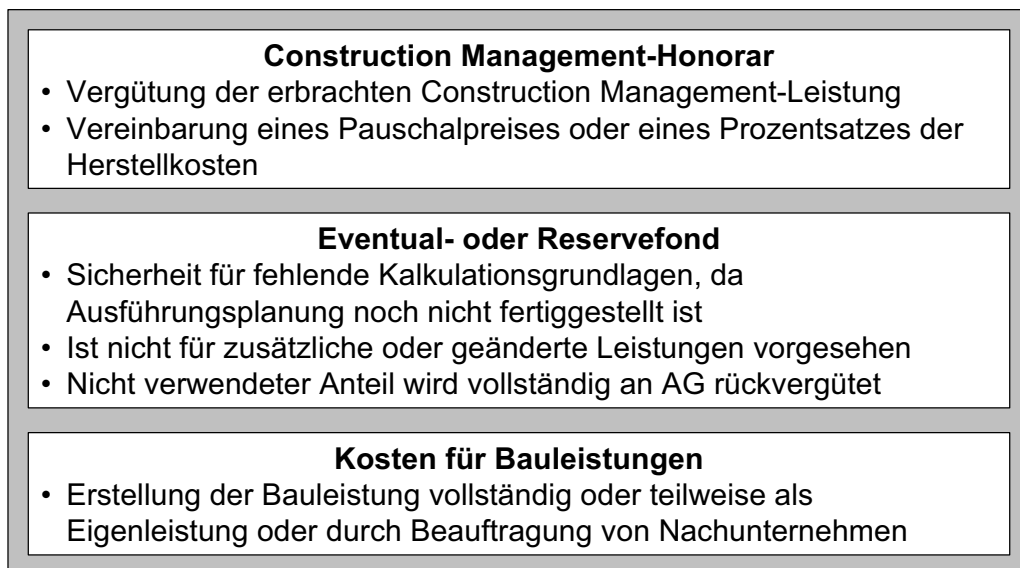


Abbildung 8: Zusammensetzung des GMP nach amerikanischem Mustervertrag⁸⁹

Der zweite Vertragstyp mit einer „**Cost plus Fee**“-Vereinbarung unterscheidet sich vom vorherigen Vertragstyp insbesondere dadurch, dass anstatt eines garantierten Maximalpreises eine vorläufige Vertragssumme vereinbart wird. Diese ist zwar hinsichtlich der Genauigkeit der Ermittlung mit dem garantierten Maximalpreis vergleichbar, allerdings haftet der Construction Manager nicht dafür. Die Vergütung des Construction Managers erfolgt auf Basis der Herstellkosten.⁹⁰

⁸⁹ Quelle: in Anlehnung an Cadez, Ivan: Construction Management Musterverträge. In: Bauwirtschaft Nr. 9, 2000, S. 24 – 27, hier S. 26.

⁹⁰ Für die Zukunft ist jedoch ebenfalls die Vereinbarung eines Pauschalpreises angedacht.

Der dritte Vertragstyp mit einer „**At-Agency**“-**Vereinbarung** zeichnet sich dadurch aus, dass der Construction Manager während der gesamten Projektdurchführung keine Verantwortung übernimmt, sondern lediglich Dienstleistungen erbringt und damit prinzipiell als Projektsteuerer auftritt. Die bauausführenden Unternehmen werden in diesem Fall direkt vom Auftraggeber und nicht wie bei den beiden vorherigen Vertragstypen vom Construction Manager beauftragt.⁹¹

Für die Anwendung von Construction-Management-Verträgen wird empfohlen, die Ausführungsplanung gemeinsam mit den Bauleistungen zu vergeben, da somit die Schnittstellen zwischen Planungs- und Bauleistungen auf den Construction Manager übertragen werden. Bei einer Anwendung von Construction-Management-Verträgen wird so der Baupreis niedriger ausfallen, da aufgrund der genauen Kenntnis des Projekts und dem fortgeschrittenen Stand der Ausführungsplanung und die Sicherheitszuschläge des Bauunternehmens für das Preisermittlungsrisiko wegfallen.⁹²

3.3.2.2 Zusammenarbeit im Bauteam

Das Bauteam ist eine Organisationsform, die in den Niederlanden entstanden ist und dort regelmäßig von nicht-öffentlichen Bauherrn angewandt wird. „Das Niederländische Bauteam ist eine zeitlich befristete Organisation, bei der Auftraggeber, Benutzer, entwerfende und ausführende Instanzen zusammenarbeiten, um ein Bauwerk zu realisieren. Diese Zusammenarbeit, auch mit ausführenden Betrieben, kommt vorzugsweise zu Beginn der Entwurfsphase und in jedem Fall vor der Ausschreibung zustande und besteht als Organisation im Prinzip nur für die Dauer des Bauprozesses.“⁹³

Ziel dieser Zusammenarbeit ist die Verringerung der Ausführungsdauer, die Verbesserung der Qualität, der Konstruktion und der Bauverfahren und insgesamt die Minimierung der Kosten. Dazu wird auf Grundlage einer vorliegenden Planung und einer Wettbewerbervorauswahl eine Optimierungsphase eingeschoben, in der ausgehend

⁹¹ Vgl. Cadez, Ivan: Construction Management Musterverträge. In: Bauwirtschaft Nr. 9, 2000, S. 24 – 27, hier S. 25 und 26.

⁹² Ebenda, S. 26.

⁹³ Stichting Bouwresearch (Hrsg.): Werken met bouwteams, Leidraad voor opdrachtgevers, Deventer, 1978, S. 30, zitiert in: Gralla, Mike: Neue Wettbewerbs- und Vertragsformen für die deutsche Bauwirtschaft. In: Teichmann, Ulrich; Wolff, Jörg (Hrsg.): Wissenschaftliche Schriften zur Wohnungs-, Immobilien- und Bauwirtschaft – Band 4 – . Dortmund: WIB-Kolleg, 1999, S. 206.

vom Kostenbudget des Bauherrn gemeinsam nach architektonisch guten und ökonomisch tragbaren Lösungen gesucht wird. Im Vergleich zu Deutschland werden dabei in den Niederlanden bis zu 20 Prozent der Baukosten eingespart.⁹⁴

Im Bauteam erarbeiten bis zur Entwurfsplanung lediglich Architekt und Bauherr, gegebenenfalls auch Sonderfachleute zusammen. Ein Bauunternehmen, das sich mit der aus der Kostenschätzung resultierenden Kostenobergrenze identifizieren kann, vervollständigt das Bauteam. Nun beginnt die Optimierungsphase innerhalb des Bauteams, mit Wechselbeziehungen zwischen Planung und Bauausführung.

Insbesondere werden folgende Punkte im Optimierungsprozess diskutiert:

- Klärung der technischen Probleme und der wirtschaftlichen Fragen,
- Gestaltung des architektonischen Entwurfs derartig, dass möglichst viele, auf die üblichen Standardmaße bezogene Fertigteile eingesetzt werden können,
- Berücksichtigung der architektonischen Qualität und der städtebaulichen Integration,
- auf das Bauvorhaben abgestimmte Wahl der Konstruktion und der zu verwendenden vorgefertigten Bauteile und Materialien,
- Erarbeitung von kostengünstigen Details und
- Berücksichtigung von Konstruktionen und Details, die vom ausführenden Unternehmen umgesetzt werden können.⁹⁵

Nach Ablauf der Optimierungsphase fertigt das Bauunternehmen eine Kalkulation an und hat das Recht, dem Bauherrn als erstes Bauunternehmen ein Angebot vorzulegen. Die Kalkulation wird dem Bauherrn als offene Kalkulation vorgelegt, so dass er die angebotenen Summen überprüfen kann. Einigen sich der Bauherr und das Bauunternehmen auf dieser Basis, erhält das Bauunternehmen den Auftrag für die Bauausführung. Für den Fall, dass keine Einigung erzielt werden kann, liegt eine so genannte

⁹⁴ Vgl. Gralla, Mike: Neue Wettbewerbs- und Vertragsformen für die deutsche Bauwirtschaft. In: Teichmann, Ulrich; Wolff, Jörg (Hrsg.): Wissenschaftliche Schriften zur Wohnungs-, Immobilien- und Bauwirtschaft – Band 4 – . Dortmund: WIB-Kolleg, 1999, S. 203.

⁹⁵ Ebenda, S. 194. Vgl. auch: Aktionskreis Innovatives Bauen (Hrsg.): Empfehlungen zur Förderung des Bauwesens in Berlin, Berlin 1996, S. 7 – 8.

Abstandserklärung des Bauunternehmens vor. Diese wurde bereits bei der Bildung des Bauteams gleichzeitig mit dem vertraglichen Abschluss der Bauteamvereinbarung festgehalten und regelt die Überlassung der Planungsleistungen und die Berechnung eines Beratungshonorars, in der Regel auf Stundenbasis. Anschließend wird in einer Ausschreibung ein neues Bauunternehmen ermittelt, das die Bauausführung übernimmt.⁹⁶

Der gesamte Projektablauf ist in Abbildung 9 dargestellt. Bemerkenswert dabei ist, dass bei diesem Modell das bauausführende Unternehmen bereits in einem frühen Stadium am Projekt beteiligt wird. Bei der Auswahl des Unternehmens sind aufgrund des Zeitpunktes nicht der Preis, sondern Kriterien wie die Leistungsfähigkeit und das Know-how sowie die Bereitschaft zur Zusammenarbeit im Bauteam entscheidend.

In den Niederlanden wird das Modell der Zusammenarbeit im Bauteam von privaten Auftraggebern nach wie vor erfolgreich angewendet. Bei öffentlichen Auftraggebern hat das Verfahren wettbewerbliche Suboptima geliefert und wurde deshalb zugunsten neuer EU-Regeln ersatzlos gestrichen.⁹⁷

⁹⁶ Vgl. Gralla, Mike: Neue Wettbewerbs- und Vertragsformen für die deutsche Bauwirtschaft. In: Teichmann, Ulrich; Wolff, Jörg (Hrsg.): Wissenschaftliche Schriften zur Wohnungs-, Immobilien- und Bauwirtschaft – Band 4 – . Dortmund: WIB-Kolleg, 1999, S. 219 ff.

⁹⁷ Vgl. Blecken, Udo; Schriek, Thomas: Konzepte für neue Wettbewerbs- und Vertragsformen in der Bauwirtschaft. In: Bautechnik Nr. 2, 2000, S. 119 – 130, hier S. 126.

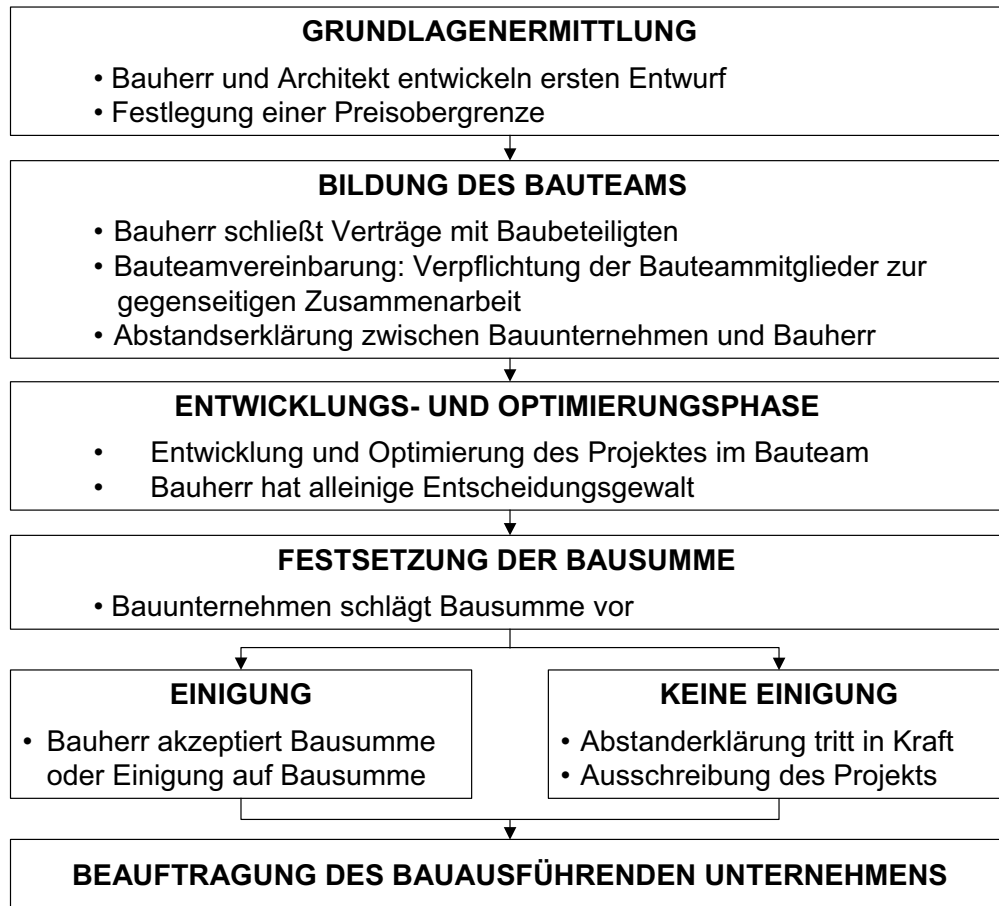


Abbildung 9: Ablauf eines Projektes mit Bauteam⁹⁸

In Deutschland ist das Modell zur Zusammenarbeit im Bauteam noch nicht weit verbreitet. Die Gründe dafür sind:

- Fehlende Bekanntheit,
- Unsicherheit bezüglich des vertraglichen Regelungsbedarfs,
- geringe Innovationsfreude der deutschen Bauindustrie sowie
- tief sitzendes Misstrauen zwischen Bauherrn und Bauausführenden.

Diese Gründe sowie die in den Niederlanden vorherrschende, einfache Bauweise führten dazu, dass das Modell als Billig-Bauweise abgewertet wurde und deshalb keine

⁹⁸ Quelle: in Anlehnung an Gralla, Mike: Neue Wettbewerbs- und Vertragsformen für die deutsche Bauwirtschaft. In: Teichmann, Ulrich; Wolff, Jörg (Hrsg.): Wissenschaftliche Schriften zur Wohnungs-, Immobilien- und Bauwirtschaft – Band 4 – . Dortmund: WIB-Kolleg, 1999, S. 208.

weitere Beachtung fand. Der Zweck des Bauteams ist jedoch, nicht billig, sondern kostenoptimiert zu bauen.⁹⁹ Ein weiterer Aspekt ist der Aufbau einer Vertrauenskultur zwischen Auftragnehmer und Auftraggeber, die zu einer langfristig loyalen Zusammenarbeit führt.¹⁰⁰ Weiterhin fördert der Teamgedanke den partnerschaftlicheren Umgang aller Beteiligten untereinander, was letztendlich in einer Win-win-Situation für alle Beteiligten mündet.¹⁰¹

3.4 Leistungsmodelle

3.4.1 Systematik

Das Kerngeschäft der Bauunternehmen umfasste ursprünglich die eigenständige Erbringung von Leistungen aus dem Bereich der Bauausführung. Inzwischen hat sich das Leistungsspektrum von Bauunternehmen erweitert. Neben den schon „klassischen“ Formen der reinen Bauausführung beziehungsweise der Übernahme zusätzlicher Planungsleistungen werden mittlerweile insbesondere Projektentwicklung, Betreibermodelle, Finanzierungsmodelle und das Facility Management angeboten.

In Abbildung 10 und Abbildung 11 ist eine Einordnung der Leistungsmodelle in den Projektablauf dargestellt. Dadurch wird sowohl ein Vergleich als auch eine Abgrenzung der Modelle untereinander ermöglicht.

⁹⁹ Vgl. Weber, Jos; Giwer, Claus-Jürgen: Bauteam-Praxis. Berlin: Bauwerk, 2002, S. 35 – 36.

¹⁰⁰ Vgl. Bodenmüller, Elvira: Optionen für Bauunternehmen. In: Bauwirtschaft Nr. 5, 2001, S. 38 – 39, hier S. 38.

¹⁰¹ Vgl. Weber, Jos; Giwer, Claus-Jürgen: Bauteam-Praxis. Berlin: Bauwerk, 2002, S. 109 – 112 und Vgl. Heilfort, Th.: Ablaufstörungen in Bauprojekten. Renningen: expert-Verlag, 2003, S. 124.

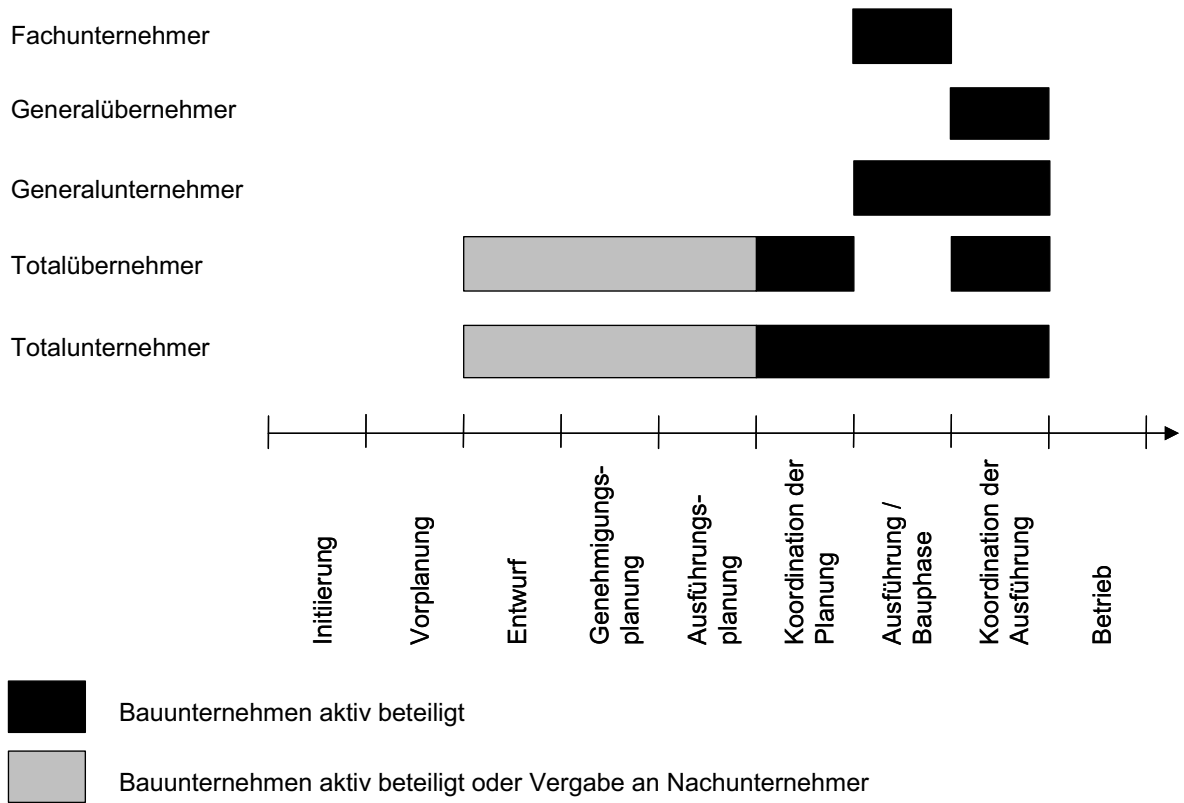


Abbildung 10: Phasenorientierte Einordnung von Bauausführung und Übernahme von Planungsleistungen

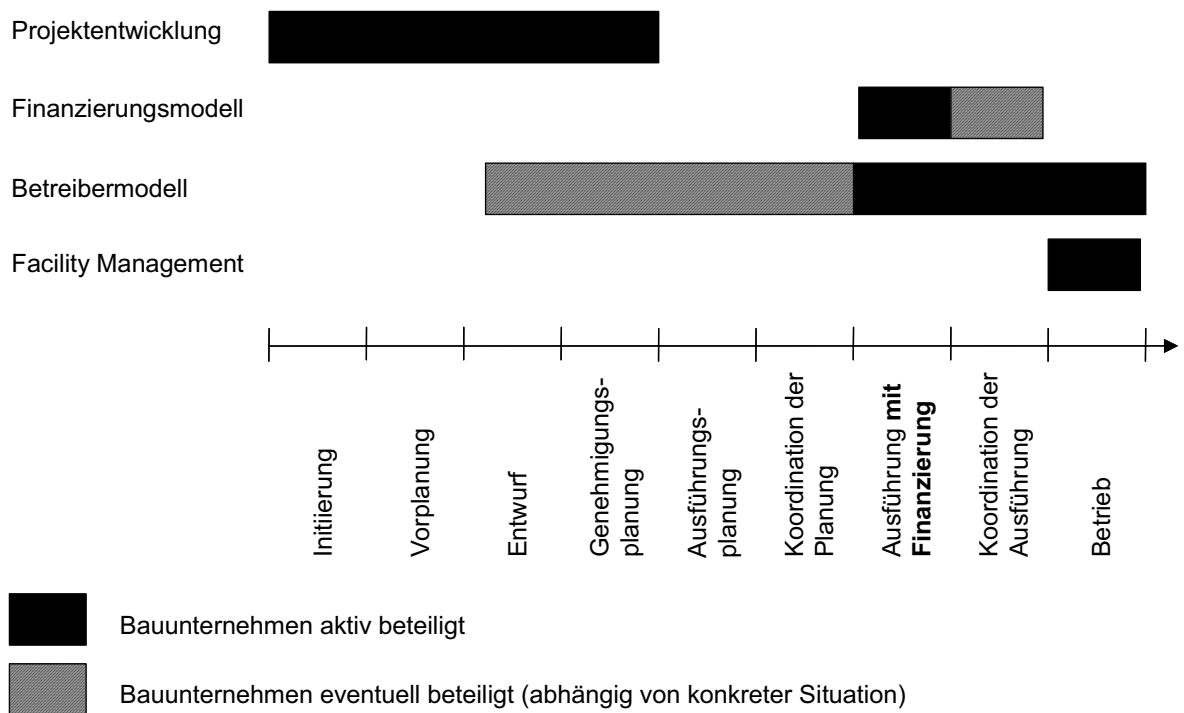


Abbildung 11: Phasenorientierte Einordnung von Projektentwicklung, Finanzierungs-, Betreibermodell und Facility Management

3.4.2 Traditionelle Bauausführung

Das traditionelle Leistungsmodell umfasst die reine Bauausführung. Ursprünglich wurde nahezu jede zu erbringende Bauleistung vom beauftragten Bauunternehmen eigenständig ausgeführt. Heute werden jedoch auch Leistungen an Nachunternehmer vergeben, wobei das Bauunternehmen in der Funktion eines Haupt- oder Generalunternehmers auftritt. Wesentliche Teile der Leistung führt der Generalunternehmer jedoch selbst aus, im allgemeinen mindestens ein Drittel der Gesamtleistung.¹⁰²

Der Generalübernehmer unterscheidet sich vom Generalunternehmer darin, „dass er selbst keinerlei Bauleistung ausführt, sondern sämtliche Leistungen an Nachunternehmer vergibt. Er muss sich selbst nicht gewerbsmäßig mit der Ausführung von Bauleistungen befassen, sondern kann auch lediglich als Vermittler („Bauleistungshändler“) auftreten. Seine Aufgabe besteht vor allem in der Koordinierung sämtlicher Tätigkeiten, sie ist somit eine reine Managerfunktion.“¹⁰³

Der Bauherr ist bei diesen Modellen für die Besorgung der Baugenehmigung zuständig und erbringt die Planung, wobei er die Ausführung dieser Leistung an Architekten und Fachingenieure überträgt.¹⁰⁴

Der Generalunter- und Generalübernehmer tritt als Auftragnehmer häufig im schlüsselfertigen Hochbau auf. Der Bauherr hat dabei mit dem Generalunter- beziehungsweise Generalübernehmer nur einen Ansprechpartner, der für ihn sämtliche für die Erstellung des Bauwerks notwendigen Teilleistungen koordiniert. Weiterhin besteht lediglich ein Vertragsverhältnis zwischen Bauherr und Generalunter- beziehungsweise Generalübernehmer. Die Nachunternehmer haben einen Vertrag mit dem Generalunter- beziehungsweise Generalübernehmer und können ihre Forderungen nur gegenüber diesem geltend machen. Er trägt auch die gesamte Haftung für die Ausführung.¹⁰⁵

¹⁰² Heiermann, Wolfgang; Riedl, Richard; Rusam, Martin: Handkommentar zur VOB Teile A und B. 6. Auflage. Wiesbaden; Berlin: Bauverlag, 1992, S. 150.

¹⁰³ Ebenda, S. 188.

¹⁰⁴ Vgl. Schach, Rainer; Sperling, Wolfgang: Baukosten: Kostensteuerung in Planung und Ausführung. Berlin: Springer, 2001, S. 99.

¹⁰⁵ Vgl. Gossow, Volkmar: Baubetriebspraxis: Leitfaden für die Bauausführung. Berlin: Springer, 1998, S. 14.

3.4.3 Mitübernahme von Planungsleistungen

Eine über den Generalunternehmer hinausgehende Funktion übernimmt der Totalunternehmer, der neben der Bauleistung auch Planungsleistungen eigenverantwortlich in Auftrag nimmt. Der Totalunternehmer erbringt wie der Generalunternehmer einen wesentlichen Teil der Bauleistung selbst. Hinsichtlich der Planungsleistungen steht es ihm frei, diese selbst auszuführen oder – ganz oder teilweise – an Dritte zu vergeben. Der Totalübernehmer unterscheidet sich vom Totalunternehmer darin, dass er die gesamte Bauleistung an Dritte weiter vergibt. Die Planungsleistungen führt er selber aus oder vergibt diese ebenfalls weiter. Er tritt somit lediglich als Planer und Manager oder nur als Manager auf.¹⁰⁶

Bei der Vergabe der Planungs- und Bauleistungen an einen Totalunternehmer oder einen Totalübernehmer besteht für den Bauherrn die Gefahr, dass er nur noch einen begrenzten Einfluss auf die Ausführungsplanung hat. Deshalb wird gewöhnlich festgelegt, dass der Bauherr alle Pläne prüft und freigibt. Außerdem werden Bemusterungen vereinbart, bei denen der Bauherr zumeist zwischen verschiedenen Alternativen auswählen kann.¹⁰⁷

3.4.4 Projektentwicklung

Die Auffassungen zur inhaltlichen Abgrenzung der Projektentwicklung sind nicht einheitlich bestimmt. Es gibt Betrachtungen, die unter Projektentwicklung die Entwicklung eines Neubauprojektes bis zur Planungs- und Baufreigabe verstehen. Sie wäre demnach beendet, wenn alle Voraussetzungen für die bauliche Erstellung und Vermarktung des Projektes gegeben sind. Diese Betrachtung kann als Projektentwicklung im engeren Sinne bezeichnet werden. Eine andere Variante ist, dass auch die bauliche Realisierung vom Projektentwickler übernommen wird. Dies ist häufig dann der Fall, wenn der Projektentwickler im eigenen Namen, auf eigenem Grundstück und eigene Rechnung das Projekt entwickelt und eine Vermarktung nur im Zusammenhang mit

¹⁰⁶ Vgl. Heiermann, Wolfgang; Riedl, Richard; Rusam, Martin: Handkommentar zur VOB Teile A und B. 6. Auflage. Wiesbaden; Berlin: Bauverlag, 1992, S. 189.

¹⁰⁷ Vgl. Schach, Rainer; Sperling, Wolfgang: Baukosten: Kostensteuerung in Planung und Ausführung. Berlin: Springer, 2001, S. 104.

der baulichen Realisierung möglich ist. Hierbei kann von Projektentwicklung im mittleren Sinne gesprochen werden. Weiterhin gibt es Betrachtungen, die zusätzlich die Bewirtschaftung mit einbeziehen. Der Projektentwickler ist somit auch für die optimale Nutzung und Umnutzung zuständig. Diese Betrachtung kann als Projektentwicklung im weiteren Sinne bezeichnet werden.¹⁰⁸ In Abbildung 12 sind die unterschiedlichen Auffassungen dargestellt.

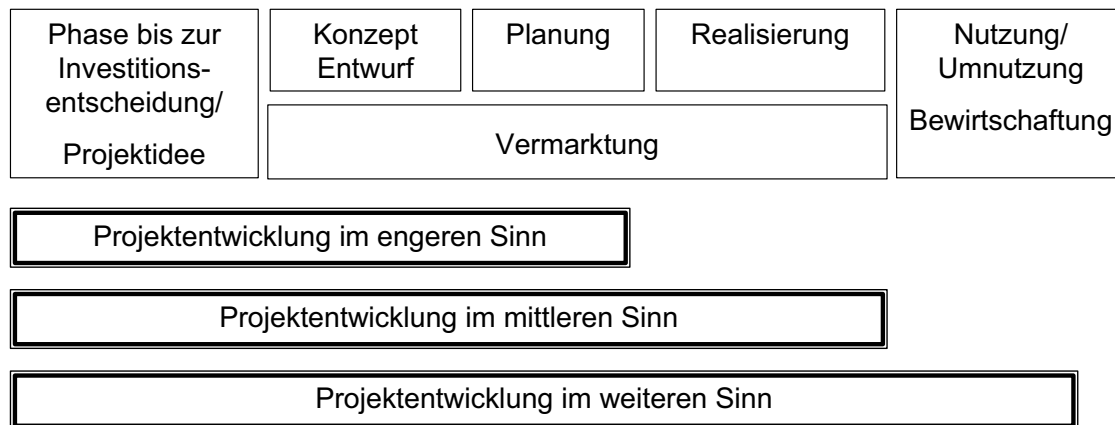


Abbildung 12: Abgrenzung der Projektentwicklung¹⁰⁹

Eine Definition, die sowohl die gesamtwirtschaftliche als auch die einzelwirtschaftliche Wirkungsebene der Projektentwicklung anspricht, stammt von Diederichs: „Durch Projektentwicklung sind die Faktoren Standort, Projektidee und Kapital so miteinander zu kombinieren, dass einzelwirtschaftlich wettbewerbsfähige, Arbeitsplatz schaffende und sichernde sowie gesamtwirtschaftlich sozial- und umweltverträgliche Immobilienprojekte geschaffen und dauerhaft rentabel genutzt werden können.“¹¹⁰

„Bei der Projektentwicklung sind grundsätzlich zwei verschiedene Ausgangssituationen zu unterscheiden [...]: Projektentwicklung zur Realisierung einer Projektidee oder eines konkreten Nutzerbedarfs für einen fiktiven, noch zu beschaffenden Standort oder

¹⁰⁸ Vgl. Brauer, Kerry-U. (Hrsg.): Grundlagen der Immobilienwirtschaft: Recht, Steuern, Marketing, Finanzierung, Bestandsmanagement, Projektentwicklung. Wiesbaden: Gabler, 1999, S. 495-496.

¹⁰⁹ Quelle: in Anlehnung an Brauer, Kerry-U. (Hrsg.): Grundlagen der Immobilienwirtschaft: Recht, Steuern, Marketing, Finanzierung, Bestandsmanagement, Projektentwicklung. Wiesbaden: Gabler, 1999, S. 496.

¹¹⁰ Diederichs, Claus Jürgen: Grundlagen der Projektentwicklung / Teil 1. In: Bauwirtschaft Nr. 11, 1994, S. 43 – 49, hier S. 43.

Projektentwicklung bei fixiertem, gegebenem Standort mit zu entwickelnder Projektidee.¹¹¹ Der erste Fall ist dabei häufiger anzutreffen. Er ist auch einfacher zu lösen als der zweite Fall, da ein vorhandenes Grundstück oft mit nachteiligen Eigenschaften behaftet ist.¹¹² Abbildung 13 zeigt unterschiedliche Ausgangssituationen der Projektentwicklung.

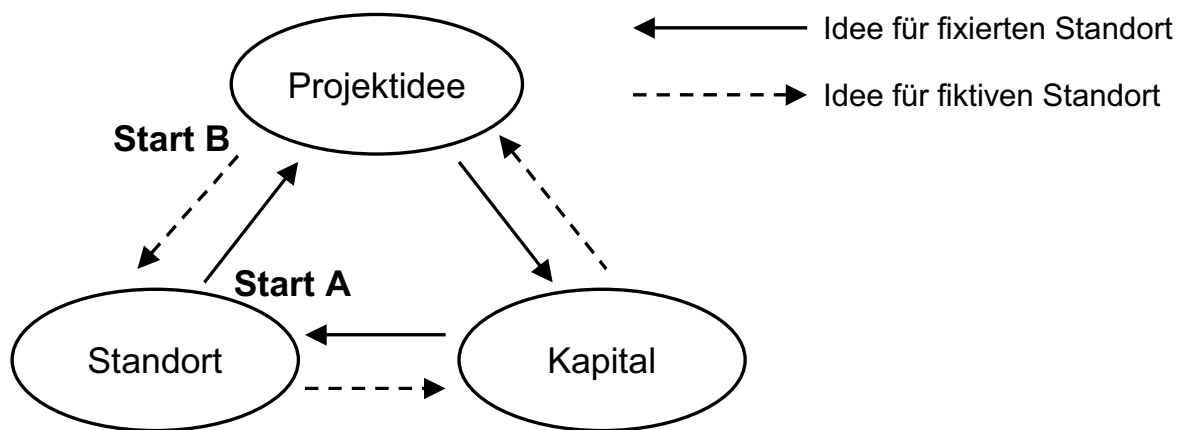


Abbildung 13: Ausgangssituationen der Projektentwicklung¹¹³

Zur Erläuterung der Aufgaben der Projektentwicklung lässt sich der Ablauf eines Projektes in die Schritte

- Projektprogrammstellung
- Projektvorbereitung
- Projektdurchführung und
- Projektnachsorge

unterteilen. Ziel in der Phase der Projektprogrammstellung ist es, die Interessen des Trägers der Planungshoheit mit denen des Grundstückseigentümers und den öffentlichen Interessen abzugleichen. Die Ergebnisse werden in der Machbarkeitsstudie fixiert. Im Rahmen der Projektvorbereitung werden alle für das Bauleit- oder Genehmigungs-

¹¹¹ Ebenda, S. 44.

¹¹² Ebenda, S. 44.

¹¹³ Quelle: in Anlehnung an Diederichs, Claus Jürgen: Grundlagen der Projektentwicklung / Teil 1. In: Bauwirtschaft Nr. 11, 1994, S. 43 – 49, hier S. 44.

gungsverfahren erforderlichen Planunterlagen zusammengestellt und die öffentlich-rechtlichen und zivilrechtlichen Verträge abgeschlossen. Bei der Projektdurchführung bleibt der Projektentwickler während des Bauleitverfahrens und des Genehmigungsverfahrens im Kontakt mit der Verwaltung und den Entscheidungsträgern, um auftretende Probleme zu erkennen und zu beheben. Das Ergebnis dieser Phase ist der genehmigte Bebauungsplan oder die erteilte Baugenehmigung. Die Projektnachsorge umfasst den Abschluss der Ordnungsmaßnahmen (Grundbuch), die Mängelbeseitigung der Erschließungseinrichtungen, die Abwicklung der Gewährleistungsfragen, der Abschluss der finanziellen Transaktionen (zum Beispiel Bürgschaftsrückgaben) und die Überprüfung der Vollständigkeit aller vertraglichen Verpflichtungen der Beteiligten.¹¹⁴

Die Machbarkeitsstudie bildet die Grundlage für weitere Arbeitsschritte und formuliert das Projektprogramm. Bestandteile der Machbarkeitsstudie sind:

- eine Zustandsbeschreibung mit Angaben zu Lage, grundbuchlichen Eintragungen, Baugrundverhältnissen, vorhandenen baulichen Anlagen, Erschließung, öffentlich-rechtlichen Bestimmungen, privatrechtlichen Situation, Wertermittlung und Gesamtbeurteilung,
- eine architektonische/technische, städtebauliche Programmstellung zur Definition der wesentlichen technischen und architektonischen bzw. städteplanerischen Projektziele,
- eine wirtschaftliche Programmstellung zur Definition der Kosten und Ertragsziele und damit des Renditezieles,
- eine juristische Programmstellung zur Definition der öffentlich-rechtlichen und privatrechtlichen, gegebenenfalls auch der steuerrechtlichen Probleme und zur Formulierung von Lösungsansätzen,
- ein Organigramm mit Projektstruktur und Projektbeteiligten zur Darstellung der vertraglichen Beziehungen und der Kommunikationswege und
- eine Auflistung der Meilensteine für wesentliche Schritte der Projektentwicklung.¹¹⁵

¹¹⁴ Vgl. Kyrein, Rolf: Immobilien: Projektmanagement, Projektentwicklung und –steuerung. Köln: R. Müller, 1997, S. 87-90.

¹¹⁵ Ebenda, S. 107-108.

3.4.5 Finanzierungsmodelle

Bei Finanzierungsmodellen wird die Finanzierung eines Projektes auf private Investoren übertragen. Während sich in Großbritannien die private Finanzierung unter dem Begriff Public Private Partnership (PPP) oder Private Finance Initiative (PFI) bereits etabliert hat, ist in Deutschland nur eine zögerliche Steigerung der Anwendung dieser Form der Finanzierung zu verzeichnen. Hintergrund für den Einsatz von Finanzierungsmodellen ist der grundsätzliche Bedarf für öffentliche Baumaßnahmen, dem jedoch leere Kassen auf Seiten der öffentlichen Hand gegenüberstehen.¹¹⁶

Bei der Anwendung von Finanzierungsmodellen in Deutschland haben sich verschiedene Varianten entwickelt, mit denen Projekte realisiert wurden:

- Ratenkauf mit und ohne Forfaitierung¹¹⁷,
- Miete mit Kaufoption nach einem vereinbarten Zeitraum,
- Mietkauf mit Factoring sowie
- Leasingmodelle in verschiedenen Varianten.¹¹⁸

Hauptsächlich kommen zwei Modelle zur Anwendung, die der Variante „Ratenkauf mit Forfaitierung“ zuzuordnen sind. Hierbei handelt es sich um das Mogendorfer Modell und das Thüringer Modell.¹¹⁹

¹¹⁶ Knop, Detlef: Privatwirtschaftliche Realisierung von Schulbauten in Großbritannien. In: Baumarkt + Bauwirtschaft Nr. 11, 2001, S. 28 – 30, hier S. 28.

¹¹⁷ Als Forfaitierung wird der Verkauf einer Forderung bezeichnet.

¹¹⁸ Vgl. Hofmann, Heinz: Private Public Partnership. In: Diederichs, Claus J. (Hrsg.): Handbuch der strategischen und taktischen Bauunternehmensführung. Wiesbaden; Berlin: Bauverlag, 1996, S. 427 – 443, hier S. 437.

¹¹⁹ Vgl. Schach, Rainer; Sperling, Wolfgang: Baukosten: Kostensteuerung in Planung und Ausführung. Berlin: Springer, 2001, S. 107.

Das **Mogendorfer Modell** wurde in Rheinland-Pfalz entwickelt und nach dem ersten Bauvorhaben, der Ortsumgehung von Mogendorf, benannt. In Abbildung 14 ist der Ablauf beim Mogendorfer Modell dargestellt. Bemerkenswert ist, dass die Forfaitierung bereits während des Bauens erfolgt. Die öffentliche Bauaufsicht erteilt dazu Baustate, die das bauausführende Unternehmen an die Bank verkauft und dadurch die Vorfinanzierung durch eine bessere Liquidität erleichtert wird. Somit können auch kleinere Bauleistungen mit Abschlagszahlungen vergütet werden, was besonders für mittelständische Unternehmen von Vorteil ist. Die Bank refinanziert anschließend den Forderungsbetrag am Kapitalmarkt zu günstigen Staatskreditkonditionen.¹²⁰

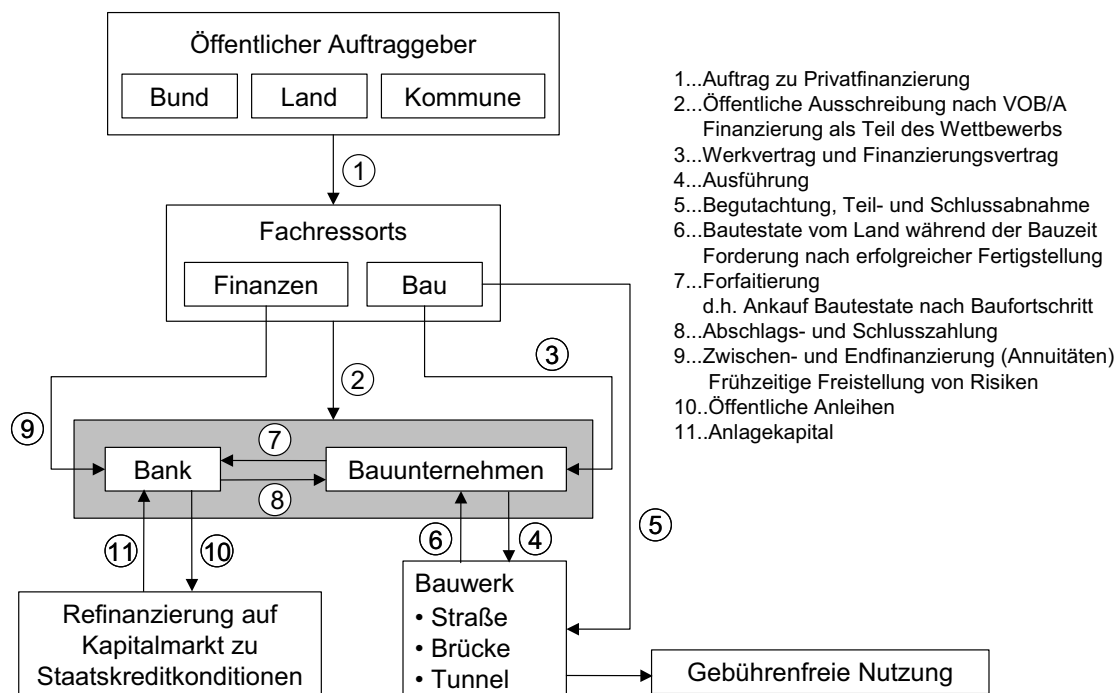


Abbildung 14: Vorfinanzierung beim Mogendorfer Modell¹²¹

Beim **Thüringer Modell**, einer Weiterentwicklung des Mogendorfer Modells, wird nicht mehr die Bauleistung inklusive Finanzierung aus einer Hand abverlangt, sondern drei getrennte Angebotsalternativen EU-weit ausgeschrieben. Teil A beinhaltet dabei nur die Bauleistung mit schlüsselfertiger Abwicklung und GU-Vergabe. Teil B enthält nur die Finanzierungsleistung, wobei es dem Bieter überlassen ist, ob er eine Kreditfi-

¹²⁰ Vgl. Benz, Thomas: Projektentwicklung von Fernstraßen durch Private unter besonderer Berücksichtigung von Ingenieurbauwerken. Berlin: Bauwerk, 2000, S. 41 – 42.

¹²¹ Quelle: Benz, Thomas: Projektentwicklung von Fernstraßen durch Private unter besonderer Berücksichtigung von Ingenieurbauwerken, Berlin, Bauwerk, 2000, S. 41.

finanzierung, (Fonds)-Leasing oder sonstige Finanzierungsvarianten anbieten möchte. Teil C schreibt die Bau- und Finanzierungsleistung aus einer Hand wie im Mogendorfer Modell aus. In dieser auch als Investorenlösung bezeichneten Variante können sich Bietergruppen, bestehend aus einem Bauunternehmen und einer Bank oder Leasinggesellschaft, formieren und ein gemeinsames Angebot einreichen. Der Ablauf der Finanzierungsvorgänge entspricht dem des Mogendorfer Modells. Der Zuschlag wird an das wirtschaftlichste Angebot erteilt, das sich meistens aus einer Kopplung des annehmbarsten Bauleistungsangebots mit dem günstigsten Finanzierungsangebot ergab.¹²²

3.4.6 Betreibermodelle

„Das Betreibermodell [...] bezeichnet eine Vertragsform zwischen einer Institution der öffentlichen Hand und einem oder mehreren Privatunternehmen, die eine befristete Konzession für den Bau, die Finanzierung und den Betrieb nach bestimmten Nutzungsvorgaben eines Bauwerks oder einer baulichen Anlage beinhaltet.“¹²³ Die privaten Investitionen werden anschließend über Nutzerentgelte in Form von Maut, Gebühren, Mieten oder sonstigen leistungsabhängigen Entgelten refinanziert.¹²⁴ Gegenstand von Betreibermodellen können bauliche Maßnahmen aus verschiedenen Bereichen sein. Eine Auswahl ist in Abbildung 15 dargestellt.

¹²² Vgl. Güthert, Ralf: Privatfinanzierung nach dem „Thüringer Modell“: Wenn es drängt, aber jetzt kein Geld da ist. In: Bauwirtschaft Nr. 8, 1999, S. 16 – 17.

¹²³ Alfén, Hans W.: Betreibermodelle im Hochbau. In: Bauwirtschaft Nr. 7-8, 2001, S. 30 - 33, hier S. 30.

¹²⁴ Ebenda, S. 30.

Öffentliche Infrastruktur			
Verkehr	Ver-/Entsorgung	Öffentlicher Hochbau	
Flughäfen	Energie	Verwaltung • Rathäuser • Finanzämter • Ministerien etc.	Bildung • Kindergärten • Schulen • Hochschulen etc.
Straßen Brücken Tunnels	Telekommunikation	Gesundheit/Alter • Krankenhäuser • Seniorenwohnen • Sanatorien etc.	Sicherheit • Polizeigebäude • Gefängnisse • Grenzschutz etc.
Schienenwege Bahnhöfe	Wasser	Freizeit/Kultur • Sportstätten • Museen • Theater etc.	Sonstiges • Messegelände etc.
Wasserstraßen Häfen	Abfall		

Abbildung 15: Geeignete Maßnahmen für Betreibermodelle¹²⁵

In den letzten Jahren haben sich verschiedene Varianten des Betreibermodells entwickelt, vor allem

- das klassische Betreibermodell, das am Anfang der Entwicklung stand und bei dem Planung, Finanzierung, Bau, Ausrüstung und Betrieb gebündelt auf einen Auftragnehmer übertragen werden,
- das Konzessionsmodell, das hauptsächlich im Infrastrukturbereich angewandt wird,
- das Kooperationsmodell, bei dem der Auftraggeber zu einem gewissen Anteil involviert bleibt,
- das Teilhoheitsmodell, das für Projekte der Entsorgung angewandt wird und
- formale Privatisierungsmodelle, die von privatrechtlichen Unternehmen, die im Eigentum oder im Einfluss der öffentlichen Hand nicht unter Wettbewerbsbedingungen arbeiten, angewandt werden.¹²⁶

¹²⁵ Quelle: in Anlehnung an Alfen, Hans W.: Betreibermodelle im Hochbau. In: Bauwirtschaft 7-8/2001, S. 30 - 33, hier S. 30.

¹²⁶ Vgl. Rudolph, Karl-Ulrich: Betreibermodelle im Rahmen der Projektentwicklung. In: Diederichs, Claus J. (Hrsg.): Handbuch der strategischen und taktischen Bauunternehmensführung. Wiesbaden; Berlin: Bauverlag, 1996, S. 411 – 425, hier S. 414 – 419.

„Auslöser für die Anwendung von Betreibermodellen in einem Land ist in den meisten Fällen der Bedarf nach neuer Infrastruktur bei gleichzeitiger Knappheit öffentlicher Mittel.“¹²⁷ In Deutschland führte Mitte der neunziger Jahre die sehr angespannte Haushaltslage infolge der Wiedervereinigung dazu, dass gesetzliche Grundlagen für privat finanzierte Infrastruktur geschaffen wurden.¹²⁸ Das erste echte Betreibermodell im öffentlichen Hochbau wurde jedoch erst im Jahr 2000 eingeweiht: die britische Botschaft in Berlin.¹²⁹

Andere Länder sind Deutschland im Hinblick auf diese Modelle um einige Schritte voraus. Im angloamerikanischen Raum werden die Betreibermodelle je nach konkreter Situation begrifflich differenziert, zum Beispiel nach

- BOT- (Build, Own, Transfer),
- BOO- (Build, Own, Operate),
- BOOT- Modellen (Build, Own, Operate, Transfer) oder nach
- DBFOT (Design, Build, Finance, Operate, Transfer).¹³⁰

In Großbritannien ist die privatwirtschaftliche Realisierung öffentlicher Bauten inzwischen gängige Praxis. Auch die Niederlande können auf einen mehrjährigen Erfahrungsschatz zurückgreifen. Nachdem man zunächst die Erfahrung gemacht hatte, dass eine rein private Finanzierung von Baumaßnahmen meist nicht zu erfolgreichen Ergebnissen führt, wurden durch die Einbeziehung des privaten Sektors in die Entwurfs- und Betriebsphase die gewünschten Ziele erreicht. Weiterhin messen auch Frankreich, Spanien, Portugal und Italien der Einbeziehung von privaten Investoren eine große Bedeutung zu.¹³¹

¹²⁷ Girmscheid, Gerhard; Behnen, Oliver: Ein Konzept – ein Ausweg. In: Bauwirtschaft Nr. 3, 2000, S. 32 - 35, hier S. 33.

¹²⁸ Ebenda, S. 33.

¹²⁹ Vgl. Alfen, Hans W.: Betreibermodelle im Hochbau. In: Bauwirtschaft Nr. 7-8, 2001, S. 30 - 33, hier S. 33.

¹³⁰ Vgl. Schach, Rainer; Sperling, Wolfgang: Baukosten: Kostensteuerung in Planung und Ausführung. Berlin: Springer, 2001, S. 108.

¹³¹ Vgl. Jacob, Dieter; Kochendörfer, Bernd: Private Finanzierung öffentlicher Bauinvestitionen – ein EU-Vergleich. Berlin: Ernst & Sohn, 2000.

Als Vorteil von Betreibermodellen wird am häufigsten die Entlastung der öffentlichen Haushalte und somit des Steuerzahlers genannt. Dem Staat wird damit die Bereitstellung von Infrastruktur zum Nulltarif erlaubt. Allerdings ist zu beachten, dass die Finanzierung in diesem Fall nur von Steuergeldern auf die Nutzerentgelte (und somit die letztendlichen Nutzer) umgelagert wird. Darüber hinaus muss der Investor dabei das Projekt über eine vergleichsweise teure Finanzierung realisieren und zusätzlich eine ausreichende Rendite für das eingesetzte Eigenkapital erwirtschaften.¹³²

Weiterhin existiert die These, dass Projekte nach dem Betreibermodell wirtschaftlicher realisiert werden. Dieses wird damit begründet, dass die Investoren eine Kostenoptimierung über den gesamten Lebenszyklus anstreben. Dabei wird berücksichtigt, dass die unmittelbaren Baukosten nur einen Anteil von 25 Prozent¹³³ an den Gesamtkosten haben, Versäumnisse oder Fehlinvestitionen während der Bauphase jedoch nachhaltig die Betriebs- und Unterhaltskosten beeinflussen. Für einen konkreten und aussagefähigen Wirtschaftlichkeitsvergleich fehlen jedoch bisher objektive überprüf- und nachvollziehbare Maßstäbe, so dass sich hierzu noch keine allgemeingültigen Aussagen treffen lassen.¹³⁴

¹³² Vgl. Girmscheid, Gerhard; Behnen, Oliver: Ein Konzept – ein Ausweg. In: Bauwirtschaft Nr. 3, 2000, S. 32 - 35, hier S. 33.

¹³³ Andere Quellen sprechen von einer Spanne von 20 bis 30 Prozent. (Vgl. zum Beispiel Jacob, Dieter; Kochendörfer, Bernd: Private Finanzierung öffentlicher Bauinvestitionen – ein EU-Vergleich. Berlin: Ernst & Sohn, 2000, S. 1)

¹³⁴ Vgl. Eschenbach, Jörg; Schwinn, Karl H.: Zukunftsmodell BOT?! In: Baumarkt + Bauwirtschaft Nr. 4, 2002, S. 10 – 11.

3.4.7 Facility Management

Der Deutsche Verband für Facility Management e.V. (GEFMA) hat für den Begriff „Facility Management“ die folgende Definition festgelegt: „Facility Management ist ein unternehmerischer Prozess, der durch die Integration von Planung, Kontrolle und Bewirtschaftung bei Gebäuden, Anlagen und Einrichtungen, unter Berücksichtigung von Arbeitsplatz und Arbeitsumfeld, eine verbesserte Nutzungsflexibilität, Arbeitsproduktivität und Kapitalrentabilität zum Ziel hat.“¹³⁵

Der Begriff „Facility Management“ bezeichnet also nach seiner eigentlichen Bestimmung die professionelle Bewirtschaftung eines Gebäudes über dessen gesamten Lebenszyklus, der mit dem Konzept beginnt und mit dem Abriss endet (vergleiche Abbildung 16).



Abbildung 16: Der Gebäudelebenszyklus

Vielfach wird in Deutschland jedoch lediglich die operative Durchführung der Bewirtschaftung von Gebäuden als „Facility Management“ oder „Gebäudemanagement“ bezeichnet, während die Gesamtheit der Bewirtschaftung mit dem Begriff „Corporate Real Estate Management“ belegt ist.¹³⁶

Facility Management, das also nur die Phase der Nutzung umschließt, umfasst dabei die Gesamtheit der technischen, infrastrukturellen und kaufmännischen Leistungen, die zur Nutzung von Gebäuden oder Liegenschaften notwendig sind. Diese Leistungen sind in Abbildung 17 näher definiert.

Das Facility Management muss dabei ständigen Veränderungen der Nutzungsbedürfnisse, die an das Gebäude gestellt werden, gerecht werden. Insofern handelt es sich beim Facility Management um eine Dienstleistung, der Kundenansprüche zugrunde

¹³⁵ Deutscher Verband für Facility Management e.V.: <http://www.gefma.de> - Stand: 19.05.03

¹³⁶ Vgl. Moslener, Walther J. F.: Realisierung in Deutschland. In: Moslener, Walther J. F.; Rondeau, Edmond P.(Hrsg.): Facility Management 2. Verfahren, Praxis, Potentiale. Berlin: Springer, 2001, S. 96.

liegen. Der Kunde erwartet jedoch nicht lediglich ein Produkt, sondern eine vollständig auf ihn zugeschnittene Systemlösung, die allen seinen Anforderungen gerecht wird.¹³⁷

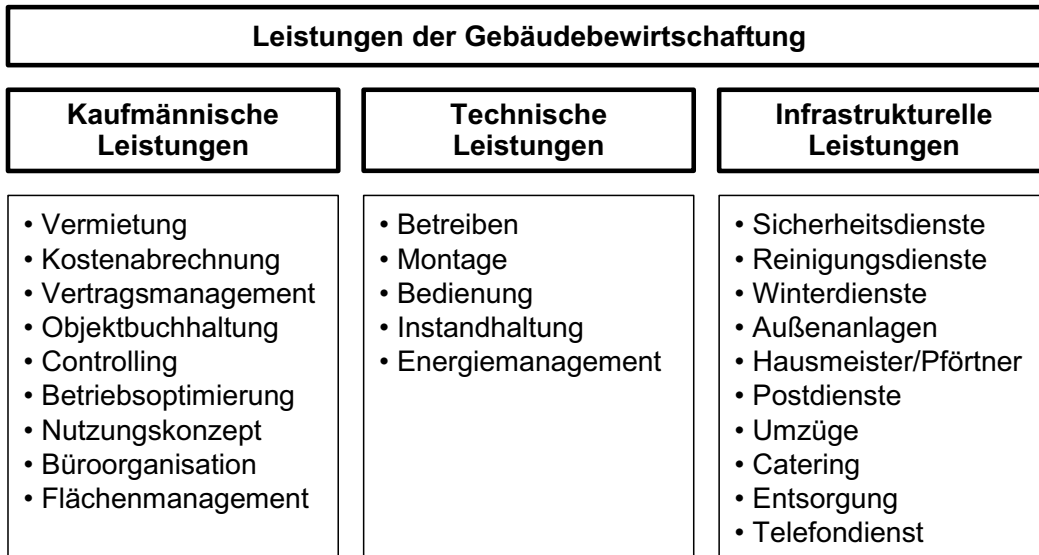


Abbildung 17: Leistungen des Gebäudemanagements¹³⁸

¹³⁷ Vgl. Greiner, Peter; Mayer, Peter; Stark, Karlhans: Baubetriebslehre - Projektmanagement. Braunschweig; Wiesbaden: Vieweg, 2000, S. 253.

¹³⁸ Quelle: in Anlehnung an März, Stephan: Fallstudie: Facility Management in Handelsunternehmen. In: Henzelmann, Torsten u.a.: Facility Management – Die Service-Revolution in der Gebäudebewirtschaftung. Renningen-Malmsheim: expert-Verlag, 2001, S. 103.

4 Anwendung alternativer Geschäftsmodelle

4.1 Vorbemerkungen

Im Folgenden wird separat untersucht, die alternativen Geschäftsmodelle von den führenden Bauunternehmen angewandt werden. Dabei wird sich auf die zehn größten Bauunternehmen Deutschlands beschränkt.

Zunächst wird untersucht, die Modelle konkret von den jeweiligen Unternehmen angewandt werden. Anschließend wird näher auf die zweistufigen Vertragsmodelle eingegangen. Dabei werden insbesondere der Kundenkreis und die Kundenansprache sowie die bisherigen Erfahrungen untersucht.

Die Untersuchung hat das Ziel, die Anwendung der alternativen Geschäftsmodelle bei den zehn größten Bauunternehmen Deutschlands darzustellen. Diese sind, nach ihrer Größe geordnet, nachfolgend aufgezählt:

1. HOCHTIEF AG
2. Bilfinger Berger AG
3. WALTER BAU-AG vereinigt mit DYWIDAG
4. STRABAG Beteiligungs AG
5. Ed. Züblin AG
6. Max Bögl Bauunternehmung GmbH & Co. KG
7. Rheinhold & Mahla AG (seit 2003 zu Bilfinger Berger)
8. BAUER Spezialtiefbau GmbH
9. E. Heitkamp GmbH
10. Wolff & Müller Unternehmensgruppe GmbH & Co. KG.

Für die Untersuchung wurden unterschiedliche Quellen genutzt. Diese werden in Tabelle 4 aufgezeigt. Die Interviewpartner waren in der Regel leitende Angestellte in Linien- oder Stabsstellen und werden aus Datenschutzgründen anonymisiert zitiert.

Information	Quellen
Angewandte alternative Geschäftsmodelle	Geschäftsbericht, Internetauftritt, Telefon/Email
Name eines gesonderten Modells	Geschäftsbericht, Telefon/Email, Informationsmaterial
Inhalte eines gesonderten Modells	Geschäftsbericht, Internetauftritt, Telefon/Email, Informationsmaterial
Kundenkreis	Telefon/Email
Kundenansprache	Informationsmaterial, Werbemaßnahmen, Pressemitteilungen, Telefon/Email
Bisherige Erfahrungen	Firmenzeitschriften, Pressemitteilungen,

Tabelle 4: Quellen für die Untersuchung

Die Untersuchung beschränkt sich dabei auf die folgenden Geschäftsmodelle:

- die Vereinbarung eines garantierten Maximalpreises,
- den Construction-Management-Vertrag,
- den Vertrag zur Zusammenarbeit im Bauteam,
- die Projektentwicklung,
- Betreibermodelle,
- Finanzierungsmodelle und
- das Facility Management.

Die Anwendung des Zielkostenmanagements wurde nicht untersucht, da dessen Eignung im Bereich der Bauwirtschaft bisher nur theoretisch erörtert wurde. Bei der Vereinbarung von Einheitspreisen und der Vereinbarung einer Pauschalsumme ist davon auszugehen, dass alle genannten Unternehmen diese Modelle anwenden. Weiterhin treten fast alle Unternehmen als Generalunternehmer oder Generalübernehmer sowie als Totalunternehmer oder Totalübernehmer auf, so dass auch hier auf eine spezifische Untersuchung verzichtet wurde. Lediglich die Rheinhold & Mahla AG wendet dieses Modell nicht an.¹³⁹ Die BAUER Spezialtiefbau GmbH (und ebenso die Schachtbaubau

¹³⁹ Hr. A, Rheinhold & Mahla AG.

Nordhausen GmbH, die zur BAUER AG gehört) tritt zwar ebenfalls grundsätzlich nicht in dieser Funktion auf, jedoch kann dies in seltenen Fällen bei Ingenieurbauten wie beispielsweise Brücken und Schleusen vorkommen.¹⁴⁰

Im Folgenden wird die Anwendung der alternativen Geschäftsmodelle bei den zehn führenden Bauunternehmen untersucht. Dabei wird zunächst jedes Unternehmen kurz vorgestellt. Anschließend werden jeweils die alternativen Leistungs-, Vertrags- und Preismodelle aufgelistet, die von den Bauunternehmen angewendet werden.

Die zweistufigen Vertragsmodelle wurden von vier Bauunternehmen entwickelt und enthalten sowohl Elemente eines Construction-Management-Vertrages und als auch Regelungen zur Zusammenarbeit im Bauteam. Dabei werden insbesondere der Kundenkreis und die Kundenansprache sowie die bisherigen Erfahrungen untersucht.

4.2 HOCHTIEF AG

4.2.1 Kurzportrait

Die HOCHTIEF AG hat sich in den vergangenen Jahren zu einem internationalen Baudienstleister entwickelt. Für Kunden rund um den Globus werden Planung, Finanzierung, Bauausführung und Betrieb für Projekte jeder Größenordnung übernommen.¹⁴¹

Zirka 84 Prozent der Leistung wurden 2002 außerhalb des Heimatmarktes erbracht.¹⁴² Dazu tragen insbesondere die Unternehmensbereiche *Americas*, *Asia Pacific* und *International* bei, in denen die Tätigkeiten der Beteiligungsgesellschaften in den einzelnen Ländern zusammengefasst werden. Diese internationale Ausrichtung soll auch in Zukunft gefestigt werden.¹⁴³ Weiterhin existieren die Unternehmensbereiche *Construction*, *Development* und *Airport*.

¹⁴⁰ Fr. B, BAUER AG.

¹⁴¹ Vgl. HOCHTIEF AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2002, S. 2.

¹⁴² Ebenda, S. 6.

¹⁴³ Ebenda, S. 56.

Im Unternehmensbereich *Construction* liegt der Schwerpunkt auf den Kerngeschäftsfeldern Hoch-, Tief- und Ingenieurbau. Der Unternehmensbereich *Development* umfasst unter anderem die Projektentwicklung und das Facility Management. Der Unternehmensbereich *Airport* bündelt sämtliche Aktivitäten des Flughafengeschäfts wie unter anderem den Betrieb von Flughäfen sowie die Entwicklung und Vermarktung von Produkten rund um das Planen, Finanzieren und Betreiben von Flughäfen.¹⁴⁴

4.2.2 Alternative Leistungsmodelle

Die Leistungsmodelle Projektentwicklung und Facility Management sind im Unternehmensbereich *Development* zusammengefasst.¹⁴⁵ Die Beteiligungsgesellschaft HOCHTIEF Projektentwicklung GmbH erbrachte im Jahr 2002 eine Leistung von 363 Mio. Euro, die einem Anteil von zirka 2,8 Prozent an der Gesamtleistung der HOCHTIEF AG entsprach. Die Beteiligungsgesellschaft HOCHTIEF Facility Management GmbH erbrachte im gleichen Jahr mit einer Leistung von 63 Mio. Euro einen Anteil von zirka 0,5 Prozent an der Gesamtleistung.¹⁴⁶ Das Finanzierungsmodell wird zur Zeit bei 17 Projekten angewandt. Die Schwerpunkte liegen dabei auf Mautstraßen, Brücken und Tunneln. Für die Zukunft wird weiteres Potential in der Bewirtschaftung sowie der Instandhaltung von Schulen und öffentlichen Gebäuden gesehen.¹⁴⁷ Beim Bau des „Herrentunnels“ in Lübeck wendet die HOCHTIEF AG das Betreibermodell an. Nach der Fertigstellung wird dieser 30 Jahre lang von einer Projektgesellschaft betrieben, an der die HOCHTIEF AG zu 50 Prozent beteiligt ist.¹⁴⁸

¹⁴⁴ Ebenda, S. 158.

¹⁴⁵ Ebenda, S. 89.

¹⁴⁶ Ebenda, S. 90.

¹⁴⁷ Ebenda, S. 92.

¹⁴⁸ Ebenda, S. 92.

4.2.3 Alternative Vertragsmodelle

Das von HOCHTIEF eingeführte Modell „PreFair“ wurde im Oktober 2002 auf der internationalen Immobilienmesse Expo Real in München vorgestellt. Dabei handelt es sich um ein Vertragsmodell, das auf der Basis eines Construction-Management-Vertrages entstanden ist.¹⁴⁹ Das Modell beinhaltet weiterhin die Grundsätze des Bau-teams, da das Team aus Kunde, Architekt, Fachplanern und der HOCHTIEF bereits in der Planungsphase partnerschaftlich zusammenarbeitet (vergleiche Abbildung 18).¹⁵⁰

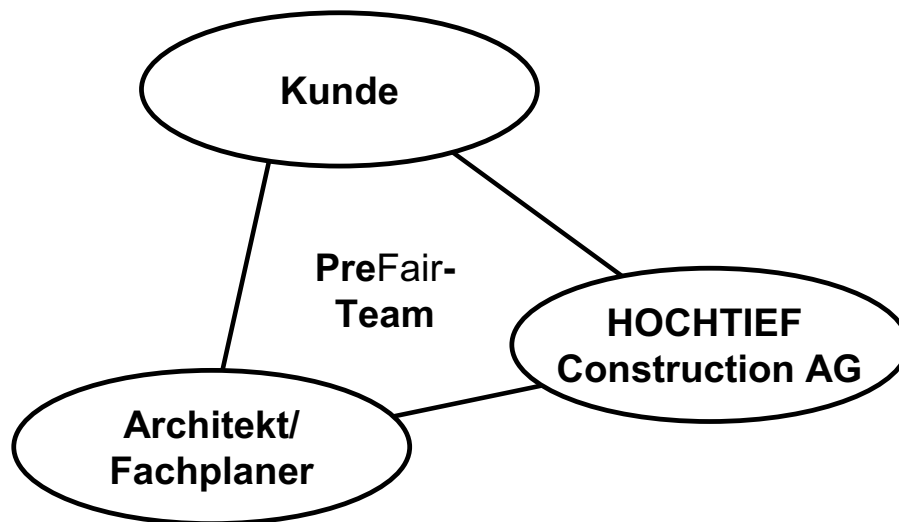


Abbildung 18: Das PreFair-Team der HOCHTIEF AG¹⁵¹

Der Ablauf eines Projekts wird in zwei Phasen, die Preconstruction- und die Construction-Phase, unterteilt. Das komplette Leistungsspektrum, das in der jeweiligen Phase erbracht wird, ist in Abbildung 19 dargestellt. Bereits in der Preconstruction-Phase bringt die HOCHTIEF Construction AG ihre Kompetenz in das Projekt ein. Am Ende dieser Phase liegt eine optimierte Planung vor, die durch alle erforderlichen Unterlagen für die Beauftragung der Construction-Phase dokumentiert ist. Weiterhin erhält

¹⁴⁹ Ebenda, S. 79.

¹⁵⁰ Vgl. HOCHTIEF Construction AG (Hrsg.): PreFair. Partnerschaftlich, sicher und schnell. (Faltblatt).

¹⁵¹ Ebenda.

der Bauherr ein verbindliches Vertragsangebot.¹⁵² Für die Construction-Phase stehen vier Vertragsarten zur Auswahl:

- der Maximalpreisvertrag,
- der Budgetvertrag,
- der Cost Plus Fee-Vertrag und
- der Pauschalvertrag.

Der Budgetvertrag beinhaltet die Festlegung eines Budgets und den Verteilungsschlüssel bei einer Unterschreitung beziehungsweise Überschreitung des Budgets.



Abbildung 19: Das Leistungsspektrum bei PreFair der HOCHTIEF AG¹⁵³

¹⁵² Vgl. HOCHTIEF Construction AG (Hrsg.): PreFair. Partnerschaftlich, sicher und schnell, S. 7 und 12. (Handout).

¹⁵³ Ebenda, S. 11 und 13. (Handout).

4.2.4 Alternative Preismodelle

Verträge mit einer GMP-Vereinbarung werden bei der HOCHTIEF AG relativ häufig eingesetzt. Ein Projekt, das unter Anwendung dieses Preismodells realisiert wurde, ist beispielsweise das Sony-Center in Berlin. Weiterhin ist auch im Rahmen von PreFair der Abschluss eines Vertrages mit einer GMP-Vereinbarung (Maximalpreisvertrag) möglich.¹⁵⁴

4.2.5 Besonderheiten im zweistufigen Modell

PreFair wurde von der HOCHTIEF AG verstärkt in der Öffentlichkeit bekannt gemacht. Zum einen wurde dieses Modell auf Messen vorgestellt, weiterhin wurde in der Presse ausführlich darüber berichtet.¹⁵⁵ In Tabelle 5 sind die Veröffentlichungen zusammengefasst, die das Thema PreFair zum Inhalt haben. Insbesondere zur Kurspflege wurden im Finanzteil der deutschen Leitmedien und der internationalen Tageszeitungen Anzeigen geschaltet, die sich in erster Linie an Anleger wenden und die Kernbotschaften des Unternehmens vermitteln.¹⁵⁶ Weiterhin wurde ein Faltblatt¹⁵⁷ entwickelt, in dem die Grundzüge von PreFair erklärt und die Vorteile aufgezählt werden. Über bereits abgeschlossene Projekte wird mit Referenzblättern informiert. Darüber hinaus werden Kunden auch persönlich auf dieses Modell hingewiesen.¹⁵⁸

¹⁵⁴ Hr. C, HOCHTIEF Construction AG.

¹⁵⁵ Hr. C, HOCHTIEF Construction AG.

¹⁵⁶ Vgl. HOCHTIEF AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2002, S. 67.

¹⁵⁷ HOCHTIEF Construction AG (Hrsg.): PreFair. Partnerschaftlich, sicher und schnell. (Faltblatt).

¹⁵⁸ Hr. C, HOCHTIEF Construction AG.

Datum	Zeitung / Zeitschrift	Titel
06.06.2003	Baulinks.de Service (Internet)	"PreFair" verspricht ein Ende des Preiskriegs auf den Baustellen
22.05.2003	Gebäudemanagement	HOCHTIEF Construction AG - Runder Tisch am Bau
20.05.2003	Immobilien Zeitung	Können neue Vertragsmodelle den Preiskrieg stoppen?
06.05.2003	Baulinks.de Service (Internet)	Vernetztes System - Die HOCHTIEF AG setzt mit PreFair auf ein neues Geschäftsmodell
26.04.2003	Die Welt	Ende des Preiskriegs auf den Baustellen
11.04.2003	Süddeutsche Zeitung	Vernetztes System - Die HOCHTIEF AG setzt mit PreFair auf ein neues Geschäftsmodell
04.04.2003	WAZ	Auch ein Arzt soll HOCHTIEF fit für die Zukunft machen - Baukonzern besetzt Nischen - Gesundheitsbranche im Blick - Neues Geschäftsmodell mit zentraler Bedeutung
31.01.2003	FAZ	HOCHTIEF erprobt Kooperationen am Bau
02.11.2002	Börsen-Zeitung	HOCHTIEF - Sorgenkind mausert sich
29.10.2002	Immobilien Zeitung	Partnermodell Bau - 90 % der Kosten sind beeinflussbar
04.10.2002	FAZ	Mit neuen Vertragsmodellen gegen den Abschwung
Okt. 2002	Bauingenieur	Neue Projektabwicklungs- und Vertragsformen in der Praxis: Design and Construction Management mit garantiertem Maximalpreis

Tabelle 5: Presseberichte über das Modell „PreFair“ der HOCHTIEF AG¹⁵⁹

PreFair wird grundsätzlich allen Kunden angeboten. Auch Kleinkunden sind von einer Anwendung dieses Modells nicht ausgeschlossen.¹⁶⁰ Dabei ist jedoch zu beachten, dass bei kleineren Projekten die Möglichkeiten zur Optimierung geringer sind und eine Anwendung des Modells deshalb nicht zu ähnlich großen Erfolgen wie bei große-

¹⁵⁹ Quelle: Hr. C, HOCHTIEF Construction AG.

¹⁶⁰ Hr. C, HOCHTIEF Construction AG.

ren Projekten führt.¹⁶¹ Unter den bisherigen Auftraggebern, die Projekte mit dem Modell „PreFair“ realisiert haben, befanden sich viele Banken.¹⁶²

Interessierten Kunden wird zunächst ein Faltblatt¹⁶³ ausgehändigt, in dem die grundsätzlichen Informationen zu PreFair zusammengefasst sind. Bei Interesse wird anschließend das Modell vorgestellt. Daraufhin wird dem Kunden ein Handout¹⁶⁴ übergeben, das die in der Präsentation verwendeten Folien enthält.¹⁶⁵

Mit PreFair wurden bereits fünf Projekte realisiert. Dazu gehören:

- das Mobiltheater Freihafen in Hamburg,
- das Pagodum in München,
- das Meteorit in Essen,
- der Umbau der Neuen Flora in Hamburg und
- der City Tower in Offenbach.

Weitere elf Projekte befinden sich in der Bauausführungsphase:

- das Cielo im Frankfurt am Main,
- das West 4 in München,
- das MainOffice 1 in Offenbach am Main,
- die Villa Mumm in Kronberg im Taunus,
- das Karstadt Stadtpalais in Potsdam,
- das Nomis Quartier (1. + 2. BA) in Hamburg,
- die Trainingsakademie BMW in München,

¹⁶¹ Fr. Q, HOCHTIEF Construction AG.

¹⁶² Hr. C, HOCHTIEF Construction AG.

¹⁶³ HOCHTIEF Construction AG (Hrsg.): PreFair. Partnerschaftlich, sicher und schnell. (Faltblatt).

¹⁶⁴ HOCHTIEF Construction AG (Hrsg.): PreFair. Partnerschaftlich, sicher und schnell. (Handout).

¹⁶⁵ Hr. C, HOCHTIEF Construction AG.

- der Silo Hafen in Hamburg,
- der Ernst-August-Platz 3 in Hannover,
- das Hochhaus Graf Adolf Platz 15 in Düsseldorf und
- das Kap am Südkai am Rheinauhafen in Köln.¹⁶⁶

Am Beispiel des Pagodums, das als erstes Projekt mit dem Verfahren des PreFair realisiert wurde¹⁶⁷, berichtet HOCHTIEF von den Erfahrungen. Zwischen der Bayerischen Hausbau GmbH als Bauherr und der HOCHTIEF Construction AG, Niederlassung München, als Construction Manager wurde ein Design & Construction-Management-Vertrag mit garantiertem Maximalpreis geschlossen. Der Vertrag bestand aus zwei Phasen, wobei die erste Phase die Steuerung und Erstellung der gesamten Planungsleistungen für die Leistungsphasen 1 bis 4 nach HOAI beinhaltete. Am Ende dieser Phase wurden dem Bauherrn die kompletten Informationen über das Projekt überreicht, die unter anderem die detaillierte Kostenaufstellung des garantierten Maximalpreises beinhalteten. Auf dieser Grundlage kam es anschließend zum Vertragsabschluss mit einer GMP-Vereinbarung über die zweite Phase, die die Koordination, Steuerung und Erstellung der gesamten Planungsleistungen der Leistungsphasen 5 bis 9 nach HOAI und die schlüsselfertige Ausführung der gesamten Bauleistung umfasste. Aus Sicht des Bauherrn wurde positiv hervorgehoben, dass durch diese Vertragsform bereits in einem frühen Stadium Planungs- und Kostensicherheit gegeben ist, da beide Seiten gezwungen sind, sich zu einem frühen Zeitpunkt über Kosten, Qualität und Termine zu einigen. Weiterhin bewies sich für den Bauherrn die Tatsache von Vorteil, dass während des gesamten Projektablaufs nur ein Ansprechpartner für Planung und Ausführung existierte. Die HOCHTIEF Construction AG dagegen konnte aufgrund der frühen Beteiligung vorhandene Risiken umfassender erkennen und diese realistisch beurteilen oder durch Planungsmaßnahmen eliminieren beziehungsweise minimieren. Beide Parteien lobten die partnerschaftliche Zusammenarbeit, wodurch das Projekt selbst in den Mittelpunkt gerückt wurde und die sich somit positiv auf den Projekterfolg auswirkt hat.¹⁶⁸

¹⁶⁶ Hr. C, HOCHTIEF Construction AG.

¹⁶⁷ Vgl. HOCHTIEF AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2002, S. 81.

¹⁶⁸ Vgl. Büllesbach, J.; Korytko, C.: Neue Projektabwicklungs- und Vertragsformen in der Praxis: Design and Construction Management mit garantiertem Maximalpreis. In: Bauingenieur, 2002, S. 479 – 483.

4.3 Bilfinger Berger AG

4.3.1 Kurzportrait

Die Bilfinger Berger AG zählt zur Spitzengruppe der international tätigen Bauunternehmen und gehört außerdem zu den führenden Immobilien- und Industriedienstleistern in Deutschland. Das Angebot von Serviceleistungen wurde in den letzten Jahren erheblich ausgeweitet, so dass der angestrebte Wandel zur Multi Service Gruppe erkennbare Fortschritte gemacht hat.¹⁶⁹ 58 Prozent der Leistung werden im Ausland erbracht.¹⁷⁰

Die Bilfinger Berger AG ist in fünf Geschäftsfelder strukturiert. Das Geschäftsfeld *Ingenieurbau* umfasst alle Tätigkeiten in dieser Bausparte sowohl auf dem in- als auch auf dem ausländischen Baumarkt. Das Geschäftsfeld *Hoch- und Industriebau* besteht aus den Aktivitäten der inländische Hochbausparte und dem Hoch- und Industriebaugeschäft der Auslandsgesellschaften. Zum Geschäftsfeld *Entwickeln und Betreiben* zählt die Beteiligung Bilfinger Berger BOT, die sich mit privatwirtschaftlichen Betreiberobjekten befasst, und die Bilfinger Berger Projektentwicklung GmbH, die im Bereich inländische Immobilienprojektentwicklung tätig ist. Im Geschäftsfeld *Dienstleistungen* sind unter anderem die übernommenen Servicegesellschaften Rheinhold & Mahla AG, HSG Technischer Service GmbH und J. Wolfferts GmbH zusammengeschlossen.¹⁷¹ Das Geschäftsfeld *Umwelt* setzt sich unter anderem aus den Beteiligungen Bilfinger Berger Umwelt GmbH und der Passavant–Roediger Umwelttechnik GmbH, die sich mit Engineering, Bau und Betrieb von Anlagen zur Trinkwasseraufbereitung und Abwasserreinigung befasst, sowie der GWK Plan Ingenieurbüro für Infrastruktur und Umwelttechnik GmbH, die als Consultingunternehmen im Bereich Wasserversorgung, Abwasser- und Abfallentsorgung tätig ist, zusammen.¹⁷²

¹⁶⁹ Vgl. Bilfinger Berger AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2002, S. 1.

¹⁷⁰ Ebenda, S. 23.

¹⁷¹ Ebenda, S. 22.

¹⁷² Ebenda, S. 44 – 45.

4.3.2 Alternative Leistungsmodelle

Die Beteiligung Bilfinger Berger Projektentwicklung GmbH aus dem Geschäftsfeld *Entwickeln und Betreiben* ist im Bereich der Projektentwicklung tätig.¹⁷³ Sie erbrachte im Jahr 2002 mit einer Leistung von 58,3 Mio. Euro einen Anteil von zirka 3,3 Prozent an der Gesamtleistung der Bilfinger Berger AG.¹⁷⁴ Die Beteiligung Bilfinger Berger BOT GmbH aus dem Geschäftsfeld *Entwickeln und Betreiben* befasst sich mit Projekten, bei denen das Betreibermodell zur Anwendung kommt. In Deutschland ist sie an der Realisierung des „Herrentunnels“ in Lübeck beteiligt. Bereits fertig gestellt ist die Britische Botschaft in Berlin.¹⁷⁵ Mit einer Leistung von 3,7 Mio. Euro hatte die Bilfinger Berger BOT GmbH einen Anteil von zirka 0,2 Prozent an der Gesamtleistung der Bilfinger Berger AG.¹⁷⁶ Auch das Finanzierungsmodell wird von der Bilfinger Berger AG angewendet, wobei sich zur Zeit mehrere Projekte in der Ausführung befinden.¹⁷⁷ Neben der Bilfinger Berger Facility Management GmbH, die im Jahr 2002 mit einer Leistung von 42,1 Mio. Euro einen Anteil von zirka 2,4 Prozent an der Gesamtleistung erwirtschaftete¹⁷⁸, sind auch weitere Beteiligungen aus dem Geschäftsfeld *Dienstleistungen* im Bereich Facility Management aktiv: Die HSG Technischer Service GmbH gehört zu den führenden Anbietern für integrierte Facility Management Dienstleistungen und das Leistungsspektrum der J. Wolfferts GmbH umfasst Beratung, Planung, Ausführung und Betrieb technischer Anlagen.¹⁷⁹

¹⁷³ Ebenda, S. 43.

¹⁷⁴ Ebenda, S. 100.

¹⁷⁵ Ebenda, S. 42 – 43.

¹⁷⁶ Ebenda, S. 100.

¹⁷⁷ Hr. D, Bilfinger Berger BOT GmbH.

¹⁷⁸ Vgl. Bilfinger Berger AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2002, S. 100.

¹⁷⁹ Ebenda, S. 50.

4.3.3 Alternative Vertragsmodelle

Die Bilfinger Berger AG hat ein Kooperationsmodell entwickelt, das den Namen „Gemeinsam Miteinander Partnerschaftlich“ – kurz „GMP“ – trägt. Grundlage des Modells ist eine möglichst frühzeitige Zusammenarbeit aller Projektbeteiligten, wodurch aufgrund der optimalen und vorausschauenden Kooperation aller Beteiligten minimale Baukosten und größtmögliche Terminalsicherheit gewährleistet werden.¹⁸⁰

Der Projektablauf wird bei diesem Modell in verschiedene Phasen unterteilt, die von der Entwicklung und Konzeption bis zum Betreiben den ganzen Lebenszyklus eines Bauwerks umfassen. In jeder Phase werden jeweils spezifische Leistungen erbracht (vergleiche Abbildung 20). Das Modell beinhaltet weiterhin die Vereinbarung eines gemeinsamen Maximalpreises für die Bauausführung. Dieser wird bei fortgeschrittener Planung festgelegt.¹⁸¹

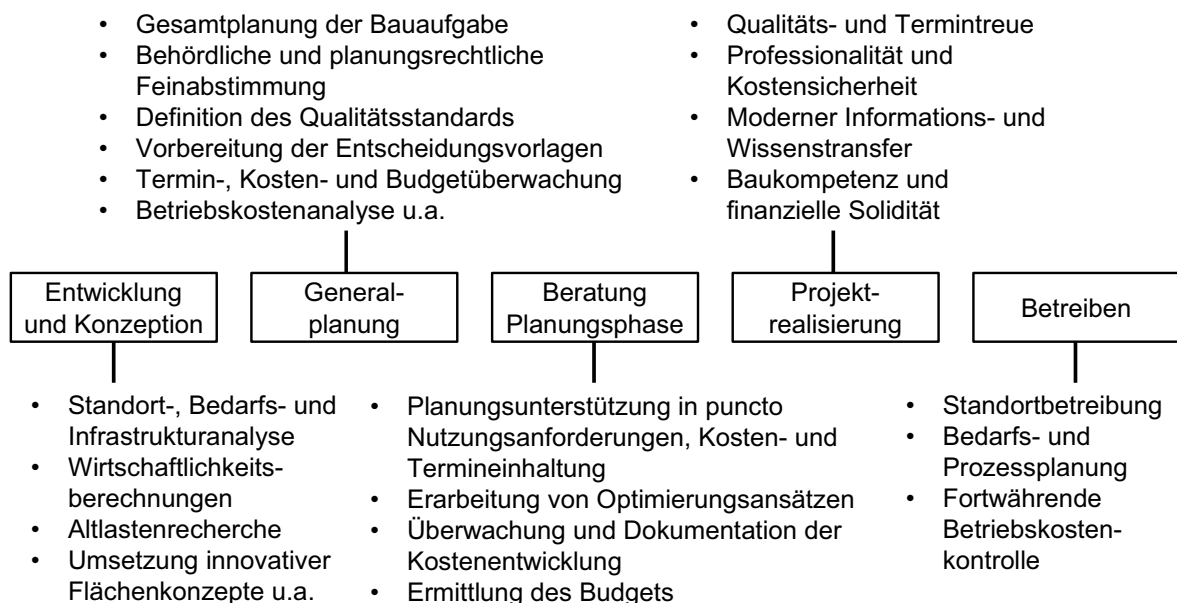


Abbildung 20: Leistungselemente des GMP bei der Bilfinger Berger AG¹⁸²

¹⁸⁰ Vgl. Bilfinger Berger AG (Hrsg.): Gemeinsam Miteinander Partnerschaftlich, S. 6. (Broschüre).

¹⁸¹ Ebenda, S. 8 – 11. (Broschüre).

¹⁸² Quelle: in Anlehnung an Bilfinger Berger AG (Hrsg.): Gemeinsam Miteinander Partnerschaftlich, S. 11 – 13. (Broschüre).

Das Modell ermöglicht die Auswahl aus verschiedenen Kombinationen, die sich jeweils in der Beteiligung der Bilfinger Berger AG an den einzelnen Phasen eines Projektes unterscheiden (vergleiche Abbildung 21). Der Auftraggeber hat die Entscheidung für eine der Kombinationen zu treffen. Bei der Wahl des Mindestpaketes ist die Bilfinger Berger AG an der Beratung in der Planungsphase und an der Projektrealisierung beteiligt. Schrittweise ist eine Ausweitung auf die Generalplanung, anschließend die Entwicklung und Konzeption sowie letztendlich den Betrieb möglich.¹⁸³

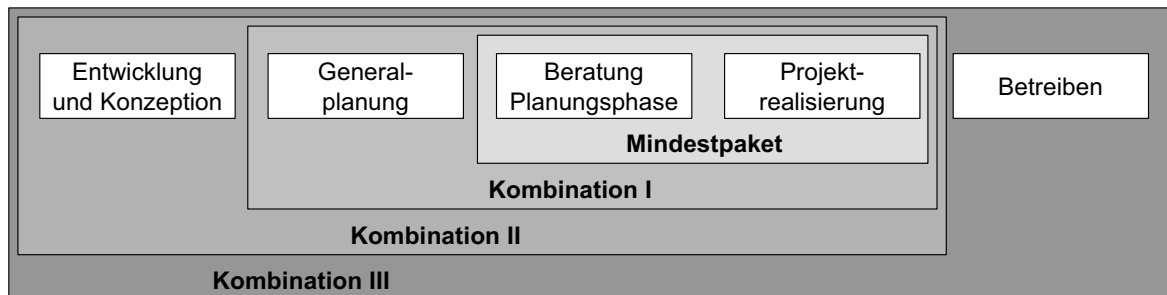


Abbildung 21: Mögliche Kombinationen beim GMP-Modell der Bilfinger Berger AG¹⁸⁴

4.3.4 Alternative Preismodelle

Das Modell „Gemeinsam Miteinander Partnerschaftlich“ der Bilfinger Berger AG beinhaltet die Vereinbarung eines garantierten Maximalpreises.¹⁸⁵ Darüber hinaus wendet die Bilfinger Berger AG auch außerhalb dieses Modells Verträge mit einer GMP-Vereinbarung an. Allerdings werden diese Verträge hauptsächlich mit Kunden abgeschlossen, die der Bilfinger Berger AG bereits durch langjährige Zusammenarbeit bekannt sind und zu denen ein Vertrauensverhältnis besteht.¹⁸⁶ Zur Zeit werden fünf bis

¹⁸³ Vgl. Bilfinger Berger AG (Hrsg.): Gemeinsam Miteinander Partnerschaftlich, S. 10 – 13. (Broschüre).

¹⁸⁴ Quelle: in Anlehnung an Bilfinger Berger AG (Hrsg.): Gemeinsam Miteinander Partnerschaftlich, S. 10 – 11. (Broschüre).

¹⁸⁵ Vgl. Bilfinger Berger AG (Hrsg.): Gemeinsam Miteinander Partnerschaftlich. (Broschüre).

¹⁸⁶ Hr. D, Bilfinger Berger BOT GmbH.

sechs Projekte realisiert, bei denen ein Vertrag mit einer GMP-Vereinbarung abgeschlossen wurde.¹⁸⁷

4.3.5 Besonderheiten im zweistufigen Modell

Die Bilfinger Berger AG hat eine Broschüre¹⁸⁸ erstellt, in der das Modell vorgestellt wird. Darin wird zunächst erläutert, die Hintergründe zu der Entwicklung von GMP geführt haben: „Die Beeinflussbarkeit der Projektkosten nimmt von Beginn der Planung bis hin zur Fertigstellung kontinuierlich ab. Je früher also maßgeschneiderte Instrumente wie GMP zur Kostendämpfung und -sicherung eingesetzt werden, desto größer sind für Sie die realisierbaren Einsparungen, bei gleichzeitiger Terminoptimierung. Denn mit GMP kann das sonst ungenutzte Know-how von Bilfinger Berger vollständig in die Planung einfließen.“¹⁸⁹ Daraufhin werden kurz die Vorteile dieses Modells erläutert: „Mit dem Einsatz von GMP können wir Vertragsauseinandersetzungen nahezu ausschließen, die Realisierungszeit erheblich verkürzen und Ihnen Kosten und Termine sicher gewährleisten.“¹⁹⁰ Anschließend wird auf die Leistungselemente für die einzelnen Phasen eingegangen, die ausführlich erklärt werden. Abschließend werden einige realisierte Projekte benannt. Weitere Werbemaßnahmen außer der Broschüre werden für dieses Modell nicht unternommen.¹⁹¹

Die Anwendung dieses Modells steht grundsätzlich allen Kunden offen. Die Bilfinger Berger AG stellt ihr GMP-Modell insbesondere Kunden vor, die die Bilfinger Berger AG mit der Realisierung eines Projektes beauftragen möchten. Das GMP-Modell wird ihnen als Alternative zum traditionellen Ablauf vorgestellt. Frühere Kunden werden nicht speziell in Bezug auf dieses Modell angesprochen.¹⁹²

¹⁸⁷ Hr. E, Bilfinger Berger AG.

¹⁸⁸ Bilfinger Berger AG (Hrsg.): Gemeinsam Miteinander Partnerschaftlich. (Broschüre).

¹⁸⁹ Ebenda, S. 7.

¹⁹⁰ Ebenda, S. 8.

¹⁹¹ Hr. E, Bilfinger Berger AG.

¹⁹² Hr. E, Bilfinger Berger AG.

GMP wird seit dem Jahr 2000 angewendet. Es wurden bereits mehrere Projekte mit diesem Modell realisiert.¹⁹³ Dazu gehören unter anderem:

- ein Bürogebäude für zirka 500 Arbeitsplätze mit Großküche und Betriebsrestaurant,
- ein Bürogebäude mit Rechenzentrum, das eine besonders verantwortungsvolle Ausführung verlangte,
- ein Bürogebäude mit Konferenz- und Schulungsräumen sowie Tiefgarage mit 164 Stellplätzen und
- eine Messehalle mit freitragendem Dach in modernster Tragwerkstechnologie.¹⁹⁴

Zur Zeit befinden sich mehrere Projekte unter Anwendung dieses Modells in der Ausführungsphase.¹⁹⁵

Nach Abschluss der Realisierung des Laborgebäudes Z 46, das für die Firma Henkel gebaut wurde, berichten alle Projektbeteiligten von positiven Erfahrungen mit GMP. Bereits neun Monate im Vorfeld wurde mit wöchentlichen Besprechungen begonnen, an denen unter anderem Vertreter des Bauherrn, des Architekten und der Bilfinger Berger AG beteiligt waren. „Am Ende wusste der Bauherr, was machbar ist und gebaut werden kann, der Bauunternehmer, was Bauherr und Architekt wirklich wollen, und alle zusammen, was sie voneinander zu halten haben.“¹⁹⁶ Für jedes Detail war außerdem die Form, das Material und der Preis festgelegt. Die Bilfinger Berger AG konnte daraufhin ein extrem genau kalkuliertes Angebot einreichen. Abschließend wurde die gemeinsam festgelegte Bausumme lediglich um knapp drei Promille überschritten. Für den Bauherrn hat sich die Vorgehensweise nicht nur finanziell gelohnt: Durch die Optimierung lagen die tatsächliche Kosten um eine halbe Million Euro niedriger als die Summe, die in der Kostenberechnung nach der ersten Entwurfsplanung ermittelt wurde. Der Architekt lobt insbesondere die kooperative Zusammenarbeit. Der Vertreter der Bilfinger Berger AG schätzt GMP als „optimale Möglichkeit,

¹⁹³ Vgl. Bilfinger Berger AG (Hrsg.): Gemeinsam Miteinander Partnerschaftlich. (Broschüre).

¹⁹⁴ Ebenda, S. 14 – 15.

¹⁹⁵ Hr. E, Bilfinger Berger AG.

¹⁹⁶ Hohmann, Marc: Gemeinsam, miteinander, partnerschaftlich. In: Bilfinger Berger magazin Nr. 1, 2003, S. 24 – 25, hier S. 25.

Arbeitsabläufe zu verzahnen und Synergien zu erzielen“¹⁹⁷. Die Erfahrungen mit diesem Projekt haben den Auftraggeber davon überzeugt, dieses Modell auch bei weiteren Neubauten in Zukunft anzuwenden.¹⁹⁸

4.4 WALTER BAU-AG vereinigt mit DYWIDAG

4.4.1 Kurzportrait

Die WALTER BAU-AG vereinigt mit DYWIDAG hat sich zu einem der führenden europäischen Baumanagement- und Bautechnologie-Konzerne entwickelt.¹⁹⁹ In der strategischen Ausrichtung werden auch die Kundenwünsche nach baunahen Dienstleistungen aufgegriffen. Das Kerngeschäft „Bauen“ wird um Planung, Finanzierung, Projektentwicklung, Beteiligung an Betreibermodellen und Gebäudemanagement ergänzt.²⁰⁰ Im Jahr 2002 wurden zirka 29 Prozent der Leistung im Ausland erbracht.²⁰¹

Der Walter Bau-Konzern gliedert sich in sechs Sparten. Der *Schlüsselfertigbau Inland* erbringt Leistungen von der Konzeptidee über die Planung, den Bau, den Betrieb und die Finanzierung von öffentlichen Bauten, Bauten für die gewerbliche und industrielle Wirtschaft sowie Wohnungsbauten.²⁰² Der *Ingenieurbau Inland* realisiert den Bau von Brücken, Tunneln und speziellen Industrieanlagen sowie Wasserbauten, Hafenanlagen und Staudämme.²⁰³ Auslandsbautätigkeiten werden von der Sparte *Baugeschäft Ausland* übernommen.²⁰⁴ Das *DSI-Geschäft*, in dem unter anderem die DYWIDAG-Systems International GmbH, die SUSPA GmbH und die Stump Spezialtiefbau GmbH zusammengefasst sind, betätigt sich im Bereich der Vorspanntechnik und der Geo-

¹⁹⁷ Ebenda, S. 25.

¹⁹⁸ Ebenda, S. 25.

¹⁹⁹ Vgl. WALTER BAU-AG vereinigt mit DYWIDAG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2002, S. 2.

²⁰⁰ Ebenda, S. 7.

²⁰¹ Ebenda, S. 66.

²⁰² Ebenda, S. 25.

²⁰³ Ebenda, S. 27.

²⁰⁴ Ebenda, S. 29.

technik sowie im Spezialtiefbau.²⁰⁵ Der *Verkehrswegebau* realisiert den Bau von Verkehrsflächen, darüber hinaus auch die Planung und Finanzierung von Verkehrswegebau-Projekten.²⁰⁶ Die *Baunahen Aktivitäten* umfassen Leistungen aus den Bereichen Planung, Finanzierung, Projektentwicklung, Betreibermodelle und Gebäudemanagement.²⁰⁷

4.4.2 Alternative Leistungsmodelle

Projektentwicklung wird von der WALTER Projektentwicklung GmbH und Facility Management von der DYWIDAG-Service-GmbH angeboten, die beide der Sparte *Baunaher Aktivitäten* zugeordnet sind.²⁰⁸ Diese Sparte, zu der noch weitere Beteiligungen gehören, erbrachte im Jahr 2002 mit einer Leistung von 222 Mio. Euro einen Anteil von zirka 6,7 Prozent der Gesamtleistung des Konzerns. Das Finanzierungsmodell wird von der Sparte *Verkehrswegebau* angewandt.²⁰⁹ Die WPF WALTER GROUP Project Development and Financial Services GmbH aus der Sparte *Baunaher Aktivitäten* hat sich auf Betreibermodelle spezialisiert, wobei sie hauptsächlich in den beiden Geschäftsfeldern Multifunktionale Sportstätten und Transport-Infrastrukturprojekte aktiv ist.²¹⁰ Auch die Sparte *Schlüsselfertigbau Inland* wendet Betreibermodelle an.²¹¹

4.4.3 Alternative Vertragsmodelle

Die WALTER BAU-AG vereinigt mit DYWIDAG verfolgt das Ziel, möglichst frühzeitig in Kontakt mit dem Kunden zu treten. „Durch den frühzeitigen Einstieg können wir die richtigen technischen, baubetrieblichen und finanztechnischen Sondervorschläge erarbeiten. Dadurch vermeiden wir unnötige Kosten und schaffen Vertrauen.

²⁰⁵ Vgl. WALTER BAU-AG vereinigt mit DYWIDAG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2002, S. 32.

²⁰⁶ Ebenda, S. 34.

²⁰⁷ Ebenda, S. 36.

²⁰⁸ Ebenda, S. 37.

²⁰⁹ Ebenda, S. 34.

²¹⁰ Ebenda, S. 36.

²¹¹ Ebenda, S. 25.

Diese Vertrauensbasis ist auch Voraussetzung für die Implementierung alternativer Vertragsmodelle wie [...] das Bauteammodell.²¹²

Das Bauteammodell zeichnet sich dadurch aus, dass alle Beteiligten von Anfang an im Team zusammenarbeiten (vergleiche Abbildung 22). „Der Architekt und die Fach- bzw. der Generalplaner erarbeiten in einem dynamischen Kreislauf von parallelen Planungsprozessen die verschiedenen Planungsphasen von der Entwurfs- bis zur Ausführungsplanung. Hierbei werden planungsbegleitend alle kostenrelevanten Bausollfestlegungen in Abstimmung mit den anderen Teampartnern getroffen. Die WALTER BAU-AG vereinigt mit DYWIDAG gibt kontinuierlich Ideen zur Kostenoptimierung von Planungsansätzen und kalkuliert planungsbegleitend. Außerdem unterstützt sie den Prozess durch das Herbeiführen von Abstimmungen mit Gutachtern und Behörden und übernimmt die Aufgabe, von Beginn an Anforderungen des FM in die Planung und Kostenermittlung einfließen zu lassen. Der Projektsteuerer lenkt den gesamten Planungsprozess und bereitet die Entscheidung des Investors vor. Er entwickelt den Bauvertrag und fungiert als Schiedsrichter bei Konfliktsituationen innerhalb des Teams. Der Investor gibt dem Bauteam von Anfang an klare Budget- und Terminziele vor und trifft während des Planungsprozesses die richtungweisenden Entscheidungen für das Projekt.“²¹³

Bei Arbeitsbeginn des Bauteams sollte die Grundlagenermittlung bereits abgeschlossen sein und eine Vorplanung des Architekten vorliegen.²¹⁴ Daraufhin wird zunächst in einer Planungsphase I der Vorentwurf zu einem Entwurfsplanungskonzept weiterentwickelt. Zum Abschluss dieser Phase legt der Generalunternehmer eine Detailkostenschätzung vor, wobei die Kalkulation für alle Beteiligten des Bauteams einsehbar ist. Entscheiden sich Generalunternehmer und Investor für eine weitere Zusammenarbeit, geht das gesamte Bauteam nun in die Planungsphase II über. In dieser wird die vollständige Entwurfs- und Genehmigungsplanung erarbeitet. Der Generalunternehmer erhält in dieser Phase ein Honorar für seinen Aufwand sowie die Zusicherung zum Abschluss eines Bauvertrages bei Erreichen der Budget- und Terminvorgaben. Dieser Vertrag kann dabei sowohl als Pauschalvertrag oder als

²¹² Vgl. WALTER BAU-AG vereinigt mit DYWIDAG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2002, S. 24.

²¹³ Friauff, Hans-Jörg: Das Bauteammodell im Schlüsselfertigbau: Effizienz und Wirtschaftlichkeit für alle Beteiligten durch praktizierte Partnerschaften. Vortrag auf dem Bautechniktag vom 16.04.03, veröffentlicht im Tagungsband S. 237 – 244, hier S. 237 – 238.

²¹⁴ Ebenda, S. 239.

Vertrag kann dabei sowohl als Pauschalvertrag oder als GMP-Vertrag abgeschlossen werden.²¹⁵ In der anschließenden Bauphase kann der Bauprozess aufgrund der detaillierten Vorbereitung koordiniert und ungestört verlaufen.²¹⁶

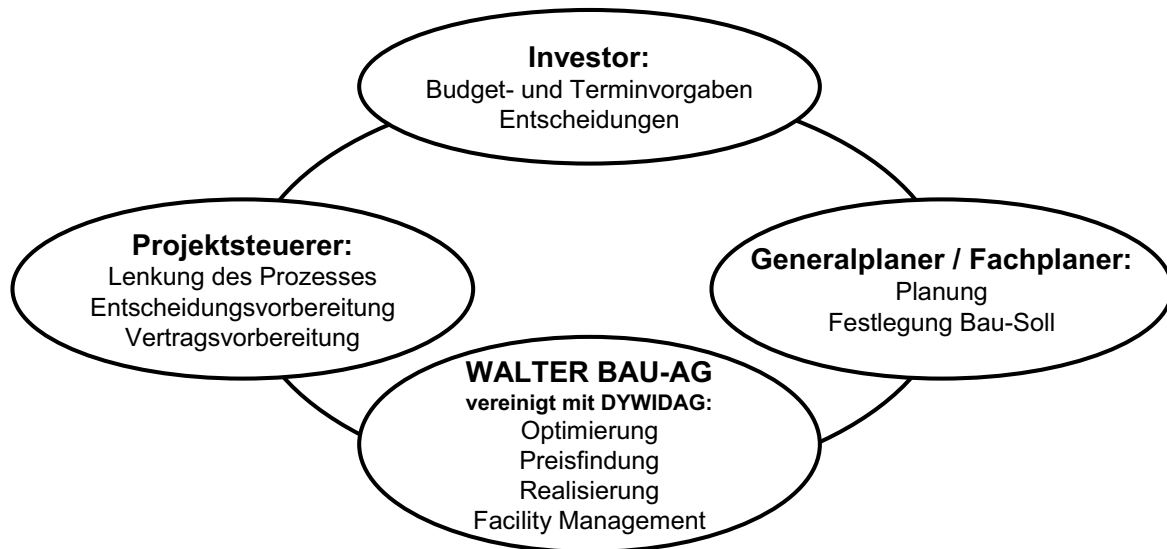


Abbildung 22: Die Beteiligten des Bauteams der WALTER BAU-AG vereinigt mit DYWIDAG²¹⁷

4.4.4 Alternative Preismodelle

Auch außerhalb des Bauteammodells werden Verträge mit einer garantierten Maximalpreis-Vereinbarung angewandt.²¹⁸

²¹⁵ Ebenda, S. 240.

²¹⁶ Ebenda, S. 241.

²¹⁷ Quelle: Friauff, Hans-Jörg: Das Bauteammodell im Schlüsselfertigbau: Effizienz und Wirtschaftlichkeit für alle Beteiligten durch praktizierte Partnerschaften. Vortrag auf dem Bautechniktag vom 16.04.03, veröffentlicht im Tagungsband S. 237 – 244, hier S. 238.

²¹⁸ Vgl. WALTER BAU-AG vereinigt mit DYWIDAG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2002, S. 24.

4.4.5 Besonderheiten im zweistufigen Modell

Die WALTER BAU-AG vereinigt mit DYWIDAG hat eine Broschüre entworfen, in der das Bauteammodell vorgestellt wird. Diese Broschüre ist das maßgebliche Werbemittel, das von der WALTER BAU-AG vereinigt mit DYWIDAG eingesetzt wird. Presseartikel oder Anzeigen werden nur in ganz seltenen Fällen eingesetzt, da die für eine Anwendung des Bauteammodells in Frage kommenden Kunden nicht mit diesem Werbemittel erreicht werden.²¹⁹

Das Bauteammodell wird insbesondere von folgenden Kunden angewendet:

- Industriekunden, die für Ihre Produktion oder Verwaltung in kurzer Zeit ein Projekt realisieren müssen,
- Projektentwickler, die aufgrund der heutigen Vermietungssituation enge Budgetvorgaben setzen und
- Stammkunden, soweit die Rahmenbedingungen eines Objektes zu dem Verfahren des Bauteammodells passen.²²⁰

Abhängig von der Position des jeweiligen Kunden werden verschiedene Maßnahmen zur Kundenansprache eingesetzt. Projektsteuerern wird das Bauteammodell in intensiven Gesprächen vorgestellt, woraufhin diese das Modell anschließend den Bauherrn empfehlen. Mit den Bauabteilungen großer Auftraggeber werden Akquisitionsgespräche geführt. Kunden, die in Zukunft ein geeignetes Bauvorhaben realisieren wollen, werden direkt angesprochen. Weiterhin wird das Modell im Rahmen von Fachvorträgen einem breiteren Publikum vorgestellt. Bei konkretem Interesse wird auch beim Kunden ein Vortrag oder eine Präsentation organisiert.²²¹

²¹⁹ Hr. F, WALTER BAU-AG vereinigt mit DYWIDAG.

²²⁰ Hr. F, WALTER BAU-AG vereinigt mit DYWIDAG.

²²¹ Hr. F, WALTER BAU-AG vereinigt mit DYWIDAG.

Das Bauteammodell wird von der Walter Bau-AG vereinigt mit Dywidag bereits seit 1997 angewendet. Bisher wurden sieben Projekte realisiert.²²² Dazu gehört unter anderem die Zentrale der Qiagen AG in Hilden.²²³

Bei den bisher realisierten Projekten zeigte sich, dass von positiven Erfahrungen berichtet werden kann. Sowohl für den Investor als auch für den Planer und den Generalunternehmer ergeben sich bei der Anwendung des Bauteammodells zahlreiche Vorteile gegenüber traditionellen Modellen. „Es zeigt sich, dass durch das Bauteammodell – und zwar unabhängig von der Form des Bauvertrags – alle Beteiligten profitieren können und das Projekt erheblich an Wirtschaftlichkeit gewinnt, ohne dass dies auf Kosten der Beteiligten geschieht.“²²⁴

Auch zukünftig soll auf das Bauteammodell zurückgegriffen werden, da es sich nach Ansicht der WALTER BAU-AG vereinigt mit DYWIDAG um das „Modell der Zukunft“ handelt. „Die WALTER BAU-AG vereinigt mit DYWIDAG ist der Überzeugung, dass ihr Bauteammodell geeignet ist, alle anspruchsvollen Baumaßnahmen mit hoher Effizienz und zum Nutzen aller Beteiligten durchzuführen. Es gewährleistet einen intensiven Wissens- und Erfahrungsaustausch in allen Phasen der Projektierung und führt dazu, dass alle Bauteampartner zu einer erfolgreichen Projektdurchführung beitragen. Das Bauteam gibt uns die Möglichkeit, gerade im oftmals konfliktträchtigen Schlüsselfertigbau, eine dauerhafte Kooperation mit unseren Kunden einzugehen und hierdurch langfristig den unternehmerischen Erfolg des Investors, der Planer und des Generalunternehmers zu sichern.“²²⁵

²²² Hr. F, WALTER BAU-AG vereinigt mit DYWIDAG.

²²³ Vgl. Frieauff, Hans-Jörg: Das Bauteammodell im Schlüsselfertigbau: Effizienz und Wirtschaftlichkeit für alle Beteiligten durch praktizierte Partnerschaften. Vortrag auf dem Bautechniktag vom 16.04.03, veröffentlicht im Tagungsband S. 237 – 244, hier S. 244.

²²⁴ Ebenda, S. 244.

²²⁵ Frieauff, Hans-Jörg: Das Bauteammodell im Schlüsselfertigbau: Effizienz und Wirtschaftlichkeit für alle Beteiligten durch praktizierte Partnerschaften. Vortrag auf dem Bautechniktag vom 16.04.03, veröffentlicht im Tagungsband S. 237 – 244, hier S. 244.

4.5 STRABAG Beteiligungs AG

4.5.1 Kurzportrait

Die STRABAG Beteiligungs AG hat eine starke Marktposition im Straßenbau. Weiterhin ist sie im Bereich Hochbau und in der Projektentwicklung tätig.²²⁶ Der Anteil der Auslandsbauleistung betrug im Geschäftsjahr 2002 zirka 39 Prozent.²²⁷

Die STRABAG Beteiligungs AG ist in fünf Segmente untergliedert. Das Segment *Straßenbau* führt zusätzlich zum Straßenbau unter anderem auch Leistungen aus den Bereichen Erschließung und Bahngleisbau aus.²²⁸ Das Segment *Hochbau*, das neben weiteren Beteiligungen den Unternehmensbereich Hochbau der STRABAG AG beinhaltet, bündelt die in- und ausländischen Hochbauaktivitäten.²²⁹ Das Segment *Übrige Bausparten* vereint Leistungen aus dem Bereich Ingenieurtiefbau und die Projektentwicklung.²³⁰ Das Segment *Beteiligungen Österreich* beinhaltet die 35%-Beteiligung an der Bau Holding Beteiligungs AG, die im In- und Ausland in den Bereichen Straßenbau, Hochbau, Tunnel- und Ingenieurbau und Projektentwicklung tätig ist.²³¹ Das Segment *Sonstiges* umfasst die Konzernleitung und die zentralisierten Bereiche der kaufmännischen Verwaltung, des Betriebs- und Gerätemanagements sowie des Labors.²³²

4.5.2 Alternative Leistungsmodelle

Die STRABAG Projektentwicklung GmbH aus dem Segment *Übrige Bausparten* „bietet mit Standorten in den wesentlichen wirtschaftlichen Zentren als Full-Service-Dienstleister alle Leistungen von der Initiierung über die Bewertung und Planung bis

²²⁶ Vgl. STRABAG Beteiligungs AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2002, S. 5.

²²⁷ Ebenda, S. 8.

²²⁸ Ebenda, S. 12.

²²⁹ Ebenda, S. 14.

²³⁰ Ebenda, S. 16.

²³¹ Ebenda, S. 18.

²³² Ebenda, S. 19.

hin zur Realisierung und Fertigstellung an. Der Schwerpunkt der Aktivitäten liegt auf dem Marktsegment der Gewerbeimmobilien mit besonderer Konzentration auf Büroimmobilien.²³³ Die Sparte *Übrige Bausparten*, die hauptsächlich die STRABAG Projektentwicklung GmbH und deren Tochtergesellschaften enthält, erbrachte dabei im Jahr 2002 mit einer Leistung von 108,1 Mio. Euro einen Anteil von zirka 3,4 Prozent an der Gesamtleistung des Unternehmens.²³⁴ Betreibermodelle werden von der Bau Holding Beteiligungs AG aus dem Segment *Beteiligungen Österreich* angewendet, wobei jedoch lediglich Projekte außerhalb Deutschlands realisiert werden.²³⁵ Außerdem werden im Ausland auch Projekte unter Anwendung des Finanzierungsmodells realisiert. In Deutschland wurde sowohl das Betreibermodell als auch das Finanzierungsmodell noch nicht angewendet.²³⁶ Im Bereich Facility Management ist die STRABAG Beteiligungs AG nicht tätig.²³⁷

4.5.3 Alternative Vertragsmodelle

Die STRABAG Beteiligungs AG hat das Modell „STRABAG teamconcept“ entwickelt. Hintergrund dieses Modells ist die Idee, den Service zu erweitern und ein Leistungsspektrum aus einer Hand anzubieten, das alle baurelevanten Aufgaben umfasst.²³⁸ Das komplette Leistungsspektrum ist in Abbildung 23 dargestellt. Der Auftraggeber kann jedoch ebenso lediglich einzelne Leistungen auswählen und nur diese beauftragen. Dazu wurde das Leistungsspektrum in einzelne, abgeschlossene Bausteine untergliedert.²³⁹

Um eine effiziente Ausführung zu erreichen, wird eine frühzeitige Beteiligung des Bauunternehmens am Projekt gefordert. Bereits in der Projektierungs- und Planungsphase werden in partnerschaftlicher Zusammenarbeit alle Beteiligten wie beispielsweise Planer und ausführende Unternehmen in das Projekt einbezogen. Vor Beginn der

²³³ Ebenda, S. 16.

²³⁴ Ebenda, S. 45 – 46.

²³⁵ Ebenda, S. 18.

²³⁶ Hr. G, STRABAG Beteiligungs AG.

²³⁷ Hr. H, STRABAG Beteiligungs AG.

²³⁸ Vgl. STRABAG AG (Hrsg.): Intelligentes Bauen mit STRABAG teamconcept, S. 3. (Broschüre).

²³⁹ Ebenda, S. 12. (Broschüre).

Bauausführung wird damit der Verlauf der Ausführungs- und Nutzungsphase optimiert.²⁴⁰ Zur Berechnung der Kosten wird eine dreistufige Kostenkalkulation erstellt. Zunächst erfolgt eine Schätzung, die anschließend von einer Berechnung ersetzt wird. Vor Beginn der Ausführungsphase wird schließlich ein verbindliches Angebot mit einer Preisgarantie erstellt.²⁴¹ Für die Ausführung hat der Auftraggeber die Wahl zwischen drei alternativen Vertragsformen:

- Pauschalvertrag: Generalunternehmer-Vertrag mit garantierter Festpreis-Pauschale,
- Cost plus Fee-Vertrag: Berechnung der Bauleistung nach Aufwand zuzüglich einem umsatzabhängigen Serviceaufschlag und
- GMP-Vertrag: Fertigstellung zum garantierten Maximalpreis.²⁴²

Projektierungsphase	Planungsphase	Ausführungsphase	Nutzungsphase
Recherche Beurteilung und Erschließung der geeigneten Grundstücke	Planung Koordination aller beteiligten Planungsteams	Management Koordination aller Gewerke und Lieferanten	Koordination Organisation der Mieterausbauten und Umbaumaßnahmen
Finanzierung Hilfe bei der Organisation einer Finanzierung	Zeit / Kosten Erstellung der Zeit- und Kostendefinitionen	Prophylaxe Erstellen von Plananpassungen	Inspektion Wartung der Gebäude und technischen Einrichtungen
Sicherheit Übernahme aller Maßnahmen zur Arbeitssicherheit	Optimierung Untersuchung aller Pläne auf Verbesserungsmöglichkeiten	Netzwerk Freigabe der Bau-Daten für alle Berechtigten	
Analogie Vergleich der Planungsdaten mit realisierten Projekten		Bauleistung Garantie einer erstklassigen Ausführung	
		Controlling laufender Abgleich der kaufmännischen Daten	
		Inbetriebnahme Stellung des Personals für Betriebsstart	

Abbildung 23: STRABAG teamconcept²⁴³

²⁴⁰ Ebenda, S. 5. (Broschüre).

²⁴¹ Ebenda, S. 9. (Broschüre).

²⁴² Ebenda, S. 12. (Broschüre).

²⁴³ Quelle: in Anlehnung an STRABAG AG (Hrsg.): STRABAG teamconcept – unser Weg in die Zukunft. (Faltblatt).

4.5.4 Alternative Preismodelle

Die STRABAG Beteiligungs AG wendet auch außerhalb des STRABAG teamconcepts Verträge mit einer GMP-Vereinbarung an.²⁴⁴

4.5.5 Besonderheiten im zweistufigen Modell

Die STRABAG Beteiligungs AG stellt ihr neues Modell anhand eines Faltblattes²⁴⁵ und einer Broschüre²⁴⁶ vor. Bereits das Faltblatt enthält, auf wenige Zeilen zusammengefasst, alle wichtigen Informationen. Zunächst werden die Gründe für die Entwicklung des STRABAG teamconcepts erläutert: „Der Kunde erwartet heute mehr Service von einem Unternehmen: Mitdenken, Entgegenkommen und Übernehmen von weitgehenden Aufgaben. Darum haben wir unser Leistungsspektrum neu gegliedert und bieten unseren Auftraggebern seit einiger Zeit eine neue Art der Zusammenarbeit an: das STRABAG teamconcept. Ziel ist es, kundenorientierter, effizienter und damit erfolgreicher zu bauen.“²⁴⁷ Weiterhin werden die Grundzüge des Modells, die Bausteine des Leistungsspektrums und einige Referenzprojekte erläutert. In der Broschüre wird hauptsächlich auf die Vorteile des Modells eingegangen. In Bezug auf die Kriterien Effektivität, Qualität, Termine und Kosten wird jeweils aufgeführt, warum sich eine Anwendung des Modells vorteilhaft auswirkt. Abschließend werden die Bausteine des Leistungsspektrums sowie die Vertragsalternativen erläutert. Informationen über abgeschlossenen Projekte liegen der Broschüre als Referenzblätter bei. Ferner wurde ein Videofilm²⁴⁸ produziert, in dem das neue Modell erläutert wird. Weitere Werbemaßnahmen, zum Beispiel Anzeigen in Zeitschriften oder Tageszeitungen, werden nicht unternommen. Da das Modell nur einem bestimmten Kundenkreis angeboten wird, werden diese persönlich auf das neue Modell aufmerksam gemacht.²⁴⁹

²⁴⁴ Hr. H, STRABAG Beteiligungs AG.

²⁴⁵ STRABAG AG (Hrsg.): STRABAG teamconcept – unser Weg in die Zukunft. (Faltblatt).

²⁴⁶ STRABAG AG (Hrsg.): Intelligentes Bauen mit STRABAG teamconcept. (Broschüre).

²⁴⁷ STRABAG AG (Hrsg.): STRABAG teamconcept – unser Weg in die Zukunft. (Faltblatt).

²⁴⁸ STRABAG AG (Hrsg.): STRABAG teamconcept – Gemeinsam zum Erfolg. (Videofilm).

²⁴⁹ Hr. G, STRABAG Beteiligungs AG.

Bei dem angesprochenen Kundenkreis handelt es sich hauptsächlich um private Auftraggeber aus der freien Wirtschaft wie beispielsweise Versicherungsgesellschaften oder Entwicklungsgesellschaften für den Bau von Einkaufszentren, die Projekte ab einer gewissen Größe realisieren möchten. Die öffentliche Hand zeigt bisher nur geringes Interesse, wobei die Ursachen hierfür jedoch in den strikten gesetzlichen Regelungen bei der Vergabe von Bauleistungen liegen.

Die Kundenansprache erfolgt hauptsächlich auf persönlicher Ebene. Kunden, die die STRABAG Beteiligungs AG für ein Projekt beauftragen möchten, wird das neue Modell vorgestellt. Außerdem werden Kunden, die in der Vergangenheit mit der STRABAG Beteiligungs AG zusammengearbeitet haben, angesprochen. Bei Interesse wird diesen Kunden das neue Modell im Rahmen einer Präsentation vorgestellt. Dabei stößt die STRABAG Beteiligungs AG auf großes Interesse, so dass vielen Kunden bereits mit diesem neuen Modell bekannt gemacht wurden.²⁵⁰

Seit dem Jahr 1994 wurden bereits mehrere Projekte mit dem STRABAG teamconcept realisiert. Dazu gehören:

- der Vienna Twin Tower in Wien,
- der ABC-Bogen in Hamburg,
- das Einkaufszentrum CentrO in Oberhausen,
- das Einkaufszentrum Schlosspark-Center in Schwerin,
- die Park-Klinik Weißensee in Berlin,
- ein Bürogebäude der edding AG in Ahrensburg und
- ein Bürogebäude der Deutschen Ring Lebensversicherungs AG in Hamburg.²⁵¹

²⁵⁰ Hr. G, STRABAG Beteiligungs AG.

²⁵¹ Vgl. STRABAG AG (Hrsg.): Intelligentes Bauen mit STRABAG teamconcept, Referenzblätter. (Broschüre).

Inzwischen wird dieses Modell bei 30 Prozent der Projekte, die im Hochbau realisiert werden, angewendet. Dabei wird jedoch nicht immer das volle Leistungspaket beauftragt, sondern teilweise auch nur einzelne Bausteine.²⁵²

Aufgrund der bisherigen Erfahrungen kann die STRABAG Beteiligungs AG von einer erfolgreichen Anwendung des Modells u. a. in folgenden Projekten berichten:

- Das Einkaufszentrum CentrO in Oberhausen, das zu den größten Einkaufszentren Europas gehört, wurde in weniger als zwei Jahren realisiert.
- Der Klinikneubau der Park-Klinik Weißensee in Berlin wurde in der Hälfte der veranschlagten Zeit abgeschlossen.
- Das bestehende Bürogebäude der Deutschen Ring Lebensversicherungs AG in Hamburg wurde bei laufender Nutzung statisch erneuert und komplett renoviert, während angrenzend zusätzlich ein Neubau errichtet wurde.²⁵³

²⁵² Hr. G, STRABAG Beteiligungs AG.

²⁵³ STRABAG AG (Hrsg.): STRABAG teamconcept – unser Weg in die Zukunft. (Faltblatt) und STRABAG AG (Hrsg.): Intelligentes Bauen mit STRABAG teamconcept, Referenzblätter. (Broschüre).

4.6 Ed. Züblin AG

4.6.1 Kurzportrait

Die Ed. Züblin AG verfügt über spezielles Know-how auf fast allen Gebieten des Bauwesens zur Lösung technisch anspruchsvoller Bauaufgaben.²⁵⁴ Die Kernkompetenzen des Unternehmens liegen im komplexen schlüsselfertigen Bauen, in der Realisierung großer Infrastrukturmaßnahmen, in der Projektentwicklung, im Spezialtiefbau und im Tunnelbau.²⁵⁵ Neben der reinen Bautätigkeit gewinnen dabei die Finanzierung, Entwicklung und die Steuerung von Großprojekten an Bedeutung.²⁵⁶ Zukünftig soll das Angebot um Dienstleistungen am fertig gestellten Bau erweitert werden.²⁵⁷ 16 Prozent der Leistung wurden im Jahr 2002 im Ausland erbracht.²⁵⁸

Eine Unterteilung in Unternehmensbereiche wird nicht vorgenommen. Bei der Darstellung ihrer Tätigkeiten gliedert die Ed. Züblin AG lediglich nach Inlands- und Auslandsbautätigkeiten sowie den Baunahen Aktivitäten²⁵⁹ beziehungsweise nach den einzelnen Tätigkeitsbereichen²⁶⁰. Hervorgehoben werden die Aktivitäten im Bereich der Projektentwicklung.²⁶¹

²⁵⁴ Vgl. Ed. Züblin AG: <http://www.zueblin.de> (Ed. Züblin AG - Geschichte - 1998 – 1999) - Stand: 22.7.2003.

²⁵⁵ Vgl. Ed. Züblin AG: <http://www.zueblin.de> (Ed. Züblin AG - Fakten - Kurzportrait) - Stand: 22.7.2003.

²⁵⁶ Vgl. Ed. Züblin AG: <http://www.zueblin.de> (Ed. Züblin AG - Geschichte - 1998 – 1999) - Stand: 22.7.2003.

²⁵⁷ Vgl. Ed. Züblin AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2002, S. 21.

²⁵⁸ Ebenda, S. 2.

²⁵⁹ Ebenda, S. 5 und 89.

²⁶⁰ Vgl. Ed. Züblin AG: <http://www.zueblin.de> (Projekte & Produkte) - Stand: 22.7.2003 und Ed. Züblin AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2002, S. 84.

²⁶¹ Vgl. Ed. Züblin AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2002, S. 48.

4.6.2 Alternative Leistungsmodelle

Die Projektentwicklung ist eine der Kernkompetenzen der Ed. Züblin AG.²⁶² Mit Finanzierungsmodellen befasst sich die Ed. Züblin AG erst seit kurzem. Dieser Bereich befindet sich zur Zeit im Aufbau. An Betreibermodellen ist die Ed. Züblin AG interessiert, jedoch wurden noch keine Projekte unter Anwendung dieses Modells realisiert. Facility Management wird bei der Ed. Züblin AG von einer Tochtergesellschaft übernommen.²⁶³

4.6.3 Alternative Vertragsmodelle

Die Ed. Züblin AG hat bereits zwei Projekte mit Construction-Management-Verträgen realisiert. Allerdings handelte es sich dabei um Projekte, die im Ausland abgewickelt wurden. In Deutschland wurden Construction-Management-Verträge bisher nicht angewendet. Ferner wurden bisher keine Projekte realisiert, bei denen die Zusammenarbeit im Bauteam angewendet wurde.²⁶⁴

4.6.4 Alternative Preismodelle

Verträge mit einer GMP-Vereinbarung werden von der Ed. Züblin AG angewendet.²⁶⁵

²⁶² Vgl. Ed. Züblin AG: <http://www.zueblin.de> (Ed. Züblin AG - Fakten - Kurzporträt) - Stand: 22.7.2003.

²⁶³ Hr. I, Ed. Züblin AG.

²⁶⁴ Hr. I, Ed. Züblin AG.

²⁶⁵ Hr. I, Ed. Züblin AG.

4.7 Max Bögl Bauunternehmung GmbH & Co. KG

4.7.1 Kurzportrait

Die Max Bögl Bauunternehmung GmbH & Co. KG ist ein führendes mittelständisches Unternehmen des Baugewerbes.²⁶⁶ Momentan befindet sich das Unternehmen in einem Wandel vom reinen Bauunternehmen hin zu einem Technologie- und Dienstleistungsunternehmen in allen Bereichen des Bauwesens.²⁶⁷ Um Komplettlösungen aus einer Hand anzubieten und damit Schnittstellen zu vermeiden, erstreckt sich das Leistungsspektrum von der Finanzierung und Planung über die Ausführung bis zum Betreiben.²⁶⁸ Zirka 2 Prozent der Leistung wurden im Jahr 2002 im Ausland erbracht.²⁶⁹

Die Aktivitäten erstrecken sich auf alle Bereiche und Schwierigkeitsgrade des Bauwesens.²⁷⁰ Neben dem Hochbau und dem Spezialtiefbau ist das Unternehmen im Verkehrswegebau und im Wasserstraßenbau tätig. Weitere Bereiche sind der Stahl- und Anlagenbau, der Fertigteilbau und die Bauwerkserhaltung. Im Bereich Umwelttechnik werden zusammen mit dem Bereich Ver- und Entsorgung unter anderem Kläranlagen und Müllverbrennungsanlagen realisiert. Der Bereich Rohstoffe befasst sich mit Produktion, Beschaffung und Absatz von Massengütern.²⁷¹

²⁶⁶ Vgl. Max Bögl Bauunternehmung GmbH & Co. KG: <http://www.max-boegl.de> (Profil) - Stand: 22.7.2003.

²⁶⁷ Vgl. Max Bögl Bauunternehmung GmbH & Co. KG: <http://www.max-boegl.de> (Profil - Zukunft) - Stand: 22.7.2003.

²⁶⁸ Vgl. Max Bögl Bauunternehmung GmbH & Co. KG: <http://www.max-boegl.de> (Profil - Firmengruppe, Zukunft) - Stand: 22.7.2003.

²⁶⁹ Hr. J, Max Bögl Bauunternehmung GmbH & Co. KG.

²⁷⁰ Vgl. Max Bögl Bauunternehmung GmbH & Co. KG: <http://www.max-boegl.de> (Profil - Firmengruppe) - Stand: 22.7.2003.

²⁷¹ Vgl. Max Bögl Bauunternehmung GmbH & Co. KG: <http://www.max-boegl.de> (Leistungen) - Stand: 22.7.2003.

4.7.2 Alternative Leistungsmodelle

Finanzierungs- und Betreibermodelle werden hauptsächlich im Bereich Hochbau angewendet.²⁷² Langsam wird die Anwendung auch auf andere Bereiche ausgedehnt, zum Beispiel auf den Bereich Umwelttechnik: „Die Projekte reichen hierbei von den kommunalen Kläranlagen bis hin zu Regenrückhaltebecken und Müllverbrennungsanlagen für Großstädte. Für diese Anlagen bieten wir Komplettlösungen an, beginnend mit der Finanzierung über die Projektierung und Erstellung bis hin zum Betreiben.“²⁷³ Weiterhin ist die Max Bögl Bauunternehmung GmbH & Co. KG auch separat im Facility Management tätig. Erst vor kurzem wurde ein Bereich aufgebaut, der Projektentwicklung anbietet.²⁷⁴

4.7.3 Alternative Vertragsmodelle

Die Max Bögl Bauunternehmung GmbH & Co. KG richtet sich bei der Vertragsgestaltung nach den Wünschen des Kunden und bietet auch den Abschluss eines Construction-Management-Vertrages an, falls dies gefordert wird. Bisher wurden jedoch weder Projekte mit diesem Vertragsmodell als auch mit dem Vertrag zur Zusammenarbeit im Bauteam realisiert.²⁷⁵

4.7.4 Alternative Preismodelle

Verträge mit einer GMP-Vereinbarung werden auf Wunsch des Kunden abgeschlossen, wobei dieses Preismodell jedoch bisher noch nicht bei einem konkreten Projekt angewendet wurde.²⁷⁶

²⁷² Hr. J, Max Bögl Bauunternehmung GmbH & Co. KG.

²⁷³ Vgl. Max Bögl Bauunternehmung GmbH & Co. KG: <http://www.max-boegl.de> (Leistungen - Umwelttechnik) - Stand: 22.7.2003.

²⁷⁴ Hr. J, Max Bögl Bauunternehmung GmbH & Co. KG.

²⁷⁵ Hr. J, Max Bögl Bauunternehmung GmbH & Co. KG.

²⁷⁶ Hr. J, Max Bögl Bauunternehmung GmbH & Co. KG.

4.8 Rheinhold & Mahla AG²⁷⁷

4.8.1 Kurzportrait

Die Rheinhold & Mahla AG ist in den Bereichen Industrie und Hochbau tätig. Der Bereich Hochbau mit der Sparte Baudienstleistungen erwirtschaftete dabei im Jahr 2002 einen Anteil von 14 Prozent an der Konzernleistung.²⁷⁸ Der Auslandsanteil im Bereich Hochbau betrug rund 15 Prozent.²⁷⁹ Die Sparte Baudienstleistungen verfolgt die Strategie der Entwicklung zum Systemanbieter. „Das Hauptaugenmerk gilt dabei dem Komplettausbau, dem Bauen im Bestand sowie dem Ausbau und der Weiterentwicklung unserer eigenen Produktlinie.“²⁸⁰

Die Sparte Baudienstleistungen unterteilt sich in die Geschäftsfelder *Ausbau*, *Fassadentechnik* und *Kühllagerbau*. „Schwerpunkt der Geschäftstätigkeit im Geschäftsfeld *Ausbau* ist der funktionale und technisch hochwertige Innenausbau im Wirtschafts- und Öffentlichen Bau.“²⁸¹ Das Geschäftsfeld *Fassadentechnik* befasst sich mit der Errichtung von architektonisch anspruchsvollen Fassaden, wobei in allen Fragen der Bereiche Engineering, Projektmanagement, Fertigung und Montage kompetente Lösungen angeboten werden.²⁸² Das Geschäftsfeld *Kühllagerbau* erstellt schlüsselfertige Gebäude für Produktionsbetriebe der Nahrungsmittelindustrie, wobei neben der Bauausführung auch Entwurf und Planung übernommen werden.²⁸³

²⁷⁷ Die hier gegenständlichen Unterlagen beziehen sich auf das Jahr 2002, in dem die Rheinhold & Mahla AG noch eigenständig war. Zwischenzeitlich wurde der Konzern von der Bilfinger Berger AG übernommen.

²⁷⁸ Vgl. Rheinhold & Mahla AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2002, S. 8.

²⁷⁹ Ebenda, S. 26.

²⁸⁰ Ebenda, S. 27.

²⁸¹ Ebenda, S. 44.

²⁸² Ebenda, S. 46.

²⁸³ Ebenda, S. 47.

4.8.2 Alternative Leistungsmodelle

Die Rheinhold & Mahla AG ist mit einem geringen Prozentsatz an der Konzernleistung nur in einem speziellen Bereich des Hochbaus tätig. Deshalb werden Leistungsmodelle wie die Projektentwicklung, Finanzierungsmodelle, Betreibermodelle oder das Facility Management nicht angewandt. Einzig im Geschäftsfeld *Kühllagerbau* werden auch Leistungen außerhalb der reinen Bauausführung erbracht. Dabei werden der Entwurf und die Planung genannt.²⁸⁴ Hierbei handelt es sich jedoch um Gebäude, die schlüsselfertig erstellt werden und wobei der Entwurf und die Planung nur einen geringen Anteil an der Gesamtleistung zu verzeichnen haben. Durch die Spezialisierung auf Kühllager beschränkt sich die Planung weiterhin größtenteils auf die technischen Aspekte, die bei der Planung von Kühllagern zu beachten sind.²⁸⁵

4.8.3 Alternative Vertragsmodelle

In den Geschäftsfeldern Ausbau und Fassadentechnik ist die Rheinhold & Mahla AG bei Projekten hauptsächlich als Subunternehmer beteiligt. Im Geschäftsfeld Kühllagerbau werden teilweise auch Entwurf und Planung übernommen. Allerdings handelt es sich dabei um einen festen Kundenkreis, für den regelmäßig Projekte ausgeführt werden. Deshalb werden keine alternativen Vertragsmodelle wie der Construction-Management-Vertrag oder der Vertrag zur Zusammenarbeit im Bauteam angewandt.²⁸⁶

4.8.4 Alternative Preismodelle

Als Preismodelle werden lediglich klassische Formen wie der Einheitspreis- oder Pauschalvertrag angewandt. Das GMP-Modell wird nicht angewandt.²⁸⁷

²⁸⁴ Ebenda, S. 47.

²⁸⁵ Hr. K, Rheinhold & Mahla AG.

²⁸⁶ Hr. K, Rheinhold & Mahla AG.

²⁸⁷ Hr. K, Rheinhold & Mahla AG.

4.9 BAUER Spezialtiefbau GmbH

4.9.1 Kurzportrait

Die BAUER Spezialtiefbau GmbH und ihre Tochterfirmen sind im Baubereich mit Schwerpunkt Spezialtiefbau tätig.²⁸⁸ Dabei werden zirka 50 Prozent der Leistung im Inland erbracht.²⁸⁹

Holdingsgesellschaft der BAUER Spezialtiefbau GmbH ist die BAUER AG. Neben der BAUER Spezialtiefbau GmbH gehören außerdem folgende wesentliche Unternehmen zur BAUER AG, die im Jahr 2002 56 Prozent ihrer Leistung im Ausland erbracht hat²⁹⁰:

- BAUER Maschinen GmbH
- SCHACHTBAU NORDHAUSEN GmbH
- SPESA Spezialtiefbau und Sanierung GmbH
- BAUER Mietsystem GmbH.²⁹¹

Neben der BAUER Spezialtiefbau GmbH sind auch die SPESA Spezialtiefbau und Sanierung GmbH und die SCHACHTBAU NORDHAUSEN GmbH mit ihren Bau-Töchterfirmen im Bereich Bau tätig. Die SPESA Spezialtiefbau und Sanierung GmbH hat ihre Arbeitsschwerpunkte in der Denkmalpflege und in der Betonsanierung. Die SCHACHTBAU NORDHAUSEN GmbH ist auf den Untertagebau, die Umwelttechnik und den Brücken- und Ingenieurbau spezialisiert.²⁹²

²⁸⁸ Vgl. BAUER AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2002, S. 11.

²⁸⁹ Ebenda, S. 13.

²⁹⁰ Ebenda, S. 7.

²⁹¹ Ebenda, S. 11.

²⁹² Ebenda, S. 24.

4.9.2 Alternative Leistungsmodelle

Die BAUER Spezialtiefbau GmbH beschränkt ihre Aktivitäten auf den Spezialtiefbau und wendet keine alternativen Leistungsmodelle an.²⁹³ Für die gesamte BAUER AG wird jedoch folgende Aussage getroffen: „Um den Wünschen unser Kunden nach einer möglichst kompletten Leistung nachkommen zu können, schließen wir uns mit leistungsfähigen Partnern zusammen. Unsere Kernkompetenzen im Spezialtiefbau ergänzen wir um zusätzliche Leistungen, wie sie unsere Tochterfirmen anbieten.“²⁹⁴ Hierbei ist insbesondere die SCHACHTBAU NORDHAUSEN GmbH zu nennen, die sich zum integrierten Dienstleister rund um die Lebenszyklen von Bauwerken entwickelt. Sie verfügt über Kompetenzen in der Planung, der Sanierung und im Betreiben von Bauwerken bis hin zur Wiederverwertung. Die Beteiligung WÖHR + BAUER GmbH hat den Schwerpunkt Projektentwicklung im Gewerbeimmobilienbereich.²⁹⁵

4.9.3 Alternative Vertragsmodelle

Aufgrund ihres spezialisierten Leistungsangebots wendet die BAUER Spezialtiefbau GmbH keine Construction-Management-Verträge oder Verträge zur Zusammenarbeit im Bauteam an.²⁹⁶ Auch die SCHACHTBAU NORDHAUSEN GmbH wendet diese Vertragsformen nicht an.²⁹⁷

4.9.4 Alternative Preismodelle

Die BAUER Spezialtiefbau GmbH wendet Verträge mit einer GMP-Vereinbarung an, wenn diese vom Auftraggeber nachgefragt wird. Allerdings liegt der prozentuale Anteil dieser Vertragsform nur bei weniger als 10 Prozent, da ein Großteil der Projekte für öffentliche Auftraggeber durchgeführt wird und eine GMP-Vereinbarung in diesem Fall nicht abgeschlossen werden kann.²⁹⁸ Die SCHACHTBAU NORDHAUSEN

²⁹³ Hr. L, BAUER Spezialtiefbau GmbH.

²⁹⁴ BAUER AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2002, S. 24.

²⁹⁵ Ebenda, S. 24.

²⁹⁶ Hr. L, BAUER Spezialtiefbau GmbH.

²⁹⁷ Hr. M, Schachtbau Nordhausen GmbH.

²⁹⁸ Hr. L, BAUER Spezialtiefbau GmbH

GmbH wendet Verträge mit einer GMP-Vereinbarung nur sehr selten an, da bei 99 Prozent der Projekte die öffentliche Hand der Auftraggeber ist.²⁹⁹

4.10 E. Heitkamp GmbH

4.10.1 Kurzportrait

Die Bauunternehmung E. Heitkamp GmbH konzentriert sich auf ihre Kernkompetenzen im Bereich Schlüsselfertigbau, Ingenieurbau, Infrastrukturbau, Großprojekte und baunahe Serviceleistungen.³⁰⁰ Die Hauptniederlassung Ausland ist für Aktivitäten im Ausland zuständig.³⁰¹

Im Schlüsselfertigbau werden ganzheitliche Lösungen angeboten. Das Leistungsspektrum reicht von der Vorplanung bis zum Facility Management.³⁰² Zu den Bauwerken aus dem Bereich Ingenieurbau zählen unter anderem Kraftwerke, Kühltürme, Kläranlagen, Hochhäuser, Industriebauten und Brückenbauwerke.³⁰³ Zum Infrastrukturbau zählen der Tunnelbau, der Erd- und Straßenbau und die Tochtergesellschaft Heitkamp Rail.³⁰⁴ Großprojekte sind vorwiegend im Verkehrswege- und Wasserbau sowie im Energiebau, aber auch im allgemeinen Hoch- und Tiefbau anzutreffen.³⁰⁵ Die Serviceleistungen umfassen ein breites Angebot an Leistungen: angefangen mit Consulting (von der Planung bis zum Projektmanagement) über Qualitätstechnik (von der For-

²⁹⁹ Hr. M, Schachtbau Nordhausen GmbH.

³⁰⁰ Vgl. E. Heitkamp GmbH: <http://www.heitkamp.de/deutsch/kernkomp/index.htm> - Stand: 21.7.2003.

³⁰¹ Vgl. E. Heitkamp GmbH: <http://www.heitkamp.de/deutsch/kontakt/index.htm> (Anschriften / E-Mail - Ausland) - Stand: 21.7.2003.

³⁰² Vgl. E. Heitkamp GmbH: <http://www.heitkamp.de/deutsch/kernkomp/index.htm> (Schlüsselfertigbau) - Stand: 21.7.2003.

³⁰³ Vgl. E. Heitkamp GmbH: <http://www.heitkamp.de/deutsch/kernkomp/index.htm> (Ingenieurbau) - Stand: 21.7.2003.

³⁰⁴ Vgl. E. Heitkamp GmbH: <http://www.heitkamp.de/deutsch/kernkomp/index.htm> (Infrastrukturbau) - Stand: 21.7.2003.

³⁰⁵ Vgl. E. Heitkamp GmbH: <http://www.heitkamp.de/deutsch/kernkomp/index.htm> (Großprojekte) - Stand: 21.7.2003.

schung bis zur Entwicklung neuer Baustoffe) bis zu IT-Dienstleistungen (von CAD bis zur internetbasierten Projektsteuerung).³⁰⁶

4.10.2 Alternative Leistungsmodelle

Die E. Heitkamp GmbH ist im Bereich der Projektentwicklung tätig. Weiterhin wurden bereits Projekte unter Anwendung von Betreibermodellen realisiert. Reine Finanzierungsmodelle werden selten angewendet. Im Bereich Facility Management ist die E. Heitkamp GmbH nicht tätig.³⁰⁷

4.10.3 Alternative Vertragsmodelle

Die E. Heitkamp GmbH hat bereits Projekte realisiert, bei denen Construction-Management-Verträge abgeschlossen wurden. Der Vertrag zur Zusammenarbeit im Bauteam wurde noch nicht angewendet.³⁰⁸

4.10.4 Alternative Preismodelle

Die E. Heitkamp GmbH wendet Verträge mit einer GMP-Vereinbarung an, was jedoch eher selten erfolgt.³⁰⁹

³⁰⁶ Vgl. E. Heitkamp GmbH: <http://www.heitkamp.de/deutsch/kernkomp/index.htm> (Serviceleistungen) - Stand: 21.7.2003.

³⁰⁷ Fr. N, E. Heitkamp GmbH.

³⁰⁸ Fr. N, E. Heitkamp GmbH.

³⁰⁹ Fr. N, E. Heitkamp GmbH.

4.11 Wolff & Müller Unternehmensgruppe GmbH & Co. KG

4.11.1 Kurzportrait

Bei Wolff & Müller handelt es sich um einen Familienbetrieb mit vier Geschäftsfeldern.³¹⁰ Neben dem Kerngeschäft „Bauen“, zu dem neben Hoch- und Ingenieurbau sowie Tief- und Straßenbau auch der Baustoffbereich zählt, wurden schon frühzeitig Leistungen aus baunahen Geschäftsfelder wie beispielsweise die Projektentwicklung angeboten.³¹¹ Im Jahr 2002 wurden im Ausland keine Bauleistungen erbracht.³¹²

Im Geschäftsfeld Bauen umfasst *Hoch- und Ingenieurbau, Tief- und Straßenbau, Altbaumodernisierung* und *Betonfertigteile*. Das Geschäftsfeld Projektentwicklung, Bauträger, Generalübernehmer umfasst die Unternehmensbereiche *Projektentwicklung*, der die vollständige Projektentwicklung bis zur schlüsselfertigen Übergabe anbietet, und *Wohnbau*, in dem die Aktivitäten als Bauträger gebündelt sind. Das Geschäftsfeld Baustoffe/Recycling gliedert sich in *Kies und Sand, Mischgut* und *Holzrecycling*. Das Geschäftsfeld Dienstleistungen umschließt die Unternehmensbereiche *Immobilien, Baulogistik, Vertrieb und Riskmanagement* sowie *Sonstige Dienstleistungen*.³¹³

4.11.2 Alternative Leistungsmodelle

Die Aktivitäten im Bereich Projektentwicklung sind dem Unternehmensbereich *Projektentwicklung* zugeordnet. „Der Unternehmensbereich realisiert schlüsselfertige Immobilienprojekte: von der ersten Idee bis zum fertigen Gebäude. Unser Leistungsspektrum umfasst Einkaufszentren, Freizeitimmobilien und Hotels, ebenso wie Gewerbeparks oder innerstädtische Büro- und Geschäftshäuser.“³¹⁴ Weiterhin wurden bisher 23 Projekte unter Anwendung des Finanzierungsmodells realisiert. Das Betrei-

³¹⁰ Vgl. <http://www.wolff-mueller.de> (Unternehmensporträt - W & M Porträt) - Stand: 21.7.2003.

³¹¹ Vgl. Wolff & Müller Unternehmensgruppe GmbH & Co. KG: <http://www.wolff-mueller.de> (Unternehmensporträt - W & M Geschichte) - Stand: 21.7.2003.

³¹² Fr. O, Wolff & Müller Unternehmensgruppe GmbH & Co. KG.

³¹³ Vgl. <http://www.wolff-mueller.de> - Stand: 21.7.2003.

³¹⁴ Wolff & Müller Unternehmensgruppe GmbH & Co. KG: <http://www.wolff-mueller.de> (Wolff & Müller Geschäftsfelder - Projektentwicklung, Bauträger, Generalübernehmer) - Stand: 21.7.2003.

bermodell wurde noch nicht angewendet.³¹⁵ Vom Unternehmensbereich *Immobilien* werden Leistungen aus dem Bereich Facility Management erbracht.³¹⁶

4.11.3 Alternative Vertragsmodelle

Im Zuge einer Projektentstehung wurden vereinzelt zweistufige Vertragsmodelle wie der Construction-Management-Vertrag mit dem Auftraggeber vereinbart. Der Vertrag zur Zusammenarbeit im Bauteam wurde noch nicht angewendet.³¹⁷

4.11.4 Alternative Preismodelle

Innerhalb der Hauptniederlassung Projektbau wurden bisher keine Verträge mit einer GMP-Vereinbarung angewandt.³¹⁸ Bei der gesamten Wolff & Müller Unternehmensgruppe GmbH & Co. KG wurden zwar zwei Verträge mit verwandten Regelungen abgeschlossen, die jedoch keine Reinform einer GMP-Vereinbarung darstellen.³¹⁹

³¹⁵ Hr. P, Wolff & Müller Unternehmensgruppe GmbH & Co. KG.

³¹⁶ Vgl. Wolff & Müller Unternehmensgruppe GmbH & Co. KG: <http://www.wolff-mueller.de> (Wolff & Müller Geschäftsfelder - Dienstleistungen) - Stand: 21.7.2003.

³¹⁷ Hr. P, Wolff & Müller Unternehmensgruppe GmbH & Co. KG.

³¹⁸ Hr. P, Wolff & Müller Unternehmensgruppe GmbH & Co. KG.

³¹⁹ Fr. O, Wolff & Müller Unternehmensgruppe GmbH & Co. KG.

5 Zusammenfassung

5.1 Übersicht der Unternehmenspraxis

5.1.1 Gesamtübersicht

Die einzelnen Unternehmensdarstellungen zeigen ein vielschichtiges Bild von der Praxis alternativer Geschäftsmodelle. Die nachfolgende Tabelle gibt eine Übersicht über die von den führenden Bauunternehmen angewandten Geschäftsmodelle.

	Preis-		Vertrags-			Leistungsmodelle			
	Einheitspreise / Pauschalierung	GMP-Vereinbarung	GU-/GÜ- und TU-/TÜ-Vertrag	CM-Vertrag	Bauteam	Projektentwicklung	Finanzierungsmodell	Betreibermodell	Facility Management
Hochtief AG	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Bilfinger Berger AG	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Walter Bau-AG vereinigt mit Dywidag	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Strabag Beteiligungs AG	x	x	x	x	x	x	x ¹	x ¹	-
Ed. Züblin AG	x	x	x	x ¹	-	x	- ²	-	x
Max Bögl Bauunternehmung GmbH & Co. KG	x	-	x	-	-	x	x	x	x
Rheinhold & Mahla AG	x	-	-	-	-	-	-	-	-
Bauer Spezialtiefbau GmbH	x	x	x	-	-	-	-	-	-
E. Heitkamp GmbH	x	x	x	x	-	x	x	x	-
Wolff & Müller Unternehmensgruppe GmbH & Co. KG	x	-	x	x	-	x	x	-	x

Legende:

x: Modell wird angewendet

-: Modell wird nicht angewendet

¹ bisher nur Anwendung im Ausland

² zur Zeit im Aufbau

Tabelle 6: Überblick über die Anwendung von alternativen Geschäftsmodellen

5.1.2 Alternative Leistungsmodelle

Acht von zehn der befragten Unternehmen sind im Bereich Projektentwicklung tätig. Lediglich die Rheinhold & Mahla AG und die BAUER Spezialtiefbau GmbH, die sich jeweils auf einzelne Tätigkeiten im Baubereich spezialisiert haben, beschäftigen sich nicht mit diesem Leistungsmodell. Die restlichen Unternehmen besitzen jeweils Tochtergesellschaften oder eigene Abteilungen, die Leistungen aus dem Bereich Projektentwicklung anbieten. Somit wird dieses alternative Leistungsmodell am häufigsten angewandt.

Das Finanzierungsmodell wird von sechs der zehn Unternehmen in Deutschland angewandt. Die STRABAG Beteiligungs AG hat dieses Modell bisher nur im Ausland angewendet. Bei der Ed. Züblin AG befindet sich gerade eine Abteilung im Aufbau, die sich zukünftig mit dem Finanzierungsmodell befassen wird. Dies zeigt, dass grundsätzlich Interesse an der Anwendung des Finanzierungsmodells besteht. Aufgrund der bestehenden Rechtslage sehen sich jedoch nicht alle Unternehmen in der Lage, in Deutschland Aktivitäten in diesem Bereich durchzuführen. Bei einer verbesserten Rechtslage ist zu erwarten, dass diese Modell vermehrt angewandt wird.

Fünf der zehn Unternehmen wenden das Betreibermodell in Deutschland an. Die STRABAG Beteiligungs AG hat mit diesem Modell bisher nur Projekte im Ausland realisiert. Die Ed. Züblin AG hat das Betreibermodell noch nicht angewendet, ist jedoch interessiert. Ähnlich dem Finanzierungsmodell scheitert eine verstärkte Anwendung auch hier an der unsicheren Rechtslage.

Facility Management wird von sechs der zehn Unternehmen angeboten. Dabei befassen sich jeweils Tochtergesellschaften oder eigene Abteilungen mit diesem Leistungsmodell. Während die Rheinhold & Mahla AG und die BAUER Spezialtiefbau GmbH aufgrund ihrer speziellen Tätigkeiten nicht in diesem Bereich aktiv sind, sind die STRABAG Beteiligungs AG und die E. Heitkamp GmbH grundsätzlich nicht an einer Anwendung dieses Modells interessiert. Im Vergleich zur Projektentwicklung wird das Leistungsmodell des Facility Managements damit weniger häufig angewendet.

5.1.3 Alternative Vertragsmodelle

Neun der zehn Unternehmen sind als Generalunternehmer oder Generalübernehmer sowie als Totalunternehmer oder Totalübernehmer tätig. Die BAUER Spezialtiefbau GmbH wendet dieses Modell jedoch aufgrund ihrer Spezialisierung nur in seltenen Fällen an. Die Rheinhold & Mahla AG tritt nicht in dieser Funktion, sondern häufig als Subunternehmer auf.

Sechs der zehn Unternehmen haben bereits Construction-Management-Verträge in Deutschland angewendet. Die Ed. Züblin AG hat Construction-Management-Verträge lediglich im Ausland angewendet, womit zwei Projekte realisiert wurden. Vier Unternehmen haben gesonderte Modelle, die auf der Basis von Construction-Management-Verträgen entstanden sind. Diese Modelle sind

- das Modell „PreFair“ der HOCHTIEF AG,
- das Modell „GMP“ der Bilfinger Berger AG,
- das Bauteammodell der Walter Bau-AG vereinigt mit Dywidag und
- das Modell „STRABAG teamconcept“ der STRABAG Beteiligungs AG.

Die gesonderten Modelle der vier Unternehmen enthalten neben den Kennzeichen eines Construction-Management-Vertrages auch Regelungen, die den Vereinbarungen zur Zusammenarbeit im Bauteam entsprechen. Von den anderen Unternehmen wird das Modell des Bauteams jedoch nicht angewendet. Diese Form der Zusammenarbeit ist somit in Deutschland noch nicht verbreitet.

5.1.4 Alternative Preismodelle

Die Preismodelle der Vereinbarung von Einheitspreisen und der Vereinbarung einer Pauschalsumme werden von allen Unternehmen angewendet. Einem Großteil der Verträge liegen diese Preismodelle zugrunde.

Das Preismodell der Vereinbarung eines garantierten Maximalpreises wird von sieben der zehn Unternehmen angewandt. Lediglich die Rheinhold & Mahla AG, die Max Bögl Bauunternehmung GmbH & Co. KG und die Wolff & Müller Unternehmensgruppe GmbH & Co. KG haben dieses Modell bisher noch nicht angewendet. Während die HOCHTIEF AG Verträge mit einer GMP-Vereinbarung relativ häufig ein-

setzt, bietet die Bilfinger Berger AG diese Verträge hauptsächlich Kunden an, die der Bilfinger Berger AG bereits durch langjährige Zusammenarbeit bekannt sind und zu denen ein Vertrauensverhältnis besteht. Somit werden nur wenige Verträge mit dieser Vereinbarung abgeschlossen. Auch die BAUER Spezialtiefbau GmbH und die E. Heitkamp GmbH wenden Verträge mit einer GMP-Vereinbarung eher selten an. Bei der BAUER Spezialtiefbau GmbH ist die Ursache hierfür hauptsächlich in der großen Anzahl von öffentlichen Auftraggebern zu finden.

5.1.5 Zweistufige Modelle

Tabelle 7 fasst die Erläuterungen zu den zweistufigen Vertragsmodellen zusammen, um einen direkten Vergleich zu ermöglichen.

	PreFair (HOCHTIEF AG)	GMP (Bilfinger Berger AG)	Bauteammodell (WALTER BAU-AG vereinigt mit DY- WIDAG)	STRABAG teamconcept (STRABAG Beteiligungs AG)
Inhalt	Beteiligung des Bauunternehmens an der Planung, Optimierung vor der Bauausführung, Partnerschaftliche Zusammenarbeit mit anderen Projektbeteiligten			
	Nach Abschluss der Planung Entscheidung über Beteiligung des Bauunternehmens an der Projektrealisierung	Mindestpaket beinhaltet Beratung in der Planungsphase und Projektrealisierung	Nach Abschluss der Planung Entscheidung über Beteiligung des Bauunternehmens an der Projektrealisierung	Freie Auswahl der Leistungen (Beteiligung des Bauunternehmens an der Planung ist empfohlen, aber nicht gefordert)
Unterteilung des Projektablaufes	Preconstruction-Phase, Construction-Phase	Entwicklung und Konzeption, Generalplanung, Beratung Planungsphase, Projektrealisierung, Betreiben	Planungsphase I, Planungsphase II, Bauphase	Projektierungsphase, Planungsphase, Ausführungsphase, Nutzungsphase
Kombinationen	Nein	Auswahl an vier Kombinationen	Nein	Freie Zusammenstellung von Bausteinen
Vertragsalternativen für Bauausführung	Maximalpreisvertrag, Pauschalvertrag, Cost Plus Fee-Vertrag, Budgetvertrag	Vertrag mit GMP-Vereinbarung (Bildung eines „gemeinsamen Maximalpreises“)	GMP-Vertrag, Pauschalvertrag	GMP-Vertrag, Pauschalvertrag, Cost plus Fee-Vertrag

Tabelle 7: Inhalte der zweistufigen Vertragsmodelle

Tabelle 8 fasst die Ausführungen zum Kundenkreis und zur Kundenansprache zusammen.

	PreFair (HOCHTIEF AG)	GMP (Bilfinger Berger AG)	Bauteammodell (WALTER BAU-AG vereinigt mit DY- WIDAG)	STRABAG teamconcept (STRABAG Beteiligungs AG)
Informationsmaterial	Faltblatt, Referenzblätter	Broschüre	Broschüre	Faltblatt, Broschüre mit Referenzblättern, Videofilm
Kundenkreis	Wird zunächst allen Kunden angeboten, bisher viele Kunden aus Bereich von Banken	Wird zunächst allen Kunden angeboten	Insbesondere Industriekunden, Projektentwickler, Stammkunden	Hauptsächlich private Auftraggeber aus der freien Wirtschaft
Kundenansprache	Persönliche Ansprache von Kunden (Vorstellung als Alternative zum herkömmlichen Ablauf), Presseberichte, Messeauftritte, Anzeigen	Persönliche Ansprache von Kunden (Vorstellung als Alternative zum herkömmlichen Ablauf)	Persönliche Ansprache von Kunden mit Plänen für geeignete Projekte, Gespräche mit Projektsteuerern, Akquisitionsgespräche mit den Bauabteilungen großer Auftraggeber, Fachvorträge, ganz selten Presseartikel oder Anzeigen	Persönliche Ansprache von Kunden (Vorstellung als Alternative zum herkömmlichen Ablauf), Ansprache von ehemaligen Kunden

Tabelle 8: Kundenkreis und Kundenansprache bei den zweistufigen Vertragsmodellen

In Tabelle 9 sind die Erläuterungen zur bisherigen Anwendung zusammengefasst.

	PreFair (HOCHTIEF AG)	GMP (Bilfinger Berger AG)	Bauteammodell (WALTER BAU-AG vereinigt mit DY- WIDAG)	STRABAG teamconcept (STRABAG Beteiligungs AG)
Anwendungsbeginn	2002	2000	1997	1994
realisierte Projekte	5 Projekte	(Mindestens) 5 Projekte	7 Projekte	(Mindestens) 7 Projekte
derzeitige Anwendung	11 Projekte	Mehrere Projekte	Zur Zeit kein Projekt	Anwendung bei 30 Prozent der Projekte im Hochbau

Tabelle 9: Bisherige Anwendung der zweistufigen Vertragsmodelle

5.2 Fazit

Mit dieser Arbeit wurde die Zielstellung verfolgt, alternative Geschäftsmodelle für Bauunternehmen darzustellen und Formen der Umsetzung zu untersuchen. Durch die Unterteilung in Preis-, Vertrags- und Leistungsmodelle können sowohl die Gemeinsamkeiten von Geschäftsmodellen derselben Gruppe als auch die Unterschiede der Modelle einer Gruppe verdeutlicht werden.

Die Studie der Anwendung alternativer Geschäftsmodelle bei den zehn führenden Bauunternehmen Deutschlands ergab, dass vor allem die „Big Four“ systematisch mit eigenen alternativen Geschäftsmodellen auf potenzielle Großkunden zugehen. Lediglich eines der Bauunternehmen verzichtet grundsätzlich auf alternative Geschäftsmodelle.

Ein Großteil der Unternehmen hat bereits alternative Preismodelle angewendet. Auch für die Anwendung von Vertragsmodellen wurden relativ hohe Werte erreicht. Die vier größten Bauunternehmen haben dazu jeweils gesonderte Formen entwickelt, die aus einer Kombination zweier eigenständiger Vertragsmodelle hervorgegangen sind. Die Anwendung von Leistungsmodellen ist stark von einer etwaigen Spezialisierung des Unternehmens abhängig. Bauunternehmen, die hauptsächlich spezielle Leistungen

ausführen, wenden wenig oder gar keine alternativen Leistungsmodelle an. Die drei größten Bauunternehmen bieten alle Leistungsmodelle an.

Für die Zukunft ist eine verstärkte und vor allem breitere Anwendung alternativer Geschäftsmodelle zu erwarten, da sowohl die Bauunternehmen als auch die Kunden bei realisierten Projekten fast ausschließlich von positiven Erfahrungen berichten. Um im Wettbewerb um den Kunden nicht ins Abseits zu geraten, sollten sich daher noch mehr deutsche Bauunternehmen mit alternativen Geschäftsmodellen beschäftigen – auch und gerade der Mittelstand.

Die gegenwärtige strukturelle Krise könnte so nicht nur Lösungen zur Sicherung des Unternehmensbestandes fördern, sondern mittels alternativer Geschäftsmodelle eine grundlegende Verbesserung der Kosten- und Ertragssituation bei gleichzeitig vertiefter Kundenbindung bewirken – gleichermaßen zu Gunsten von Auftraggeber und Auftragnehmer.

6 Literaturverzeichnis

ALFEN, Hans W.: Betreibermodelle im Hochbau. In: Bauwirtschaft Nr. 7-8, 2001, S. 30 – 33.

BATEL, Hellmuth: Der Guaranteed Maximum Price Bauvertrag, Teil 1. In: Baumarkt + Bauwirtschaft Nr. 4, 2003, S. 28 – 32.

BAUER AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2002.

BECKMANN, Daniel: Projektorientiertes Target Costing am Beispiel des Bauträgergeschäfts. In: krp-Kostenrechnungspraxis Nr. 2, 2002, S. 67 – 73.

BENZ, Thomas: Projektentwicklung von Fernstraßen durch Private unter besonderer Berücksichtigung von Ingenieurbauwerken. Berlin: Bauwerk, 2000.

Betriebswirtschaftliches Institut der Bauindustrie: Den Strukturwandel konzentriert, innovativ und kundenorientiert bewältigen. In: Baumarkt + Bauwirtschaft Nr. 1, 2002, S. 41.

Betriebswirtschaftliches Institut der Bauindustrie: Neue Kompetenzen, kontinuierliche Weiterbildung. In: Baumarkt + Bauwirtschaft Nr. 11, 2002, S. 34 – 35.

Bilfinger Berger AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2002.

Bilfinger Berger AG (Hrsg.): Gemeinsam Miteinander Partnerschaftlich. (Broschüre).

BISCHOF, Kurt: Weg vom Preis, hin zum Kunden. In: Bauwirtschaft Nr. 9, 2000, S. 14.

BLECKEN, Udo; SCHRIEK, Thomas: Konzepte für neue Wettbewerbs- und Vertragsformen in der Bauwirtschaft. In: Bautechnik Nr. 2, 2000, S. 119 – 130.

BLECKEN, Udo; SCHRIEK, Thomas; BOENERT, Lothar: Zielkostenplanung und DIN 276. In: Bautechnik Nr. 10, 2000, S. 755 – 762.

BLOCHMANN, Günter: Durch Kooperationen zu neuen Geschäftsfeldern. In: Bau- platz Zukunft Nr. 3, 1999, S. 2 – 3. (<http://www.zib.nrw.de/pdf/info3.pdf> - Stand: 11.6.2003)

BODENMÜLLER, Elvira: Optionen für Bauunternehmen. In: Bauwirtschaft Nr. 5, 2001, S. 38 – 39.

BRASCHEL, Reinhold: Zukunft des Bauens. In: Bauwirtschaft Nr. 1, 2000, S. 56 – 58.

BRAUER, Kerry-U. (Hrsg.): Grundlagen der Immobilienwirtschaft: Recht, Steuern, Marketing, Finanzierung, Bestandsmanagement, Projektentwicklung. Wiesbaden: Gabler, 1999.

BÜLLESBACH, J.; KORTYKA, C.: Neue Projektabwicklungs- und Vertragsformen in der Praxis: Design and Construction Management mit garantiertem Maximalpreis. In: Bauingenieur, 2002, S. 479 – 483.

CADEZ, Ivan: Construction Management Musterverträge. In: Bauwirtschaft Nr. 9, 2000, S. 24 – 27.

CADEZ, Ivan: Construction Management- und GMP-Verträge. In: Bauwirtschaft Nr. 9, 2001, S. 30 – 33.

CADEZ, Ivan: Bauverträge mit Garantierter Maximum-Preis-Vergütung: Ein Mix aus Chancen und Risiken. In: Bauwirtschaft Nr. 1, 2000, S. 20 – 23.

CLEMM, Nils; BORGMANN, Matthias: Bauvertragsrecht: Ein Leitfaden für die Praxis mit einer Einführung in das öffentliche Baurecht. Berlin: Springer, 1998.

DIEDERICHS, Claus Jürgen: Grundlagen der Projektentwicklung / Teil 1. In: Bauwirtschaft Nr. 11, 1994, S. 43 – 49.

ECKL, Christoph: Nicht nur für Sondervorhaben. In: Bauwirtschaft Nr. 3, 2000, S. 36 – 37.

Ed. Züblin AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2002.

Ed. Züblin AG: Homepage. <http://www.zueblin.de> - Stand: 22.7.2003.

E. Heitkamp GmbH: Homepage. <http://www.heitkamp.de/deutsch/index.htm> - Stand: 21.07.03.

ESCHENBACH, Jörg; SCHWINN, Karl H.: Zukunftsmodell BOT?! In: Baumarkt + Bauwirtschaft Nr. 4, 2002, S. 10 – 11.

FAHLBUSCH, Helmut: Total Customer Care – Veränderung des Unternehmens für eine umfassende Kundenzufriedenheit. In: TÖPFER, Armin (Hrsg.): Kundenzufriedenheit messen und steigern. Neuwied; Kriftel; Berlin: Luchterhand, 1996, S. 83 – 97.

FLEISCHMANN, Hans Dieter: Bauorganisation: Ablaufplanung, Baustelleneinrichtung, Bauausführung, Arbeitsstudium. Düsseldorf: Werner, 1997.

FRIEAUFF, Hans-Jörg: Das Bauteammodell im Schlüsselfertigbau: Effizienz und Wirtschaftlichkeit für alle Beteiligten durch praktizierte Partnerschaften. Vortrag auf dem Bautechniktag vom 16.04.03, veröffentlicht im Tagungsband S. 237 – 244.

FRIEDRICHS, Jürgen: Methoden empirischer Sozialforschung. 14. Auflage. Opladen: Westdeutscher Verlag, 1990.

GIRMSCHEID, Gerhard; BEHNEN, Oliver: Ein Konzept – ein Ausweg. In: Bauwirtschaft Nr. 3, 2000, S. 32 – 35.

GIRMSCHEID, Gerhard; BEHNEN, Oliver: Strategien sind gefragt. In: Bauwirtschaft Nr. 1, 2000, S. 34 – 38.

GOSSOW, Volkmar: Baubetriebspraxis: Leitfaden für die Bauausführung. Berlin: Springer, 1998.

GÖTZ, Wolfgang: An veränderte Strukturen anpassen. In: Baumarkt + Bauwirtschaft Nr. 7, 2002, S. 10 – 11.

GRALLA, Mike: Garantierter Maximalpreis: GMP-Partnering-Modelle – Ein neuer und innovativer Ansatz für die Baupraxis. Stuttgart; Leipzig; Wiesbaden: B.G. Teubner, 2001.

GRALLA, Mike: Neue Wettbewerbs- und Vertragsformen für die deutsche Bauwirtschaft. In: TEICHMANN, Ulrich; WOLFF, Jörg (Hrsg.): Wissenschaftliche Schriften zur Wohnungs-, Immobilien- und Bauwirtschaft – Band 4 – . Dortmund: WIB-Kolleg, 1999.

GREINER, Peter; MAYER, Peter; STARK, Karlhans: Baubetriebslehre - Projektmanagement. Braunschweig; Wiesbaden: Vieweg, 2000.

GÜTHERT, Ralf: Privatfinanzierung nach dem „Thüringer Modell“: Wenn es drängt, aber jetzt kein Geld da ist. In: Bauwirtschaft Nr. 8, 1999, S. 16 – 17.

HARTUNG, Joachim: Statistik: Lehr- und Handbuch der angewandten Statistik. 11. Auflage. München; Wien: Oldenbourg, 1998.

Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V.: Homepage. www.bauindustrie.de - Stand: 14.05.03

HEIERMANN, Wolfgang: Der neue Kooperationsgedanke am Bau im Lichte der aktuellen Rechtsprechung. In: Baumarkt + Bauwirtschaft Nr. 1, 2002, S. 28 – 29.

HEIERMANN, Wolfgang; RIEDL, Richard; RUSAM, Martin: Handkommentar zur VOB Teile A und B. 6. Auflage. Wiesbaden; Berlin: Bauverlag, 1992.

HEILFORT, Thomas: Ablaufstörungen in Bauprojekten - Einflussfaktoren für die Terminsicherung im Bauprojektmanagement. Renningen: expert-Verlag, 2003

HEILFORT, Thomas: Grundlagen des praktischen Termincontrollings. In: Baumarkt + Bauwirtschaft, Heft 10/2003, S. 27 – 29

HOCHTIEF AG (Hrsg.): „Wir wollen Kunden fürs Leben“. In: Building Together, April 2003, S. 35 – 36.

HOCHTIEF AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2002.

HOCHTIEF Construction AG (Hrsg.): PreFair. Partnerschaftlich, sicher und schnell. (Faltblatt).

HOCHTIEF Construction AG (Hrsg.): PreFair. Partnerschaftlich, sicher und schnell. (Handout).

HOFMANN, Heinz: Private Public Partnership. In: DIEDERICHS, Claus J. (Hrsg.): Handbuch der strategischen und taktischen Bauunternehmensführung. Wiesbaden; Berlin: Bauverlag, 1996, S. 427 – 443.

HOHMANN, Marc: Gemeinsam, miteinander, partnerschaftlich. In: Bilfinger Berger magazin Nr. 1, 2003, S. 24 – 25.

HOLLAND, Heinrich; SCHARNBACHER, Kurt: Grundlagen der Statistik. 3. Auflage. Wiesbaden: Gabler, 1998.

Hoppenstedt Firmeninformationen GmbH (Hrsg.): Handbuch der Großunternehmen 2002. Darmstadt, 2002.

JACOB, Dieter: Die Bauwirtschaft im Jahr 2010. In: Bauwirtschaft Nr. 5, 2001, S. 26 – 28.

JACOB, Dieter: Strategie und Controlling in der mittelständischen Bauwirtschaft. In: Baumarkt Nr. 3, 2000, S. 52 – 56.

JACOB, Dieter; KOCHENDÖRFER, Bernd: Private Finanzierung öffentlicher Bauinvestitionen – ein EU-Vergleich. Berlin: Ernst & Sohn, 2000.

KAPELLMANN, Klaus D.: Garantierter Maximumpreis – Das Ende aller Probleme? In: Baumarkt Nr. 1, 2001, S. 31 – 34.

KNOP, Detlef: Privatwirtschaftliche Realisierung von Schulbauten in Großbritannien. In: Baumarkt + Bauwirtschaft Nr. 11, 2001, S. 28 – 30.

KROPFF, Andreas: Die Koordination von Subunternehmern: Situationsanalyse und Optimierungsmöglichkeiten aus Sicht eines Generalunternehmers am Beispiel der HOCHTIEF Auftraggeber, NL Sachsen. Technische Universität Dresden, Fakultät Bauingenieurwesen und Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Diplomarbeit, 2000.

KULLACK, Andrea: Der GMP-Vertrag. In: Bauwirtschaft Nr. 4, 2001, S. 17 – 18.

KYREIN, Rolf: Immobilien: Projektmanagement, Projektentwicklung und –steuerung. Köln: R. Müller, 1997.

LEICHER, Rolf: Auf Kundenreklamationen richtig reagieren. In: Baumarkt Nr. 10, 2000, S. 16 – 17.

LINGENFELDER, Michael; SCHNEIDER, Willy: Die Kundenzufriedenheit: Bedeutung, Meßkonzept und empirische Befunde. In: Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis Nr. 2, 1991, S. 109 – 119.

MARHOLD, Knut: Baumarketing. In: DIEDERICHS, Claus J. (Hrsg.): Handbuch der strategischen und taktischen Bauunternehmensführung. Wiesbaden; Berlin: Bauverlag, 1996, S. 309 – 344.

MARHOLD, Knut: Grundlagen bauspezifischen Marketings... In: Baumarkt Nr. 5, 2001, S. 2 – 8.

MÄRZ, Stephan: Fallstudie: Facility Management in Handelsunternehmen. In: HENZELMANN, Torsten u.a.: Facility Management – Die Service-Revolution in der Gebäudebewirtschaftung. Renningen-Malmsheim: expert-Verlag, 2001.

Max Bögl Bauunternehmung GmbH & Co. KG: Homepage. <http://www.max-boegl.de> - Stand: 22.07.03.

MOSLENER, Walther J. F.: Realisierung in Deutschland. In: MOSLENER, Walther J. F.; RONDEAU, Edmond P.(Hrsg.): Facility Management 2. Verfahren , Praxis, Potentiale. Berlin: Springer, 2001.

MÜLLER, Wolfgang; RIESENBECK, Hans-Joachim: Wie aus zufriedenen Kunden auch anhängliche Kunden werden. In: Harvard Business Manager Nr. 3, 1991, S. 67 – 79.

PFLAUMER, Peter; HEINE, Barbara; HARTUNG, Joachim: Statistik für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften: Deskriptive Statistik. 2. Auflage. München; Wien: Oldenbourg, 2001.

REMITSCHKA, Ralph: Erhebungstechniken. In: FRESE, Erich (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. 3. Auflage. Stuttgart: Poeschel, 1999, S. 599 – 611.

RENNER, Sebastian G.: Baumarketing : Vom richtigen Beginn zum sicheren Erfolg. In: Baumarkt + Bauwirtschaft Nr. 11, 2002, S. 30 – 33.

Rheinhold & Mahla AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2001.

Rheinhold & Mahla AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2002.

RICHTER, Michael; WERNER, Gerhild: Marken im Bereich Dienstleistungen: Gibt es das überhaupt? In: TOMCZAK, Torsten; SCHÖGEL, Markus; LUDWIG, Eva: Markenmanagement für Dienstleistungen. St. Gallen: Thexis-Verlag, 1998, S. 24 – 35.

RÖSEL, Wolfgang: Baumanagement: Grundlagen, Technik, Praxis. Berlin: Springer, 1994.

RÖSSNER, Klaus: Alternative Vertragsformen am Beispiel des „guaranteed maximum,-Preises. In: MAYRZEDT, Hans; FISSENWERT, Horst (Hrsg.): Handbuch Bau-Betriebswirtschaft: Unternehmensstrategien, Prozessmanagement, betriebswirtschaftliche Funktionen. Düsseldorf: Werner, 2001, S. 185 – 198.

RUDOLPH, Karl-Ulrich: Betreibermodelle im Rahmen der Projektentwicklung. In: DIEDERICHS, Claus J. (Hrsg.): Handbuch der strategischen und taktischen Bauunternehmensführung. Wiesbaden; Berlin: Bauverlag, 1996, S. 411 – 425.

RYBICKI, Rudolf: Bauausführung und Bauüberwachung: Recht – Technik – Praxis; Handbuch für die Baustelle. 2. Auflage. Düsseldorf: Werner, 1995.

SCHACH, Rainer; SPERLING, Wolfgang: Baukosten: Kostensteuerung in Planung und Ausführung. Berlin: Springer, 2001.

SCHACH, Rainer; TÖPFER, Armin; KARNANI, Fritjof: Kundenzufriedenheit bringt Wettbewerbsvorteile. In: Baumarkt + Bauwirtschaft Nr. 10, 2001, S. 32 – 36.

SCHACH, Rainer; TÖPFER, Armin; KARNANI, Fritjof; HEISE, Ines; MOLL, Markus: Studie über die Bauindustrie: Befragung von Bauherren und Bauunternehmen über die Zufriedenheit bei der Baudurchführung. In: Schriftenreihe der Dresden Business School, Februar 2002.

SCHWARZ, Steffen; WEISSMANN, Arnold: Anleitung zur praktischen Strategieentwicklung. In: SCHWARZ, Steffen; WEISSMANN, Arnold; SCHMUTZER, Michael (Hrsg.): Zukunftssicherung für die Bauwirtschaft. Wiesbaden: Gabler-Verlag, 1997.

SEIDENSCHWARZ, Werner: Target Costing – Ein japanischer Ansatz für das Kostenmanagement. In: Controlling Nr. 4, 1991, S. 198 – 203.

STRABAG AG (Hrsg.): Intelligentes Bauen mit STRABAG teamconcept. (Broschüre).

STRABAG AG (Hrsg.): STRABAG teamconcept – Gemeinsam zum Erfolg. (Video-film).

STRABAG AG (Hrsg.): STRABAG teamconcept – unser Weg in die Zukunft. (Faltblatt).

STRABAG Beteiligungs AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2002.

TÖPFER, Armin; MEHDORN, Hartmut: Total Quality Management. 2. Auflage. Neuwied; Kriftel; Berlin: Luchterhand, 1993.

TÖPFER, Armin; WIEDER, Martin: Effiziente Kundenbindungsprogramme. In: TÖPFER, Armin (Hrsg.): Kundenzufriedenheit messen und steigern. Neuwied; Kriftel; Berlin: Luchterhand, 1996, S. 303 – 343.

WALTER BAU-AG vereinigt mit DYWIDAG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2002.

WALTER, Ignaz: Wege aus der Krise... In: Bauwirtschaft Nr. 5, 2000, S. 1.

WEBER, Jos; GIWER, Claus-Jürgen: Bauteam-Praxis. Berlin: Bauwerk, 2002.

WENG, E. Rüdiger: Entwicklung von Strategien für das zielgruppen-orientierte Absatzmarktverhalten mittelständischer Bauunternehmen. Wuppertal: DVP-Verlag, 1995.

WILK, Liselotte: Die postalische Befragung. In: HOLM, Kurt (Hrsg.): Die Befragung. Band 1: Der Fragebogen – Die Stichprobe. 4. Auflage. Tübingen: Francke, 1991, S. 187 – 200.

Wolff & Müller Unternehmensgruppe GmbH & Co. KG: Homepage. <http://www.wolff-mueller.de> - Stand: 21.07.03.