

Technische Universität München

Ingenieur fakultät Bau Geo Umwelt

Lehrstuhl für Bauprozessmanagement und Immobilienentwicklung

Wettbewerb im Baumarkt unter Berücksichtigung der
Dienstleistungseigenschaft der Bauleistung

Iris C. Trautwein

Vollständiger Abdruck der von der Ingenieur fakultät Bau Geo Umwelt der Technischen Universität München zur Erlangung des akademischen Grades eines

Doktor-Ingenieurs (Dr.-Ing.)

genehmigten Dissertation.

Vorsitzender: Prof. Dr.-Ing. Werner Lang

Prüfende der Dissertation: 1. Prof. Dr.-Ing. Josef Zimmermann
2. Prof. Dr.-Ing. Karsten Körkemeyer

Die Dissertation wurde am 16.10.2017 bei der Technischen Universität München eingereicht und durch die Ingenieur fakultät Bau Geo Umwelt am 01.05.2018 angenommen.

Wettbewerb im Baumarkt unter Berücksichtigung der Dienstleistungseigenschaft der Bauleistung

Dipl.-Ing. Iris Trautwein

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	1	
Abbildungsverzeichnis	3	
Tabellenverzeichnis	4	
1	Motivation, Zielsetzung und Forschungsdesign	5
1.1	Motivation, Forschungsgegenstand und Forschungsfrage	5
1.2	Einordnung der Arbeit und Forschungsdesign	13
1.3	Aufbau der Arbeit	15
2	Determinanten des Baumarktes	17
2.1	Begriffsdefinition Baumarkt	17
2.2	Begriffsdefinition Bauausführung	17
2.3	Einordnung der Bauausführung im Immobilienlebenszyklus	18
2.4	Öffentliche Vergabe von Bauleistungen	20
2.5	Private Vergabe von Bauleistungen	29
3	Theoretische Grundlagen der Strategieforschung	30
3.1	Strategisches Management – unternehmerisches Handeln und der Wettbewerb	30
3.1.1	Begriffsdefinitionen	30
3.1.1.1	Strategie	30
3.1.1.2	Wettbewerbsvorteil	34
3.2	Stand der branchenunabhängigen wirtschaftswissenschaftlichen Forschung	37
3.2.1	Entwicklungshistorie strategisches Management	37
3.2.2	Marktorientierter Ansatz – Market based view (MBV)	40
3.2.2.1	Branchenstrukturanalyse anhand des Fünf-Kräfte-Modells nach Porter	42
3.2.2.1.1	Rivalitätsgrad unter den Branchenteilnehmern	44
3.2.2.1.2	Möglichkeiten zum Markteintritt	47
3.2.2.1.3	Verhandlungsmacht der Kunden	50
3.2.2.1.4	Bedrohung durch substituierfähige Produkte und Dienstleistungen	51
3.2.2.1.5	Verhandlungsstärke der Lieferanten	51
3.2.2.2	Generische Wettbewerbsstrategien nach Porter	52
3.2.2.3	Wertkette als Instrument zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen auf Basis der Wettbewerbsstrategie	55
3.2.3	Ressourcenorientierter Ansatz – Resource Based View (RBV)	58
3.2.3.1	Grundlagen und Einführung in die theoretische Auseinandersetzung	58
3.2.3.2	Identifikation „strategischer Ressourcen“ nach Barney	61
3.2.3.3	Kernkompetenzansatz nach Prahalad und Hamel	62
3.2.3.4	Weiterentwicklung zum wissensbasierten Ansatz	66
3.2.3.5	Dynamic Capabilities	68
3.2.4	Vergleichende Gegenüberstellung des markt- und des ressourcenorientierten Ansatzes	68
4	Stand der baubetriebswissenschaftlichen Forschung	73
4.1	Mauerhofer: Erfolgsfaktoren mittelständischer Bauunternehmen	73
4.2	Trost: Barrieren und Mechanismen des nicht preisbasierten Wettbewerbs	78
4.3	Pekrul: Lernen durch den Branchenvergleich Bau und Anlagenbau	83
4.4	Butzin und Rehfeld: Branchenspezifika und deren Auswirkungen auf das Innovationsverhalten der Branchenakteure	90

4.5	Oepen: Lebenszyklus Bau zwischen Produkt und Dienstleistung	94
5	Implikationen wirtschaftsgutspezifischer Eigenschaften auf den betrieblichen Leistungsprozess	98
5.1	Klassifikation der Wirtschaftsgüter	98
5.2	Definitionsansätze zum Dienstleistungsbegriff	99
5.2.1	Potentialorientierte Definition	100
5.2.2	Prozessorientierte Definition	101
5.2.3	Ergebnisorientierte Definition	102
5.2.4	Zusammenführung der Ansätze zu einem umfassenden Definitionsansatz	103
5.3	Abgrenzung der Dienstleistungen zu weiteren Wirtschaftsgütern	104
5.4	Analyse der Unterschiede von Sachleistungen und Dienstleistungen entlang der betrieblichen Leistungsprozesse	109
5.4.1	Implikationen auf die Beschaffungsphase	110
5.4.1.1	Konkretisierung des Begriffs der Beschaffung	110
5.4.1.2	Produktionsfaktoren als Inputfaktoren für den Kombinationsprozess	112
5.4.1.2.1	Produktionsfaktorsystem nach Gutenberg	112
5.4.1.2.2	Kritische Würdigung des Produktionsfaktorsystems nach Gutenberg	115
5.4.1.2.3	Produktionsfaktorsystem mit Berücksichtigung von Dienstleistungsspezifika	116
5.4.1.3	Vor- und Endkombination von Dienstleistungen	117
5.4.2	Implikationen auf die Produktionsphase	118
5.4.2.1	Perspektiven auf den Begriff der Produktion	118
5.4.2.2	Die besondere Funktion des Abnehmers bei der Produktion	120
5.4.2.3	Dienstleistungen zwischen Individualisierung und Standardisierung	122
5.4.2.4	Nichtlagerfähigkeit von Dienstleistungen	124
5.4.2.5	Nichttransportfähigkeit und Standortgebundenheit von Dienstleistungen	125
5.4.2.6	Überkapazität als Qualitätsmerkmal	128
5.4.3	Implikationen auf die Absatzphase	129
5.4.3.1	Begriffsabgrenzung Absatz	129
5.4.3.2	Absatz als vorgezogene Phase im betrieblichen Leistungsprozess bei Dienstleistungsunternehmen	133
5.4.3.3	Kundenansprache und Werbemaßnahmen	135
5.4.3.4	Besonderheiten des Käuferverhaltens beim Erwerb von Dienstleistungen	138
6	Wettbewerbsstrategien für Bauunternehmen unter Berücksichtigung der Charakteristika des Wirtschaftsgutes der bauausführenden Leistung	141
6.1	Zuordnung der Bauausführung in die Klassifikation der Wirtschaftsgüter	141
6.2	Wettbewerbsvorteile erzielen mit der bauausführenden Leistung	142
6.2.1	Kostenführerschaft durch Kostenvorteil	143
6.2.2	Differenzierungsstrategie durch Differenzierungsvorteil	144
6.3	Gründe der Kaufentscheidung von Kunden – Kaufkriterien und deren Evaluierung	145
6.4	Einbezug alternativer Kaufkriterien zum Preis bei der Bauausführung	147
6.5	Evaluiierbarkeit der Kaufkriterien	149
6.5.1	Nutzungskriterien	149
6.5.2	Signalkriterien	151
6.6	Anwendbarkeit der Strategiealternativen für den privaten Auftraggeber	152
6.7	Anwendbarkeit der Strategiealternativen für den öffentlichen Auftraggeber	153
7	Fazit und Ausblick	157
8	Literaturverzeichnis	160

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1: Entwicklung Eigenkapitalquote und Umsatzrentabilität in der Bauwirtschaft von 1995 - 2014.....	8
Abbildung 1-2: Branchenvergleich Eigenkapitalquote in verschiedenen Umsatzklassen im Jahr 2014.....	9
Abbildung 1-3: Branchenvergleich der Umsatzrentabilität in verschiedenen Umsatzklassen im Jahr 2014	10
Abbildung 1-4: Branchenvergleich Gesamtkapitalverzinsung in verschiedenen Umsatzklassen im Jahr 2014.....	11
Abbildung 1-5: Aufbau der Arbeit	16
Abbildung 2-1: Gegenüberstellung Sphäre Bauherr und Sphäre Bauunternehmen in der Immobilienentwicklung	18
Abbildung 2-2: Struktur Developmentrechnung	19
Abbildung 2-3: Schematische Darstellung des Einflusses von Kostenüberschreitungen auf die Projektrentabilität.....	20
Abbildung 3-1: Entwicklung des Theorienstranges zum strategischen Management.....	37
Abbildung 3-2: Schema der Ansoff-Matrix.....	39
Abbildung 3-3: Schematische Darstellung des „Structure-Conduct-Performance“-Paradigmas	41
Abbildung 3-4: Fünf-Kräfte-Modell nach Porter.....	43
Abbildung 3-5: generische Wettbewerbsstrategien nach Porter	52
Abbildung 3-6: Wertkettenmodell nach Porter.....	56
Abbildung 3-7: Wertkette im Wertesystem	57
Abbildung 3-8: Schematische Darstellung des „Resource-Conduct-Performance“-Paradigmas	58
Abbildung 3-9: VRIO-Modell zur Evaluierung von Unternehmensressourcen	62
Abbildung 3-10: Die Bedeutung der Kernkompetenzen für die Unternehmung nach Prahalad und Hamel	64
Abbildung 3-11: Vergleich marktorientierter Ansatz und ressourcenorientierter Ansatz nach Fischer	71
Abbildung 4-1: Grundmodell des nicht preisbasierten Wettbewerbs nach Trost	82
Abbildung 4-2: Analyseschema zur Unternehmensreorganisation anhand der Studienergebnisse.....	90
Abbildung 4-3: Übersicht der Fallstudien mit Angaben zu Unternehmen und Organisationen sowie den zugehörigen Projekten bzw. Themenfeldern.....	92
Abbildung 4-4: Analysematrix der Innovationsbiographien nach Butzin und Rehfeld angewandt im Rahmen der Innovationsbiographie „Hilfsbrückenaufleger“	93
Abbildung 4-5: Zwei Pole des Baumarktes	95
Abbildung 5-1: Systematik der Wirtschaftsgüter	98
Abbildung 5-2: Abgrenzung der Wirtschaftsguttypen Sachleistung, Dienstleistung und Auftragsleistung	106
Abbildung 5-3: Aspekte der Maßschneider-Leistung in der Phasenbetrachtung.....	107
Abbildung 5-4: Güterströme in der Unternehmung	109
Abbildung 5-5: Einordnung unterschiedlicher Begriffe im Kontext des Begriffs der Beschaffung	111
Abbildung 5-6: Klassifizierung der Produktionsfaktoren nach Gutenberg.....	114
Abbildung 5-7: Produktionsfaktorsystem nach Maleri	117
Abbildung 5-8: Grundmodell Dienstleistungsproduktion	118
Abbildung 5-9: Isoleistungslinie nach Corsten zur Beschreibung der Aktivitätsgrade von Nachfrager und Anbieter	121
Abbildung 5-10: Definitionen der Aktivitätsgrade des Nachfragers und des Anbieters	122
Abbildung 5-11: Matrix aus Mobilitätseigenschaften des externen Faktors und des Dienstleistungsproduzenten	126
Abbildung 5-12: Schematische Gegenüberstellung der innerbetrieblichen Abläufe von Sachleistungs- und Dienstleistungsunternehmen.....	134
Abbildung 5-13: Bewertung der Beurteilbarkeit unterschiedlicher Sachleistungen und Dienstleistungen.....	139
Abbildung 6-1: generische Wettbewerbsstrategien nach Porter	142
Abbildung 6-2: Exemplarische Developmentrechnung eines Objektes mit gemischter Nutzung	148

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2-1: Präqualifikationskriterien nach §§ 6a, 6a EU, 16 Abs. 2, 6e EU VOB/A.....	27
Tabelle 3-1: Übersicht Begriffsverwendung des Strategiebegriffs in der Literatur.....	33
Tabelle 3-2: Übersicht verschiedener Begriffsdefinitionen des Konzeptes des Wettbewerbsvorteils	36
Tabelle 4-1: Hypothesen und Annahmen zum Erfolgsfaktor Unternehmensstrategie.....	75
Tabelle 4-2: Hypothesen und Annahmen zum Erfolgsfaktor Personal	76
Tabelle 4-3: Hypothesen und Annahmen zum Erfolgsfaktor Kundenorientierung.....	77
Tabelle 4-4: Hypothesen und Annahmen zum Erfolgsfaktor Kostenstruktur	78
Tabelle 4-5: Übersicht der Differenzierungsattribute verschiedener Autoren	81
Tabelle 4-6: Vergleichende Gegenüberstellung von Branchenmerkmalen und deren Ausprägung im Bauhauptgewerbe und im Anlagenbau	84
Tabelle 4-7: Befragungsergebnisse zu wirksamen Maßnahmen zur Ausschöpfung von Kosten- und Differenzierungspotentialen Bauunternehmen und Expertengruppe	87
Tabelle 4-8: Potentialmerkmale für die Bauunternehmen.....	88
Tabelle 4-9: Identifizierter Handlungsbedarf unterschieden nach KMU und GUN.....	89

1 Motivation, Zielsetzung und Forschungsdesign

1.1 Motivation, Forschungsgegenstand und Forschungsfrage

Die Geschichte des Bauens geht zurück bis zur Sesshaftwerdung des Menschen. Zielte die Bautätigkeit vormals noch auf die Errichtung einfachster Zweckbauten ab, geht der Anspruch heutiger Bauten über die reine Zweckerfüllung hinaus und setzt den Schwerpunkt auf die Optimierung von Ressourceneinsatz und Qualität. Ob als Wohnort, Arbeitsstätte, bei der Freizeit oder zur Mobilität - Immobilien sind aus dem heutigen Alltag nicht mehr wegzudenken. Zudem spiegeln die Gebäude und ihre Konzeption zeitgeschichtliche Phasen wie auch Wendepunkte der Geschichte wider und werden somit zu Erinnerungsstücken und bilden Identität. Das Bauen muss vor diesem Hintergrund als eine der Basisaktivitäten der Menschheit angesehen werden.

Auch aus volkswirtschaftlicher Perspektive ist die Bauwirtschaft von Relevanz. So ermittelte das statistische Bundesamt in 2012 für den Wirtschaftszweig des Baugewerbes, das den Kernbereich der deutschen Bauwirtschaft darstellt, eine Bruttowertschöpfung von ca. 111 Mrd. €. Mit einem Anteil von rd. 4,5% an der Bruttowertschöpfung in Deutschland (Bund gesamt: 2.479 Mrd. €) lag das Baugewerbe damit fast gleich auf mit dem Fahrzeugbau (112 Mrd. €) und deutlich vor dem Maschinenbau (88 Mrd. €).¹ Zudem wies das Baugewerbe in 2012 ca. 2,4 Mio. Erwerbstätige auf, was rd. 5,7% aller Erwerbstätigen in Deutschland (Bund gesamt: 42,1 Mio. Erwerbstätige) darstellt. Vergleichsbranchen wie der Fahrzeugbau und der Maschinenbau mit jeweils etwa 1 Mio. Erwerbstätigen verfügten über eine über 50% geringere Anzahl an Arbeitsplätzen.² Mit ca. 7.980 Mrd. € Nettoanlagevermögen stellten Bauten³ als dominierende Anlageart in 2015 zudem 82% des gesamten deutschen Nettoanlagevermögens dar (Anlagegüter gesamt: 9.743 Mrd. €).⁴

Dabei ist die Bauwirtschaft eng verzahnt mit der Immobilienwirtschaft, die die Nachfrage nach Bautätigkeiten zur Errichtung und Veränderung des Immobilienbestandes darstellt. Aber auch für die Öffentliche Hand wie auch für den privaten Endkunden wird die Bauwirtschaft tätig. In 2015 bestimmte der Wohnungsbau die Nachfrage nach Bauten in Deutschland mit einem Anteil von ca. 56% des Gesamtbauvolumens, gefolgt vom gewerblichen Hochbau mit ca. 21%. Danach folgten der gewerbliche Tiefbau mit ca. 9%, der öffentliche Tiefbau mit ca. 8% und der öffentliche Hochbau mit ca. 5%.⁵ Im Zeitraum von 2011 bis 2016 entwickelte sich in sämtlichen

¹ Vgl. Statistisches Bundesamt: VGR des Bundes - Bruttowertschöpfung (nominal/ preisbereinigt): Deutschland, Jahre, Wirtschaftsbereiche. Genesis-Onlinedatenbank. Veröffentlicht auf <https://www-genesis.destatis.de>, aufgerufen am 01.03.2017.

² Vgl. Statistisches Bundesamt: VGR des Bundes - Erwerbstätige: Deutschland, Jahre, Wirtschaftsbereiche. Genesis-Onlinedatenbank. Veröffentlicht auf <https://www-genesis.destatis.de>, aufgerufen am 01.03.2017.

³ Berücksichtigt werden Wohnbauten und Nichtwohnbauten

⁴ Vgl. Statistisches Bundesamt: Vermögensrechnung. Nettoanlagevermögen nach Vermögensarten am Jahresende. Veröffentlicht auf <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/VGR/Vermögensrechnung/Tabellen/Nettoanlagevermoegen.html>, aufgerufen am 01.03.2017.

⁵ Vgl. Gornig, Martin; Görzig, Bernd; Kaiser, Christian; Klarhöfer, Katrin; Michelsen, Claus; Steinke, Hella: Strukturdaten zur Produktion und Beschäftigung im Baugewerbe. Berechnungen für das Jahr 2015. Endbericht, S. 12. Veröffentlicht auf

Baubereichen das Bauvolumen positiv, auch der öffentliche Bau, der insbesondere in den Jahren 2012-2013 Rückgänge verbuchte, konnte sich steigern.⁶

Langfristig ist allerdings von einem Rückgang der Nachfrage auszugehen, was den Wettbewerb in der Bauwirtschaft verstärken wird. Rußig spricht von einer

„ »ökonomischen Gesetzmäßigkeit« sinkender Bauanteile am Bruttoinlandsprodukt“⁷,

die sich in modernen Dienstleistungsgesellschaften abzeichnet. Während demnach in Entwicklungsphasen von Volkswirtschaften, die von dynamischen Industrialisierungsprozessen geprägt sind, Bauinvestitionen verstärkt ansteigen und dadurch das Wirtschaftswachstum stützen, gehen die Bauinvestitionen in postindustriellen Phasen zurück. Gründe dafür stellen veränderte Anforderungen verschiedener Kundengruppen dar: Im gewerblichen Bereich richtet sich der Fokus auf Bestandsbauten und deren Optimierung und für den privaten Kunden gewinnen nach Deckung des Grundbedarfs an Wohnraum verstärkt nicht-bauliche Konsumgüter an Bedeutung.⁸ Die Folge daraus ist eine strukturell bedingt schrumpfende Nachfrage nach Bautätigkeiten, was Auswirkungen auf den Wettbewerb impliziert und einen stärkeren Konkurrenzdruck in der Branche erwarten lässt.

Höh beschreibt in 2006 die Situation des Baugewerbes als bereits von einem Strukturwandel durchzogen. Im Zeitraum von 1995 bis 2004 reduzierte sich die Anzahl der Unternehmen mit 20 Beschäftigten und mehr um rd. 50% (von ca. 25.000 auf 13.000) ebenso wie die Beschäftigtenzahl (von ca. 1,5 Mio. auf ca. 700.000). Auch die Umsätze gingen mit rd. 40% stark zurück (von ca. 133,4 Mrd. € auf 78,9 Mrd. €) und die Investitionstätigkeit reduzierte sich auf rd. ein Drittel des Ausgangsjahres (von ca. 4,4 Mrd. € auf 1,6 Mrd. €).⁹ Nicht nur das Baugewerbe, auch andere Branchen erlebten einen Rückgang der Beschäftigtenzahlen in den letzten Jahren. So erfolgte branchenübergreifend in Deutschland zwischen 2002 und 2005 ein Rückgang der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten um ca. 5% (von ca. 27,7 Mio. auf 26,3 Mio.). Bis 2014 konnte die Gesamtwirtschaft allerdings wieder an das Beschäftigtenniveau von 2002 anschließen und dieses sogar um 9% übertreffen (ca. 30,2 Mio.).¹⁰ Das Baugewerbe hingegen erfuhr zwischen 2002 und 2005 einen überdurchschnittlichen Rückgang um 18% (von ca. 1,87 Mio. auf 1,54 Mio.) und obgleich in der Folge der Beschäftigtenanteil im Baugewerbe zwar wie im Branchendurchschnitt wieder anstieg, verblieb in 2014 dennoch eine Differenz von

http://www.bmub.bund.de/fileadmin/Daten_BMU/Download_PDF/Bauwirtschaft/strukturdaten_bau_studie_bf.pdf, aufgerufen am 01.03.2017.

⁶ Vgl. Gornig, Martin; Görzig, Bernd; Kaiser, Christian; Klarhöfer, Katrin; Michelsen, Claus; Steinke, Hella: Strukturdaten zur Produktion und Beschäftigung im Baugewerbe. Berechnungen für das Jahr 2015. Endbericht, S. 14. Veröffentlicht auf

http://www.bmub.bund.de/fileadmin/Daten_BMU/Download_PDF/Bauwirtschaft/strukturdaten_bau_studie_bf.pdf, aufgerufen am 01.03.2017.

⁷ Rußig, Volker: Bauwirtschaft in Deutschland. Beschleunigter Strukturwandel, S. 20. In: ifo Schnelldienst. Heft 25/26-1996, S.14-29.

⁸ Vgl. Rußig, Volker: Bauwirtschaft in Deutschland. Beschleunigter Strukturwandel, S. 20. In: ifo Schnelldienst. Heft 25/26-1996, S.14-29.

⁹ Vgl. Höh, Hartmut: Strukturwandel im Baugewerbe. Auswirkungen veränderter Rahmenbedingungen, S. 815-816. In: Wirtschaft und Statistik, Heft 8-2006, S. 815-819.

¹⁰ Vgl. Dummert, Sandra: Der Arbeitsmarkt im Bausektor. Branchenbericht 2014. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung; Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.). Nürnberg 2015, S. 12.

9% zum Ausgangswert von 2002 (2014: 1,70 Mio.).¹¹ Während die Beschäftigtenzahl zurückging, gewann die Selbstständigkeit innerhalb der Branche an Bedeutung (2003-2013: +28%). Insbesondere der Anteil der Selbstständigen ohne Beschäftigte wuchs. Die Zunahme der Selbstständigkeit glich allerdings nicht den Rückgang der Zahl der Erwerbstätigen aus, der aus dem starken Rückgang der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten resultiert.¹²

Auch der Bayerische Bauindustrieverband weist auf den starken Wettbewerb in der Branche hin. Der Baumarkt ist demnach charakterisiert durch eine

„Tendenz zum unauskömmlichen Preis“¹³.

In der Folge entstehen bei den Unternehmen der Branche in konjunkturell schlechten Phasen hohe Verluste und selbst in konjunkturell günstigeren Phasen ist es den Unternehmen nicht in gleichem Umfang wie Unternehmen aus Vergleichsbranchen möglich, Eigenkapital für notwendige Investitionen vorzuhalten.¹⁴

Die Statistik zeigt ein differenzierteres Bild. Von 1995 bis 2014 entwickelte sich die Eigenkapitalquote in der Baubranche positiv von 2,3% auf 15,9% im Mittelstand und von 8,0% auf 16,1% bei Großunternehmen.¹⁵ Auch die Umsatzrendite steigerte sich von 4,0% auf 7,1% im Mittelstand und von 0,3% auf 3,1% bei Großunternehmen.¹⁶

¹¹ Vgl. Dummert, Sandra: Der Arbeitsmarkt im Bausektor. Branchenbericht 2014. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung; Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.). Nürnberg 2015, S. 13.

¹² Vgl. Dummert, Sandra: Der Arbeitsmarkt im Bausektor. Branchenbericht 2014. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung; Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.). Nürnberg 2015, S. 9.

¹³ Bayerischer Bauindustrieverband e.V. (Hrsg.): Baumarkt: Theorie für die Praxis. 2. Auflage. München 2002, S. 7.

¹⁴ Vgl. Bayerischer Bauindustrieverband e.V. (Hrsg.): Baumarkt: Theorie für die Praxis. 2. Auflage. München 2002, S. 7.

¹⁵ Vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband (Hrsg.): Diagnose Mittelstand 2016. Erfolg weltweit. Statistischer Anhang. Berlin 2016, S. 7. Veröffentlicht auf https://www.dsgv.de/de/presse/diagnose_mittelstand_2016.html, aufgerufen am 01.03.2017.

¹⁶ Vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband (Hrsg.): Diagnose Mittelstand 2016. Erfolg weltweit. Statistischer Anhang. Berlin 2016, S. 12. Veröffentlicht auf https://www.dsgv.de/de/presse/diagnose_mittelstand_2016.html, aufgerufen am 01.03.2017.

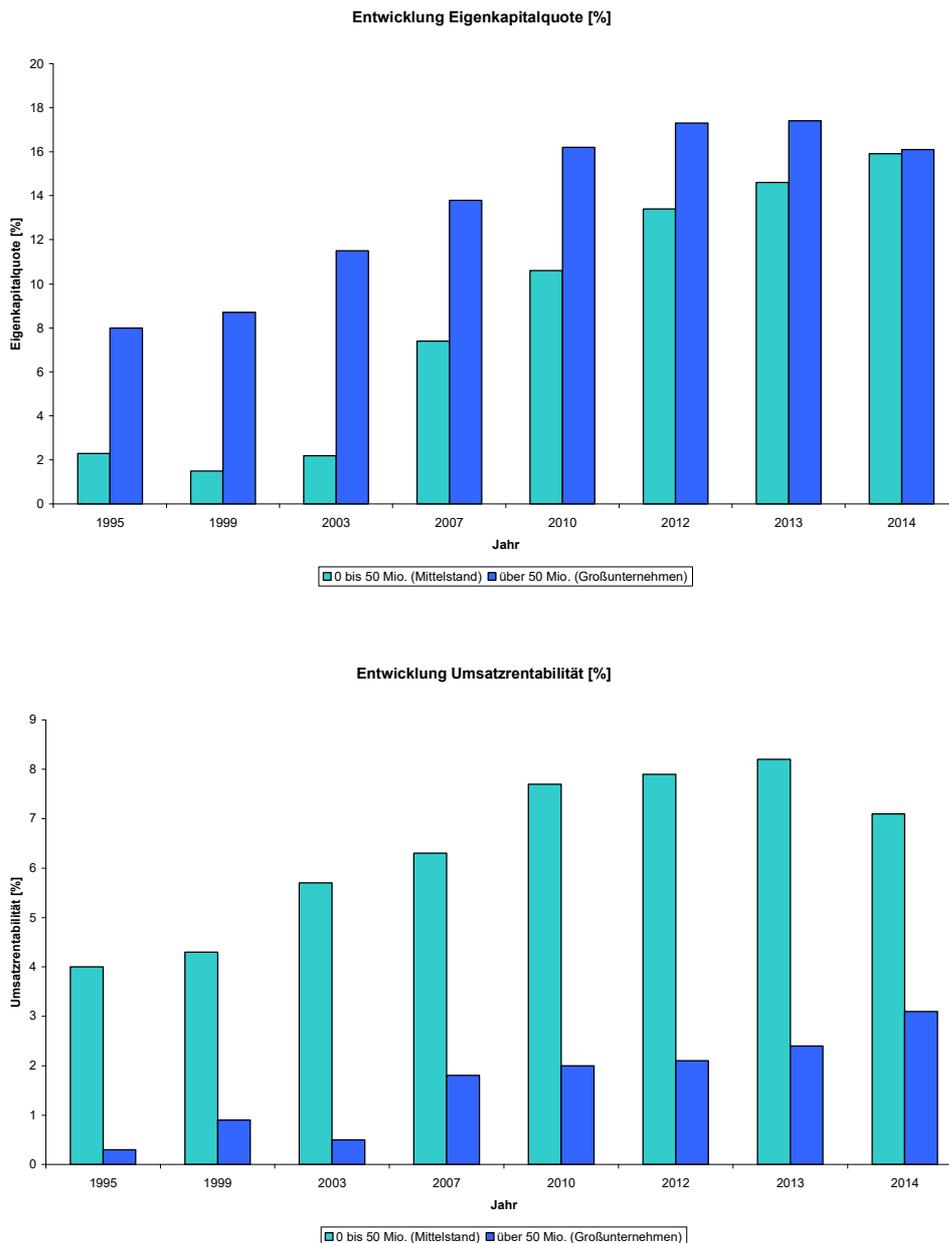


Abbildung 1-1: Entwicklung Eigenkapitalquote und Umsatzrentabilität in der Bauwirtschaft von 1995 - 2014¹⁷

Trotz der gestiegenen Eigenkapitalquote verfügten in 2014 33,8% der Kleinunternehmen (0 bis 1 Mio. € Umsatz) über kein Eigenkapital oder wiesen eine Unterbilanz¹⁸ aus. Mittelunternehmen (1 bis 50 Mio. € Umsatz) und Großunternehmen (über 50 Mio. € Umsatz) wiesen mit 13,1% und 4,5 % eine deutlich niedrigere Nullpunktquote¹⁹ auf.²⁰

¹⁷ Eigene Grafik auf Basis von Deutscher Sparkassen- und Giroverband (Hrsg.): Diagnose Mittelstand 2016. Erfolg weltweit. Statistischer Anhang. Berlin 2016, S. 7 und 12. Veröffentlicht auf https://www.dsgv.de/de/presse/diagnose_mittelstand_2016.html, aufgerufen am 01.03.2017.

¹⁸ Eine Unterbilanz liegt vor, wenn das Eigenkapital der Unternehmung negativ ist. Siehe hierzu: Deutscher Sparkassen- und Giroverband (Hrsg.): Diagnose Mittelstand 2016. Erfolg weltweit. Statistischer Anhang. Berlin 2016, S. 4. Veröffentlicht auf https://www.dsgv.de/de/presse/diagnose_mittelstand_2016.html, aufgerufen am 01.03.2017.

¹⁹ Die Nullpunktquote zeigt den Prozentanteil der Unternehmen an der Gesamtsumme, die für diese Position einen Wert von Null oder weniger haben. Siehe hierzu: Deutscher Sparkassen- und Giroverband (Hrsg.): Diagnose

Im Vergleich mit weiteren großen Branchen der deutschen Volkswirtschaft wie „Dienstleistungen“, „Handel“ und „verarbeitendes Gewerbe“ wiesen die Unternehmen der Bauwirtschaft so auch fast in sämtlichen Umsatzklassen die niedrigste Eigenkapitalquote auf, was Abbildung 1-2 verdeutlicht.

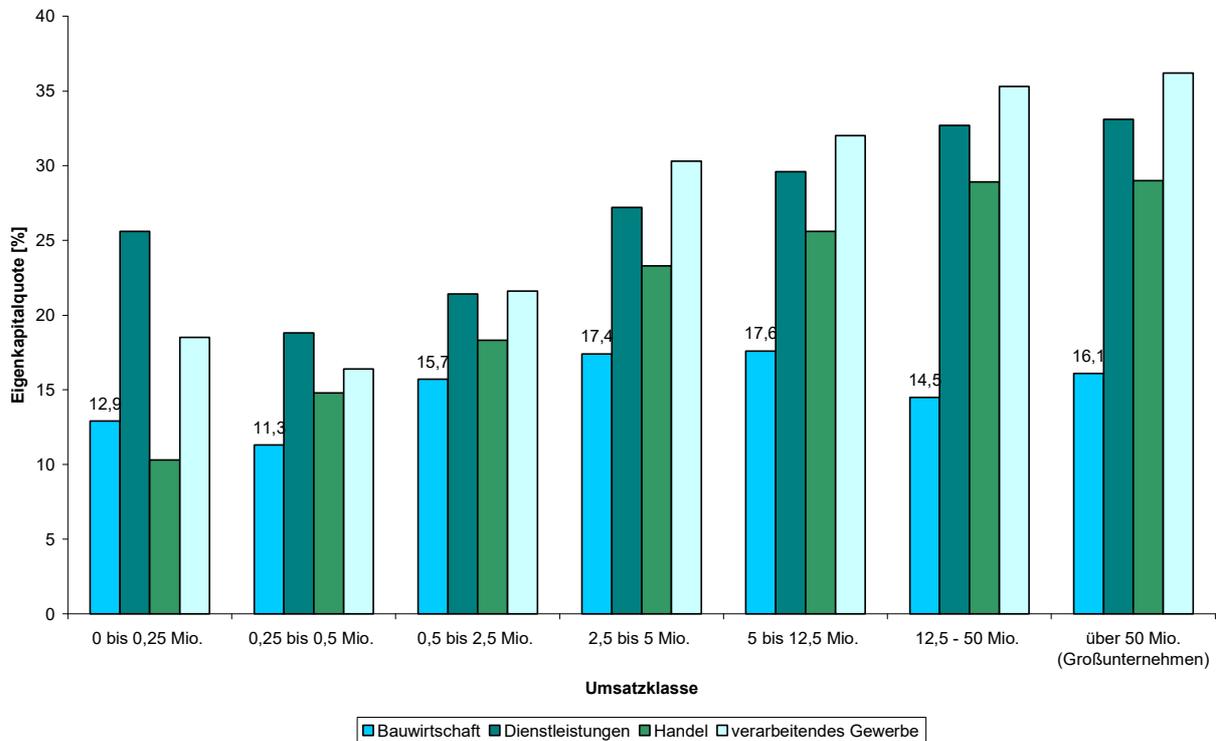


Abbildung 1-2: Branchenvergleich Eigenkapitalquote in verschiedenen Umsatzklassen im Jahr 2014²¹

Bezüglich der Umsatzrentabilität befindet sich die Bauwirtschaft allerdings in einem guten Mittelfeld, wobei insbesondere Unternehmen niedrigerer Umsatzklassen im Branchenvergleich gut abschneiden.²²

Mittelstand 2016. Erfolg weltweit. Statistischer Anhang. Berlin 2016, S. 4. Veröffentlicht auf https://www.dsgv.de/de/presse/diagnose_mittelstand_2016.html, aufgerufen am 01.03.2017.

²⁰ Vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband (Hrsg.): Diagnose Mittelstand 2016. Erfolg weltweit. Statistischer Anhang. Berlin 2016, S. 7. Veröffentlicht auf https://www.dsgv.de/de/presse/diagnose_mittelstand_2016.html, aufgerufen am 01.03.2017.

²¹ Eigene Grafik auf Basis von Deutscher Sparkassen- und Giroverband (Hrsg.): Diagnose Mittelstand 2016. Erfolg weltweit. Statistischer Anhang. Berlin 2016, S. 7-10. Veröffentlicht auf https://www.dsgv.de/de/presse/diagnose_mittelstand_2016.html, aufgerufen am 01.03.2017.

²² Vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband (Hrsg.): Diagnose Mittelstand 2016. Erfolg weltweit. Statistischer Anhang. Berlin 2016, S. 12-15. Veröffentlicht auf https://www.dsgv.de/de/presse/diagnose_mittelstand_2016.html, aufgerufen am 01.03.2017.

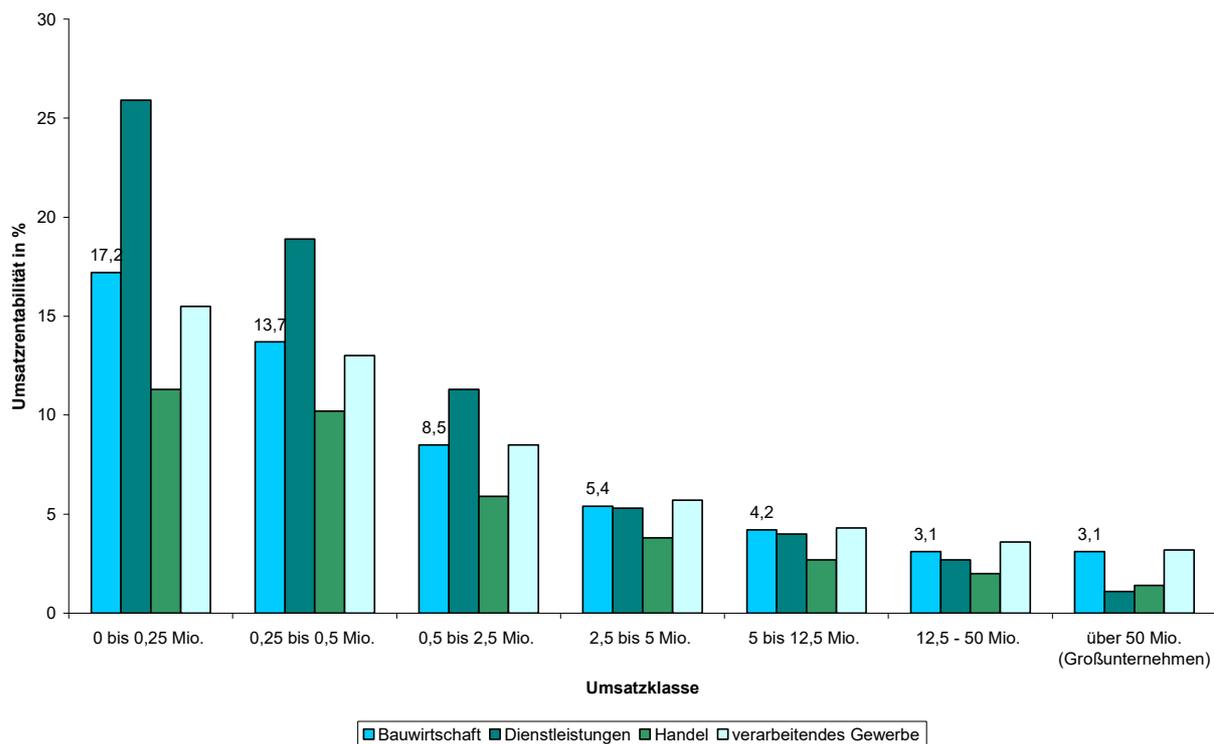


Abbildung 1-3: Branchenvergleich der Umsatzrentabilität in verschiedenen Umsatzklassen im Jahr 2014²³

Insgesamt kann also von einer Verbesserung der wirtschaftlichen Stabilität der Bauwirtschaft seit 1995 ausgegangen werden. Defizite im Aufbau von Eigenkapital bestehen allerdings weiterhin, insbesondere bei Kleinunternehmen, was die hohe Nullpunktquote von 33,8% verdeutlicht.²⁴

Auch wenn die Insolvenzen im Vergleich mit anderen Branchen verhältnismäßig hoch liegen (in 2016: 66 je 10.000 Unternehmen sämtlicher Branchen im Durchschnitt; 101 je 10.000 Unternehmen im Baugewerbe)²⁵, war die absolute Anzahl der Insolvenzen im Baugewerbe in den letzten Jahren rückläufig (2008: 3.831; 2012: 3.488; 2016: 2750)²⁶. Zugleich stieg die Anzahl der Betriebe im Baugewerbe kontinuierlich von 12.710 in 2008 auf 14.830 in 2014 an.²⁷ Die externen Marktbedingungen, denen sich Unternehmen der Bauwirtschaft stellen müssen, halten demnach neue Akteure nicht von einem Markteintritt ab.

²³ Eigene Grafik auf Basis von Deutscher Sparkassen- und Giroverband (Hrsg.): Diagnose Mittelstand 2016. Erfolg weltweit. Statistischer Anhang. Berlin 2016, S. 12-15. Veröffentlicht auf https://www.dsgv.de/de/presse/diagnose_mittelstand_2016.html, aufgerufen am 01.03.2017.

²⁴ Vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband (Hrsg.): Diagnose Mittelstand 2016. Erfolg weltweit. Statistischer Anhang. Berlin 2016, S. 7. Veröffentlicht auf https://www.dsgv.de/de/presse/diagnose_mittelstand_2016.html, aufgerufen am 01.03.2017.

²⁵ Statistisches Bundesamt: Insolvenzen und Insolvenzhäufigkeiten von Unternehmen nach Wirtschaftsabschnitten, Veröffentlicht auf <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/UnternehmenHandwerk/Insolvenzen/Tabellen/WirtschaftszweigeWZ2008.html>, aufgerufen am 18.03.2017.

²⁶ Statistisches Bundesamt: Insolvenzverfahren (Unternehmen): Deutschland, Jahre, Beantragte Verfahren, Wirtschaftszweige (Abschnitte). Genesis-Onlinedatenbank. Veröffentlicht auf <https://www-genesis.destatis.de>, aufgerufen am 18.03.2017.

²⁷ Vgl. Statistisches Bundesamt: Unternehmen, Beschäftigte, Personalkosten, Entgelte, Jahresbauleistung und sonstige Umsätze im Baugewerbe: Deutschland, Jahre, Wirtschaftszweige. Genesis Online-Datenbank. Veröffentlicht auf <https://www-genesis.destatis.de>, aufgerufen am 19.03.2017.

Wird die Kennzahl der Gesamtkapitalverzinsung betrachtet, erweist sich die Bauwirtschaft im Branchenvergleich zudem in einigen Umsatzklassen als profitable Branche. Einen Spitzenplatz im Branchenvergleich nimmt die Bauwirtschaft bei der Umsatzklasse 0,5 bis 2,5 Mio. € ein. Mit einem Wert von 19,1% setzt sich die Bauwirtschaft von den Vergleichsbranchen ab. Noch deutlicher ist das Ergebnis in der Umsatzklasse 0,25 bis 0,5 Mio. €, bei der die Unternehmen der Bauwirtschaft mit einem Wert von 24,6% den Spitzenplatz unter den Vergleichsbranchen und damit auch den Spitzenplatz sämtlicher Umsatzklassen im Branchenvergleich erzielen. Allerdings lässt sich in der Bauwirtschaft die Tendenz ablesen, dass mit steigender Umsatzklasse die Gesamtkapitalverzinsung sinkt. Zwar findet sich diese Tendenz auch bei den Vergleichsbranchen, doch in keiner der Vergleichsbranchen ist die Differenz von höchster und niedrigster Gesamtkapitalverzinsung aller Umsatzklassen so hoch wie in der Bauwirtschaft (Bauwirtschaft: 20,2; verarbeitendes Gewerbe: 11,3; Handel: 15,1; Dienstleistungen: 7,6). Insbesondere Großunternehmen der Bauwirtschaft weisen mit einer Gesamtkapitalverzinsung von 4,4% einen sehr niedrigen Wert auf, der einzig von Dienstleistungsbetrieben im Branchenvergleich unterschritten wird.²⁸

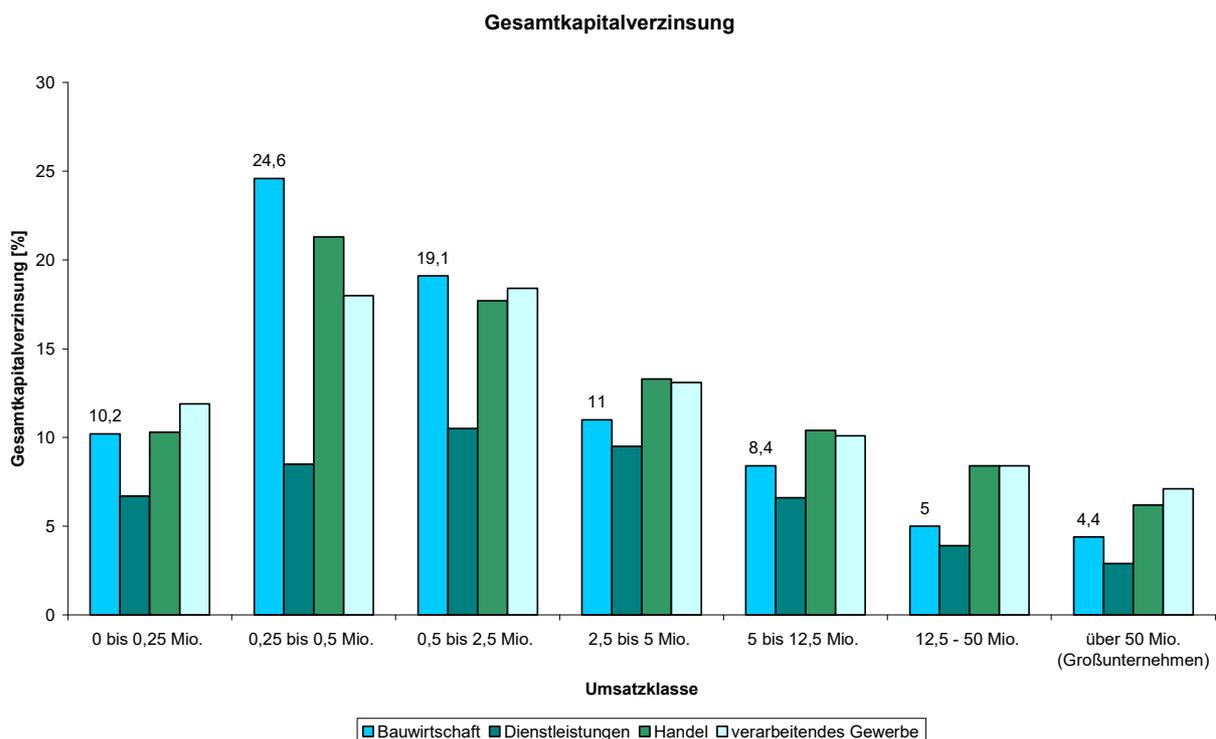


Abbildung 1-4: Branchenvergleich Gesamtkapitalverzinsung in verschiedenen Umsatzklassen im Jahr 2014²⁹

Die Kritik am Wettbewerb im Baumarkt seitens des Bauindustrieverbandes, der charakteristisch «unauskömmliche Preis» ermögliche kein profitables Wirtschaften, lässt sich vor dem

²⁸ Vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband (Hrsg.): Diagnose Mittelstand 2016. Erfolg weltweit. Statistischer Anhang. Berlin 2016, S. 17-20. Veröffentlicht auf https://www.dsgv.de/de/presse/diagnose_mittelstand_2016.html, aufgerufen am 01.03.2017.

²⁹ Eigene Grafik auf Basis von Deutscher Sparkassen- und Giroverband (Hrsg.): Diagnose Mittelstand 2016. Erfolg weltweit. Statistischer Anhang. Berlin 2016, S. 17-20. Veröffentlicht auf https://www.dsgv.de/de/presse/diagnose_mittelstand_2016.html, aufgerufen am 01.03.2017.

Hintergrund der beschriebenen Kennzahlen zur Bauwirtschaft nur für spezifische Umsatzklassen bestätigen.

Nach Knipper, Hauptgeschäftsführer des Hauptverbandes der deutschen Bauindustrie und damit Vertreter von ca. 2000 Mittelständlern und Großunternehmen, fördere das deutsche Vergabeverfahren die vorherrschende Mentalität der Bauherren in Deutschland, die Qualität am Preis zu messen. Bei 95% aller Bauprojekte bekommt demnach der Bieter mit dem niedrigsten Preis den Zuschlag.³⁰ Die Kritik am Vergabeverfahren ist dabei nicht neu. So berichtete beispielsweise bereits 1958 DIE ZEIT von der Kritik des Hauptverbands der deutschen Bauindustrie am Vergabeverfahren von Bauleistungen der öffentlichen Hand. Demnach würde von der öffentlichen Hand vorzugsweise das billigste Angebot beauftragt werden, was den

„Leistungswettbewerb in einen Preiswettbewerb verfälscht“³¹.

Ein Vorschlag seitens des Verbandes zur Förderung des Leistungswettbewerbs war 1958 die Erbringung einer Sicherheitsleistung bei beauftragten Angeboten, die um mehr als 10% unter dem Durchschnitt aller Angebote liegen. Wie DIE ZEIT berichtete, wurde insbesondere vom Bauhandwerk der Vorschlag der Sicherheitsleistung kritisiert, wohl, so die Vermutung der ZEIT, da befürchtet wurde, kleinere Unternehmen könnten diesen Betrag nicht aufbringen. Auch die besondere Prüfung des niedrigsten und höchsten Angebots wurde 1958 thematisiert.³² Letzterer Vorschlag wird vom Bauindustrieverband bis heute in verschiedenen Ausprägungen diskutiert und dabei auf das Schweizer Vergabeverfahren verwiesen, das das billigste Angebot ausschließt.³³ Auch wird die Anwendung alternativer Vertragsmodelle, die das Bauunternehmen stärker in den Planungsprozess integriert, seitens des Verbandes beworben, was dem Preiswettbewerb entgegen wirken soll. Knipper beschreibt die positiven Folgen daraus wie folgt:

„Wenn es uns also gelänge, diese Hürde zu überwinden und die Trennung von Planung und Bauausführung aufzugeben, dann würde es den Großprojekten gut tun (...) und wir würden wesentlich partnerschaftlich[er] bauen und nicht so konfrontativ.“³⁴

³⁰ Vgl. Art, Susanne: Die Kunst des großen Bauens. Warum Bauzeiten und Budgets oft in Deutschland nicht eingehalten werden. Manuskript zum Radiobeitrag. Deutschlandradio Kultur. Zeitfragen. Sendetermin 11. Februar 2013 19.30 Uhr, S. 11-13. Veröffentlicht auf <http://www.deutschlandradiokultur.de/die-kunst-des-grossen-bauens-pdf.media.cac051df433d62de9c3aa1b02f5ccbc1.pdf>, aufgerufen am 06.03.2017.

³¹ o. V.: Die „Bauskandale“ kommen nicht von ungefähr. Was ist gegen unerlaubte Preisabsprachen zu tun? – Auch die Praktiken der öffentlichen Hand bedürfen der Korrektur. In: DIE ZEIT. Heft 12-1958, S. 13. Veröffentlicht auf <http://www.zeit.de/1958/12/die-bauskandale-kommen-nicht-von-ungefaehr>, aufgerufen am 06.03.2017.

³² Vgl. o. V.: Die „Bauskandale“ kommen nicht von ungefähr. Was ist gegen unerlaubte Preisabsprachen zu tun? – Auch die Praktiken der öffentlichen Hand bedürfen der Korrektur. In: DIE ZEIT. Heft 12-1958, S. 13. Veröffentlicht auf <http://www.zeit.de/1958/12/die-bauskandale-kommen-nicht-von-ungefaehr>, aufgerufen am 06.03.2017.

³³ Siehe hierzu beispielsweise Art, Susanne: Die Kunst des großen Bauens. Warum Bauzeiten und Budgets oft in Deutschland nicht eingehalten werden. Manuskript zum Radiobeitrag. Deutschlandradio Kultur. Zeitfragen. Sendetermin 11. Februar 2013 19.30 Uhr, S. 13. Veröffentlicht auf <http://www.deutschlandradiokultur.de/die-kunst-des-grossen-bauens-pdf.media.cac051df433d62de9c3aa1b02f5ccbc1.pdf>, aufgerufen am 06.03.2017; Vgl. Lerchenfeld, Marc: RA Michael Knipper zu Großprojekten. Interview mit RA Michael Knipper, Hauptgeschäftsführer des Hauptverbandes der Deutschen Bauindustrie e.V., für die Redaktion „Auf einen Blick“, Veröffentlicht auf <http://www.bauindustrie.de/presse/statements/ra-michael-knipper-zu-grossprojekte/>, aufgerufen am 06.03.2017.

³⁴ Art, Susanne: Die Kunst des großen Bauens. Warum Bauzeiten und Budgets oft in Deutschland nicht eingehalten werden. Manuskript zum Radiobeitrag. Deutschlandradio Kultur. Zeitfragen. Sendetermin 11. Februar 2013 19.30 Uhr, S. 13-14. Veröffentlicht auf <http://www.deutschlandradiokultur.de/die-kunst-des-grossen-bauens-pdf.media.cac051df433d62de9c3aa1b02f5ccbc1.pdf>, aufgerufen am 06.03.2017.

In der Praxis ließ sich in den letzten Jahren bereits ein Trend zur Diversifikation europäischer Bauunternehmen ablesen. Neue Geschäftsfelder entstanden neben der Erschließung ausländischer Märkte durch die Erweiterung des Leistungsspektrums um baunahe Dienstleistungen sowie um das Gesamtprojekt umfassende Leistungsbündel (Design-Build-Finance-Maintain (DBFM)).³⁵ Ein Trend, der wohl nur von Unternehmen größerer Umsatzklassen realisiert werden kann und zu neuen Risikoprofilen führt, für dessen Bewältigung die Unternehmen die erforderlichen Fähigkeiten und Kompetenzen mitunter erst aufbauen müssen. Bei Bilfinger, das beim deutschen Bauindustrieverband als zweitgrößtes deutsches Bauunternehmen gelistet ist³⁶, führte der Diversifikationsprozess Ende 2014 zur Trennung vom Geschäftsfeld Construction und damit zur Aufgabe des klassischen Baugeschäfts.³⁷

Strategien oder eine Auseinandersetzung mit den wettbewerblichen Rahmenbedingungen für das klassische Bauunternehmen, den Einzelleistungsträger, finden sich kaum, obgleich die Branche im Wesentlichen von einer kleinteilig organisierten Betriebsstruktur geprägt ist. Schließlich wiesen in 2014 89,5% aller Betriebe 1 bis 19 Beschäftigte auf, was 45,6% der Gesamtbeschäftigten der Branche darstellt. Nur 9,8% aller Beschäftigten der Branche wiesen dem gegenüber die Unternehmen mit 200 und mehr Beschäftigten auf, die anteilig an der Gesamtbranche nur 0,3% aller Betriebe darstellen.³⁸

Diese Forschungslücke greift die vorliegende Arbeit auf. Gegenstand dieser Untersuchung ist daher Wettbewerb und Strategie am Baumarkt aus Sicht des klassischen Bauunternehmens, das als Einzelleistungsträger am Baumarkt agiert und auf der Grundlage einer vom Bauherrn vorgegebenen Leistungsbeschreibung und Gestaltungsplanung anbietet und baut. Zur Fokussierung der Forschungsaktivitäten orientiert sich die Arbeit dabei an folgender Forschungsfrage, die es zu beantworten gilt:

Wie kann ein bauausführendes Unternehmen sich im Wettbewerb durchsetzen und langfristig erfolgreich sein?

1.2 Einordnung der Arbeit und Forschungsdesign

Mit dem Forschungsgegenstand des Wettbewerbs und der Strategie am Baumarkt ordnet sich die vorliegende Arbeit ein in die Forschungsdisziplin der Baubetriebswissenschaften, die als Teilbereich der Immobilienwissenschaften verstanden wird. Der Definition von Zimmermann

³⁵ Vgl. Deloitte Real Estate (Hrsg.): European M&A Construction Monitor. Trends for 2011–2013: Defaults, Deleveraging, Diversification and DBFM, S. 9-11. Veröffentlicht auf <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/real-estate/re-european-ma-construction-monitor-2012.pdf>, aufgerufen am 08.07.2017.

³⁶ Vgl. Linden, Marcel: Die 50 größten deutschen Bauunternehmen 2015. Stand 22.11.2016. Veröffentlicht auf <http://www.bauindustrie.de/zahlen-fakten/bauunternehmen/ubersicht-bauunternehmen/>, aufgerufen am 06.03.2017.

³⁷ Vgl. o.V.: Ausrichtung auf Engineering und Services: Bilfinger verkauft Division Construction an Implenia. 22.12.2014. Veröffentlicht auf <http://www.bilfinger.com/media/news/ausrichtung-auf-engineering-und-services-bilfinger-verkauft-division-construction-an-implenia/>, aufgerufen am 08.07.2017.

³⁸ Vgl. Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V. (Hrsg.): Bauwirtschaft im Zahlenbild. Ausgabe 2015. Berlin 2015, S. 22. Veröffentlicht auf http://www.bauindustrie.de/media/documents/BW_Zahlenbild_2015_final.pdf, aufgerufen am 11.03.2017.

folgend, stellt die Immobilienwissenschaft eine auf die Anwendung ausgerichtete Wissenschaft dar, die

„auf der Grundlage von markt-, nutzer- und baulich-/objektspezifischen Erkenntnissen Methoden und Instrumente zur Generierung optimaler Faktorkombinationen aus den Faktoren Kapital, Funktion und Standort erarbeitet“³⁹.

Zudem ist die Immobilienwissenschaft per Definition interdisziplinär ausgerichtet und integriert technische und gestalterische Aspekte, ebenso wie ökonomische und rechtliche und auch ökologische und soziologische Aspekte in einer Forschungsdisziplin. Die Baubetriebswissenschaft engt die Betrachtung ein auf die Herstellung von Immobilien und die Determinanten des Produktionsprozesses. Dabei ist diese ebenso interdisziplinär und anwendungsorientiert ausgerichtet.⁴⁰

Die beschriebene Forschungsdisziplin ist verankert in der Ingenieurwissenschaft und schließt damit eine Lücke in der bestehenden Forschungslandschaft, die die Betriebswirtschaftslehre (BWL) offen gelassen hat. Gondring beschreibt dieses Defizit der Betriebswirtschaftslehre wie folgt:

„Die Immobilie ist zwar ein Erfahrungsobjekt der BWL, war aber nie Erkenntnisobjekt derselben.“⁴¹

In einer formalen Klassifikation der Wissenschaften lässt sich die Immobilienwissenschaft somit als Querschnittswissenschaft begreifen, die den Schwerpunkt in den Ingenieurwissenschaften hat, darüber hinaus aber Schnittmengen mit den Sozial- und Geisteswissenschaften aufweist. Die Forschungsperspektive ist dabei stets auf die realwirtschaftlichen Rahmenbedingungen der physischen Struktur der Immobilie und dem System, in das diese eingebettet ist, gerichtet.⁴²

Als Forschungsmethode wurde für die vorliegende Arbeit die analytisch-deduktive Methode gewählt. Die analytisch-deduktive Methode stellt nach Bea und Göbel die präferierte Methode der Wirtschaftswissenschaften dar. Entsprechend dem Prinzip der Deduktion erfolgt ein logischer Schluss von einer weit gefassten Perspektive auf einen begrenzten Teilbereich. Im Rahmen der analytisch-deduktiven Methode, die auch als Modellanalyse bezeichnet wird, werden Prämissen als Voraussetzungen unterstellt, die dann im Rahmen der logischen Möglichkeitsanalyse zur Grundlage von spezifischen Ableitungen werden.⁴³ Insbesondere die bislang geringe Aufarbeitung des Forschungsgegenstandes und damit verbunden eine nur in Ansätzen vorhandene Theorieentwicklung veranlasst diesen Entschluss.

³⁹ Zimmermann, Josef: Zur Bedeutung der Immobilienwissenschaftlichen Forschung, S. 13. In: Zimmermann, Josef (Hrsg.): Tagungsband zum 1. agenda4 Forschungssymposium der Baubetriebs- und Immobilienwissenschaften. München 2010, S.13-15.

⁴⁰ Vgl. Zimmermann, Josef: Zur Bedeutung der Immobilienwissenschaftlichen Forschung, S. 13-14. In: Zimmermann, Josef (Hrsg.): Tagungsband zum 1. agenda4 Forschungssymposium der Baubetriebs- und Immobilienwissenschaften. München 2010, S.13-15.

⁴¹ Gondring, Hanspeter: Immobilienwirtschaft: Handbuch für Studium und Praxis. 3. Auflage. München 2013, S. 2.

⁴² Vgl. Zimmermann, Josef: Zur Bedeutung der Immobilienwissenschaftlichen Forschung, S. 13-14. In: Zimmermann, Josef (Hrsg.): Tagungsband zum 1. agenda4 Forschungssymposium der Baubetriebs- und Immobilienwissenschaften. München 2010, S.13-15.

⁴³ Vgl. Bea, F. X.; Göbel, E.: Organisation. Theorie und Gestaltung. 4. Auflage. Stuttgart 2010, S. 40.

Die theoretische Grundlage der vorliegenden Arbeit, die die Prämisse bildet, stellt der Forschungsansatz des Strategischen Managements dar, der aus Perspektive der Unternehmung Wirkmechanismen des Wettbewerbs und des Unternehmenserfolgs analysiert. Davon ausgehend erfolgen im Rahmen der logischen Möglichkeitsanalyse eine Darlegung der Wettbewerbsbedingungen und daraus resultierende strategische Handlungsoptionen der bauausführenden Unternehmen.

1.3 Aufbau der Arbeit

Kapitel eins legt die Motivation der Arbeit dar. Als Forschungsgegenstand werden Wettbewerb und Strategie von Einzelleistungsträgern, definiert als bauausführende Unternehmen, festgelegt. Nach Nennung der Forschungsfrage folgt die Einordnung der Arbeit in eine Forschungsdisziplin sowie die Darlegung des Forschungsdesigns, wofür die analytisch-deduktive Methode gewählt wird. Es folgt eine Übersicht des Aufbaus der Arbeit.

Eine Eingrenzung des Forschungsgegenstands und Darlegung der determinierenden Elemente des Baumarktes erfolgt in Kapitel zwei.

In Kapitel drei wird der aktuelle Stand der Forschung des Strategischen Managements vorgestellt. Beginnend mit Begriffsdefinitionen zu Strategie und Wettbewerb wird die Entwicklungshistorie des der Arbeit zugrunde gelegten Forschungsstranges des Strategischen Managements dargestellt. Es folgt eine Übersicht der gängigsten Konzepte sowohl des marktorientierten Ansatzes (market based view) als auch des ressourcenorientierten Ansatzes (resource based view).

Nach der branchenübergreifenden Darstellung zum Stand der Forschung wird in Kapitel vier der Stand der baubetriebswissenschaftlichen Forschung zum Forschungsgegenstand aufgezeigt.

In Kapitel fünf wird die Thematik der Wirtschaftsgutcharakteristik eingeführt. Es erfolgt eine Abgrenzung verschiedener Wirtschaftsguttypen. Die Unterschiede der verschiedenen Typen werden aufgezeigt und deren Auswirkungen auf den betrieblichen Leistungsprozess diskutiert.

Aufbauend auf den vorangegangenen Kapiteln erfolgt in Kapitel sechs die Einordnung der Bauausführung in die Klassifikation der Wirtschaftsgüter. Anschließend wird die Anwendbarkeit verschiedener Wettbewerbsstrategien für den Baumarkt bewertet. Die Basisstrategien Differenzierung und Kostenführerschaft werden vor dem Hintergrund der im Vorfeld beschriebenen Spezifika der Bauausführung diskutiert.

Kapitel sieben fasst die durch die Arbeit gewonnenen Erkenntnisse zusammen. Den Abschluss bildet der Ausblick auf weitere, an die vorliegende Arbeit anknüpfende Forschungsbereiche.

Abbildung 1-5 stellt eine Übersicht des beschriebenen Aufbaus dar.

Kapitel 1
Motivation, Zielsetzung und Forschungsdesign
Kapitel 2
Determinanten des Baumarktes
Kapitel 3
Theoretische Grundlagen der Strategieforschung
Kapitel 4
Stand der baubetriebswissenschaftlichen Forschung
Kapitel 5
Implikationen wirtschaftsgutspezifischer Eigenschaften auf den betrieblichen Leistungsprozess
Kapitel 6
Wettbewerbsstrategien für Bauunternehmen unter Berücksichtigung der Charakteristika des Wirtschaftsgutes der bauausführenden Leistung
Kapitel 7
Fazit und Ausblick

Abbildung 1-5: Aufbau der Arbeit

2 Determinanten des Baumarktes

2.1 Begriffsdefinition Baumarkt

Der Mensch baut seit Menschengedenken. Die Handlung als solche und auch der Begriff des Bauens sind somit einer breiten Öffentlichkeit geläufig. Im allgemeinen Sprachgebrauch findet der Begriff des Bauens Verwendung für die Bezeichnung des physischen Errichtungsprozesses der Immobilie. Auch die Planung durch den Architekten oder weitere Fachplaner sowie die gesamte Phase der Projektentwicklung von Immobilien werden oft unter dem Begriff des Bauens zusammengefasst. Die konkrete Zuordnung der verschiedenen Tätigkeiten des Bauens zum Teilmarkt des Baumarktes bleibt entsprechend unspezifisch. Zur wissenschaftlichen Auseinandersetzung bedarf es daher einer eindeutigen Begriffsdefinition. Als Basis dient der vorliegenden Arbeit die Definition des Begriffs des Baumarktes von Zimmermann:

„Der Begriff Baumarkt bezieht sich auf den Bereich des wirtschaftlichen Handels, in dem Güter und Leistungen des Baugewerbes nachgefragt, erstellt, angeboten und ausgetauscht werden.“⁴⁴

2.2 Begriffsdefinition Bauausführung

Die vorliegende Arbeit unternimmt für die weitergehende Analyse eine Eingrenzung auf den Teilmarkt des Baumarktes, der sich auf das Wirtschaftsgut der Bauausführung bezieht. Bauausführung wird dabei wie folgt definiert:

„Unter Bauausführung sind alle Leistungs- und Steuerungsprozesse zu verstehen, die im direkten Zusammenhang mit der physischen Leistungserstellung stehen.“⁴⁵

Entsprechend der Definition erfolgt im Rahmen der Bauausführung die physische Objekterrichtung. Abzugrenzen ist die Bauausführung damit von Aktivitäten der Gestaltungsplanung, bei der die Objekteigenschaften definiert werden, aber auch von Aktivitäten des Verkaufs und der Finanzierung der Objekte. Der in der vorliegenden Arbeit betrachtete Teilbereich des Baumarktes orientiert sich somit nicht an dem Gesamtbereich des Baugewerbes entsprechend der Klassifikation der Wirtschaftszweige 2008 (WZ2008), sondern schließt Unternehmen aus, die dem Abschnitt **41.1 Erschließung von Grundstücken; Bauträger** zugeordnet werden. Der in dieser Arbeit fokussierte Teilbereich des Baumarktes wird im Folgenden als Markt der bauausführenden Leistung bezeichnet.

⁴⁴ Zimmermann, Josef: Kybernetik der Planungsprozesse. Vorlesungsskriptum. Ausgabe 05/2012. München. Unveröffentlicht, S. 3.13.

⁴⁵ Zimmermann, Josef: Kybernetik der Planungsprozesse. Vorlesungsskriptum. Ausgabe 05/2012. München. Unveröffentlicht, S. 2.29.

2.3 Einordnung der Bauausführung im Immobilienlebenszyklus

Chronologisch einzuordnen in die Immobilienentwicklung, und damit in den Handlungsbereich des Bauherrn, ist die Bauausführung in die Phase der Projektrealisierung. Die Bauausführung wird eingeleitet durch den Meilenstein der Baugenehmigung und abgeschlossen durch den Meilenstein der Abnahme. Aus Sicht des Bauunternehmens stellt die Bauausführung den Unternehmensprozess der Leistungserbringung dar, der im Werkvertrag definiert wird und mit der Abnahme endet.⁴⁶

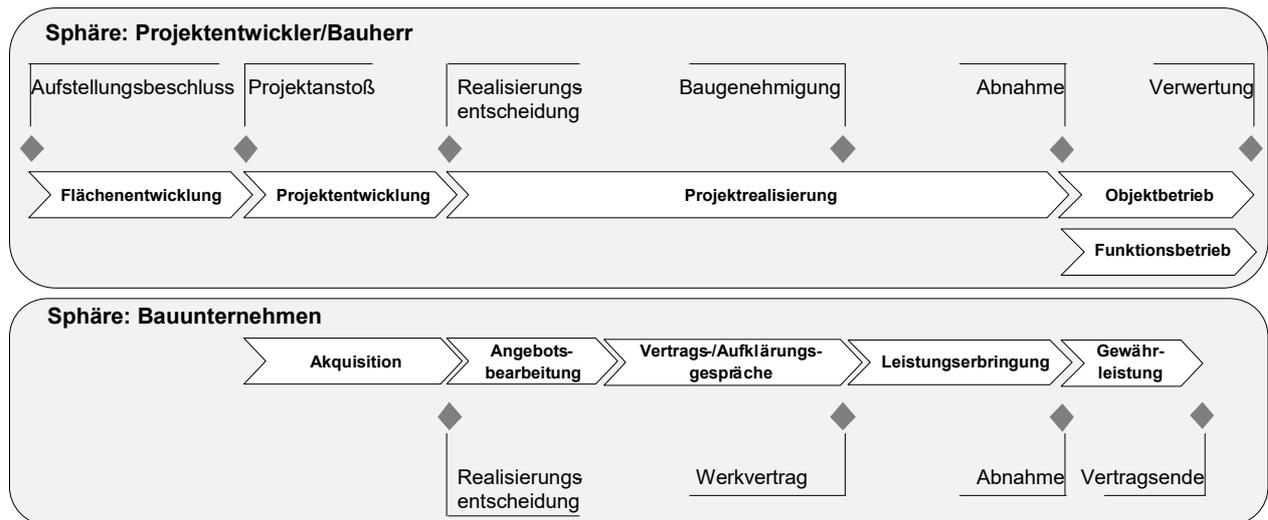


Abbildung 2-1: Gegenüberstellung Sphäre Bauherr und Sphäre Bauunternehmen in der Immobilienentwicklung⁴⁷

Mit der Beauftragung einer bauausführenden Leistung verfolgt der Bauherr das Ziel, ein Objekt bzw. Teilbereiche eines Objektes nach seinen Vorstellungen hinsichtlich physischer Gestalt und Beschaffenheit sowie Kosten- und Zeitrahmen realisieren zu lassen. Mit der Gesamtheit der bauausführenden Leistungen, die zur Errichtung eines Objektes erforderlich sind, strebt der Kunde das übergeordnete Ziel der Nutzbarmachung seines Grundstückes bzw. seines Bestandsobjektes zu individuellen Zwecken wie etwa Vermietung, Verkauf oder auch privater Nutzung bei langfristiger Geldanlage bzw. einer Kombination aus den genannten Zielen an. Aus ökonomischer Sicht ist die Errichtung einer Immobilie somit stets mit dem Ziel der Rentabilität verbunden.

Zur Prognose und Evaluierung der Rentabilität des Immobilienprojektes ist die statische Methode der Developmentrechnung (DR) ein gängiges Instrument. Im Rahmen der Developmentrechnung erfolgt eine Gegenüberstellung der Kosten und Erträge, wodurch die Betrachtung der Wirtschaftlichkeit eines Immobilienprojektes möglich wird. Auf Kostenseite erfolgt die Darstellung der Summe aller zu erwartender Kosten, die im Rahmen der

⁴⁶ Vgl. Zimmermann, Josef; Nohe, Björn: Ziele von Bauherren und Bauunternehmen sind im Grundsatz unterschiedlich, S.132-133. In: Purrer, Walter; Tautschnig, Arnold (Hrsg.): Bauen in einer Allianz. Vermeidung von Interessenkonflikten durch gemeinsame Ziele. Beiträge aus Theorie und Praxis. Tagungsband. Innsbruck 2013, S.129-144.

⁴⁷ Zimmermann, Josef; Nohe, Björn: Ziele von Bauherren und Bauunternehmen sind im Grundsatz unterschiedlich, S.133. In: Purrer, Walter; Tautschnig, Arnold (Hrsg.): Bauen in einer Allianz. Vermeidung von Interessenkonflikten durch gemeinsame Ziele. Beiträge aus Theorie und Praxis. Tagungsband. Innsbruck 2013, S.129-144.

Projektentwicklung anfallen, bezeichnet als Erstinvestitionskosten (EIK). Dazu zählen sämtliche Kosten zum Erwerb, Herrichten und Erschließen des Grundstücks sowie sämtliche Bau- und Nebenkosten und Kosten, die durch Finanzierung und Vermarktung anfallen. Kosten der Gestaltungsplanung werden im Bereich der Baunebenkosten aufgeführt. Auf Ertragsseite werden sämtliche zu erwartende Mieterträge pro Jahr je Nutzung und Flächenart erhoben. In der Summe ergibt dies die Jahreskaltmiete.⁴⁸ Abbildung 2-2 zeigt schematisch die Struktur einer Developmentrechnung.

Projektdate
Baurecht - Nutzung
Nutzer (Funktionsbetrieb) - Markt
Investorenmarkt
Grundstückskosten
Objektkosten - Planung
Vermarktung
Finanzierung
Nettoverkaufspreis (VK) / Trading-Profit

Abbildung 2-2: Struktur Developmentrechnung⁴⁹

Die Ermittlung der Rentabilität des Projektes erfolgt über die Bewertung von verschiedenen Eingangswerten der Developmentrechnung. Die Objektrendite (Anfangsverzinsung netto) ergibt sich aus dem Verhältnis von Jahreskaltmiete zu den Erstinvestitionskosten. Der zu erzielende Verkaufspreis des Objektes ergibt sich durch die Multiplikation von Jahreskaltmiete und Faktor (Kehrwert der Investorenrendite). Die Investorenrendite wird dabei beeinflusst durch die Lage des Objektes, den Objekttyp, den Objektstandard und den Objektisiken. Der Trading Profit (Entwicklergewinn) stellt das Ergebnis dar, das nach Abzug der Erstinvestitionskosten (EIK) vom Verkaufspreis verbleibt.⁵⁰

Bereits in den frühen Phasen der Projektentwicklung fällt die Entscheidung für ein Projekt auf Grundlage von prognostizierten Kosten und Erträgen. Spätere Überschreitungen des Kostenbudgets können das Gesamtobjekt unrentabel werden lassen. Bei Mayer findet sich eine beispielhafte Darstellung der Auswirkungen von Kostenüberschreitungen auf die Projektrentabilität. Bereits eine Kostensteigerung von 10% schrumpft dabei den Trading Profit auf einen wenig rentablen Wert, eine Kostensteigerung von 40% lässt den Trading Profit negativ werden.⁵¹

⁴⁸ Vgl. Zimmermann, Josef: Immobilienentwicklung – Bauprozessmanagement, S. 8.18-8.21. In: Goris, Alfons; Heisel, Joachim P. (Hrsg.): Schneider Bautabellen für Architekten. 19. Auflage. Köln 2010, S. 8.2-8.30.

⁴⁹ Eigene Grafik auf Grundlage von Zimmermann, Josef: Immobilienentwicklung – Bauprozessmanagement, S. 8.20 und S. 8.22. In: Goris, Alfons; Heisel, Joachim P. (Hrsg.): Schneider Bautabellen für Architekten. 19. Auflage. Köln 2010, S. 8.2-8.30.

⁵⁰ Vgl. Zimmermann, Josef: Immobilienentwicklung – Bauprozessmanagement, S. 8.20. In: Goris, Alfons; Heisel, Joachim P. (Hrsg.): Schneider Bautabellen für Architekten. 19. Auflage. Köln 2010, S. 8.2-8.30.

⁵¹ Vgl. Mayer, Franz Xaver: Kostensicherheit zum Zeitpunkt der Realisierungsentscheidung. Entwicklung eines Kosten-Prognose-Modells für Bauwerkskosten im Hochbau. Diss. München 2013, S. 21.

	Kostenüberschreitung bei den Kostengruppen 300 bis 700				
	0,00%	10,00%	20,00%	30,00%	40,00%
Kogr. 100, 200	50	50	50	50	50
Kogr. 300 – 700	50	55	60	65	70
GIK	100	105	110	115	120
Trading Profit	15	10	5	0	-5
Erlös	115	115	115	115	115
Trading Profit in % der GIK	15,00%	9,52%	4,55%	0,00%	-4,17%

Abbildung 2-3: Schematische Darstellung des Einflusses von Kostenüberschreitungen auf die Projektrentabilität⁵²

2.4 Öffentliche Vergabe von Bauleistungen

Vertragsrechtlich ist das Geschäftsverhältnis zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer in Form eines Werkvertrags zu regeln. Während das BGB branchenunabhängig Werkverträge behandelt, stellt die VOB eine bauspezifische Regelung der Vertragsbeziehung bei Werkverträgen dar. Die Erarbeitung und Weiterentwicklung der VOB erfolgt durch den Deutschen Vergabe- und Vertragsausschuss für Bauleistungen (DVA), der sich sowohl aus Vertretern öffentlicher Auftraggeber als auch Vertretern der Auftragnehmerseite zusammensetzt. Die VOB gliedert sich in folgende drei Teile:

- VOB/A „Allgemeine Bestimmungen für die Vergabe von Bauleistungen“
- VOB/B „Allgemeine Vertragsbedingungen für die Ausführung von Bauleistungen“
- VOB/C „Allgemeine Technische Vertragsbedingungen für Bauleistungen“

Mit dem Fokus auf die Vergabe von Bauaufträgen nennt Teil A der VOB verschiedene Arten der Vergabe und deren Anwendungsbereiche, Modalitäten der Ausschreibungen und Angebote sowie Bedingungen für die Prüfung und Wertung der Angebote. Teil B der VOB regelt die Pflichten und Rechte des beauftragten Unternehmens sowie des Bauherrn während der Bauausführung. Teil C der VOB enthält technische Vorschriften der Leistungserbringung sowie Regelungen zur Abrechnung.

Bund, Länder und Gemeinden schreiben in Haushaltsordnungen oder Vergabegesetzen die VOB/A als bindendes Regelwerk für die Vergabe von Bauleistungen vor und legen individuelle Schwellenwerte⁵³ für die verschiedenen Arten der Vergabe fest.⁵⁴ § 8a Abs. 1 VOB/A regelt im Weiteren, dass bei Anwendung der VOB/A die Teile VOB/B und VOB/C Bestandteil des Vertrages werden.

⁵² In Anlehnung an Mayer, Franz Xaver: Kostensicherheit zum Zeitpunkt der Realisierungsentscheidung. Entwicklung eines Kosten-Prognose-Modells für Bauwerkskosten im Hochbau. Diss. München 2013, S. 21.

⁵³ Zur Übersicht der verschiedenen Wertgrenzen für Bund und Länder vgl. Ständige Konferenz der Auftragsberatungsstellen: Wertgrenzen für beschränkte Ausschreibungen/ freihändige Vergaben. Stand 03.03.2017. Veröffentlicht auf http://auftragsberatungsstellen.de/images/ABST/Uebersicht/Wertgrenzen_Bund_%20Bundeslander%202017.pdf, aufgerufen am 30.03.2017.

⁵⁴ Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit: Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen (VOB). Inhaltliche Struktur. Veröffentlicht auf <http://www.bmub.bund.de/themen/bauen/bauwesen/baufauftragsvergabe/vergabe-und-vertragsordnung-vob>, aufgerufen am 30.03.2017.

Nach § 3 VOB/A bestehen drei Arten der Vergabe:

- Öffentliche Ausschreibung,
- beschränkte Ausschreibung sowie
- freihändige Vergabe.

Die öffentliche Ausschreibung (§ 3 Abs. 1 VOB/A) sieht eine unbeschränkte Zahl von Unternehmen vor, die Angebote einreichen können und unter denen der Auftrag vergeben wird. Dies stellt den Regelfall der Ausschreibungsarten dar (§ 3a Abs. 1 VOB/A). Bei der beschränkten Ausschreibung hingegen ist es Unternehmen nur nach Aufforderung möglich ein Gebot einzureichen. Bei einer beschränkten Ausschreibung mit öffentlichem Teilnahmewettbewerb wird eine begrenzte Anzahl an Unternehmen zur Abgabe eines Angebots aufgefordert, die sich im Teilnahmewettbewerb, der hinsichtlich der Teilnehmerzahl unbegrenzt ist, qualifiziert haben (§ 3 Abs. 2 VOB/A). Die freihändige Vergabe hingegen erfolgt ohne förmliches Verfahren (§ 3 Abs. 3 VOB/A).

Übersteigt der kalkulierte Auftragswert den Schwellenwert von 5.225.000 €⁵⁵, ist gemäß § 1 EU Abs. 2 VOB/A eine europaweite Ausschreibung durchzuführen. Zur Anwendung kommen dann folgende Vergabearten (§ 3 EU VOB/A):

- offenes Verfahren
- nicht offenes Verfahren
- Verhandlungsverfahren
- wettbewerblicher Dialog
- Innovationspartnerschaft

Das offene Verfahren ist das Äquivalent zur öffentlichen Ausschreibung im Unterschwellenbereich und ist als Regelfall zu betrachten. Wie in der öffentlichen Ausschreibung ist der Teilnehmerkreis zur Angebotseinreichung unbeschränkt (§ 3b EU Abs. 1 VOB/A). Beim nicht offenen Verfahren wird im Rahmen eines Teilnahmewettbewerbs aus einem unbeschränkt zugänglichen Teilnehmerkreis von Interessenten eine beschränkte Anzahl von Unternehmen zur Angebotsabgabe aufgefordert (§ 3b EU Abs. 2 VOB/A). Beim Verhandlungsverfahren reicht - je nach Ausgestaltung mit oder ohne Teilnahmewettbewerb - eine beschränkte Zahl von Unternehmen Angebote ein, um im zweiten Schritt mit dem Ziel der Angebotsverbesserung über den Inhalt zu verhandeln (§ 3b EU Abs. 3 VOB/A). Auch beim wettbewerblichen Dialog steht der Austausch des Auftraggebers mit den Bietern im Vordergrund. Aber nicht einzig die Angebote sollen verhandelt werden, sondern grundsätzlich der optimale Mitteleinsatz zur Bedürfnisbefriedigung des Auftraggebers soll im Austausch mit den Bietern ermittelt werden (§ 3b EU Abs. 4 VOB/A). Die Innovationspartnerschaft soll der Entwicklung neuartiger Bauleistungen dienen, die dann vom Auftraggeber erworben werden. Auch hier erfolgt ein Teilnahmewettbewerb mit anschließenden Verhandlungen. Die Innovationspartnerschaft kann dabei einzig auf die Entwicklung von Prototypen oder neuartigen Verfahren abzielen oder aber auch die Ausführung der Entwicklungen beinhalten (§ 3b EU Abs. 5 VOB/A).

⁵⁵ Der Schwellenwert von 5.225.000€ gilt mit der Delegierten Verordnung (EU) 2015/2170 der Kommission vom 24. November 2015 zur Änderung der Richtlinie 2014/24/EU. In Kraft getreten am 01.01.2016, Veröffentlicht auf http://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2015/2170/oj, aufgerufen am 11.03.2017.

Für Auftraggeber, die im Bereich Verkehr, Trinkwasser- oder Energieversorgung (Sektorenauftraggeber) tätig sind, gilt oberhalb des Schwellenwertes gemäß § 1 Abs. 2 Nr. 1 VgV nicht Abschnitt 2 der VOB/A sondern die Sektorenverordnung (§ 1 Abs. 1 SektVO). Entsprechend den Projekteigenschaften stehen für den Sektorenauftraggeber das offene Verfahren, das nicht offene Verfahren, das Verhandlungsverfahren mit Teilnahmewettbewerb sowie der wettbewerbliche Dialog und die Innovationspartnerschaft zur Anwendung (§ 13 Abs. 1 SektVO).

Im Folgenden wird die öffentliche Ausschreibung als Regelfall der Vergabe der öffentlichen Hand im Unterschwellenbereich (national) weiter diskutiert.

Die Prüfung und Wertung der Angebote erfolgt nach §§ 16 ff. VOB/A in einem 4-stufigen Prozess:

- Prüfung auf Ausschlussgründe (§ 16) mit etwaiger Nachforderung von Unterlagen (§ 16a)
- Eignungsprüfung (§ 16b)
- rechnerische, technische und wirtschaftliche Prüfung (§ 16c)
- Wertung:
 - Stufe 1: Beurteilung der Angemessenheit des Preises (§ 16d Abs. 1 Nr. 1-2)
 - Stufe 2: Zuschlagserteilung (§ 16d Abs. 1 Nr. 3)

Gründe zum Ausschluss eines Bieters können unterschiedlichster Art sein. So führen formale Verstöße zum Ausschluss wie verspäteter Eingang des Angebots, Abweichung von der geforderten Form oder auch fehlende Angabe von Preisen zu wesentlichen Positionen (§ 16 Abs. 1 VOB/A). Zudem führen ein laufendes Insolvenzverfahren, eine laufende Liquidation oder schwere Verfehlungen, die auf mangelnde Zuverlässigkeit des Bieters schließen lassen zum Ausschluss. Auch ein Ausbleiben der Zahlung von Steuern, Abgaben, gesetzlicher Sozialversicherung sowie eine ausstehende Anmeldung bei der Berufsgenossenschaft führen zum Ausschluss (§ 16 Abs. 2 VOB/A). Erklärungen und Nachweise können innerhalb einer Frist von sechs Kalendertagen nachgereicht werden. Erst nach Ablauf der Frist entsteht daraus ein Ausschlussgrund (§ 16a VOB/A).

In der zweiten Stufe des Vergabeprozesses erfolgt nach § 16b Abs. 1 VOB/A die Durchsicht der vorgelegten Nachweise der Bieter zur Überprüfung der Eignung. Als Kriterien der Eignungsprüfung gelten die in § 6a Abs. 1 VOB/A genannten übergeordneten Aspekte:

- Fachkunde,
- Leistungsfähigkeit und
- Zuverlässigkeit.

§ 6a Abs. 2 VOB/A nennt folgende Aspekte, die bei der Evaluierung Berücksichtigung finden. Die aufgeführten Kriterien können ergänzt werden um für die jeweilige Ausschreibung spezifische Kriterien:

- Unternehmensspezifischer Umsatz der letzten drei Geschäftsjahre, der mit zur Ausschreibung vergleichbaren Leistungen erzielt wurde,
- Angaben zur mit der Ausschreibung vergleichbaren Ausführung von Leistungen,
- durchschnittliche Anzahl der Arbeitskräfte pro Jahr in den letzten drei Jahren,
- Nachweis der Eintragung im Berufsregister,
- Angaben zu laufenden Insolvenzverfahren oder vergleichbaren Verfahren,

- Angaben zu laufenden Liquidationsverfahren,
- Nachweis der Zuverlässigkeit ohne schwere Verfehlung,
- Nachweis über Steuer- und Abgabenzahlungen sowie Beitragszahlungen zur Sozialversicherung und
- Nachweis über Anmeldung bei der Berufsgenossenschaft.

Den Nachweis über die Erfüllung der Kriterien können die Unternehmen durch Eintragung ins Präqualifikationsverzeichnis des Vereins für die Präqualifikation von Bauunternehmen e.V. erbringen oder auch durch Einzelnachweise beim jeweiligen Projekt (§ 6b Abs. 1-2 VOB/A). Zur Evaluierung im Rahmen der Präqualifikation erfolgt eine Klassifizierung der bauausführenden Leistung. Die Gesamtheit aller Bauleistungen wird dazu untergliedert in verschiedene Klassen (Einzelleistungen mit den Klassen Hochbau, Allgemeiner Tiefbau, Ingenieurbau und Tunnelbau, Verkehrswegebau, Sonstiger Bau sowie Komplettleistungen). Diese werden wiederum untergliedert in Gruppen, die letztlich in einzelne Leistungsbereiche untergliedert werden. Für die Klasse Hochbau existiert beispielsweise der Leistungsbereich 111-01 Betonarbeiten, der der Gruppe „Rohbau, Tragwerk für Bauwerke“ zuzuordnen ist.⁵⁶ Tabelle 2-1 zeigt den Kriterienkatalog, der dem Präqualifikationsverfahren zugrunde liegt.⁵⁷

lfd. Nr.	Rechtliche Anforderungen	Nachweise	Aktualisierung
1.	Es ist kein Insolvenzverfahren oder ein vergleichbares gesetzlich geregeltes Verfahren eröffnet oder die Eröffnung beantragt oder der Antrag mangels Masse abgelehnt worden (§ 6a Absatz 2 Nummer 5 VOB/A, § 6e Absatz 6 Nummer 2 EU VOB/A).	Eigenerklärung	alle 13 Monate
1.a	Nr.1 findet keine Anwendung, sobald ein Insolvenzplan rechtskräftig bestätigt ist (§ 258 InsO) und der Insolvenzplan nichts anderes vorsieht.	Bestätigung des Insolvenzverwalters	aktuell
2.	Das Unternehmen befindet sich nicht in Liquidation (§ 6a Absatz 2 Nummer 6 VOB/A, § 6e Absatz 6 Nummer 2 EU VOB/A).	Eigenerklärung	alle 13 Monate
3.	Es liegt keine schwere Verfehlung vor, die die Zuverlässigkeit als Bewerber in Frage stellt (§ 6a Absatz 2 Nummer 7 VOB/A, § 6e Absatz 3, Absatz 6 Nummer 3 EU VOB/A), z.B. - wirksames Berufsverbot (§ 70 StGB) - wirksames vorläufiges Berufsverbot (§ 132a StPO) - wirksame Gewerbeuntersagung (§ 35 GewO) - Verstoß gegen § 81 Absatz 1 Nummer 1 GWB, - rechtskräftiges Urteil innerhalb der letzten zwei Jahre gegen Mitarbeiter mit Leitungsaufgaben einschließlich der Überwachung der Geschäftsführung oder der sonstigen Ausübung von Kontrollbefugnissen in leitender Stellung wegen Terrorismusfinanzierung oder wegen der	Eigenerklärung. Im Zweifelsfall kann von Unternehmen die Vorlage von Auszügen aus dem Bundeszentralregister nach § 30 Absatz 5 BZRG gefordert werden. Sofern Zweigniederlassungen in die Präqualifikation einbezogen werden, sind diese in der Eigenerklärung namentlich aufzuführen.	alle 13 Monate

⁵⁶ Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit: Leitlinie des BMUB für die Durchführung eines Präqualifizierungsverfahrens vom 23.09.2016, Anlage 2 - S. 1. Veröffentlicht auf <https://www.pq-verein.de/anlage264296binary>, aufgerufen am 17.03.2017.

⁵⁷ Der Kriterienkatalog kann sowohl für Vergabearten im Unter- als auch im Oberschwellenbereich Anwendung finden, weshalb bei den einzelnen Kriterien sowohl auf den 1. als auch den 2. Abschnitt der VOB/A Bezug genommen wird.

	<p>Teilnahme an einer solchen Tat oder wegen der Bereitstellung oder Sammlung finanzieller Mittel in Kenntnis dessen, dass diese finanziellen Mittel ganz oder teilweise dazu verwendet werden oder verwendet werden sollen, eine Tat nach § 89a Absatz 2 Nummer 2 StGB zu begehen (§ 89c StGB), Bestechlichkeit und Bestechung von Mandatsträgern (§ 108e StGB), § 2 des Gesetzes zur Bekämpfung internationaler Bestechung (Bestechung ausländischer Abgeordneter im Zusammenhang mit internationalem Geschäftsverkehr), Bildung krimineller Vereinigungen (§ 129 StGB), Bildung terroristischer Vereinigungen (§ 129a StGB), kriminelle und terroristische Vereinigungen im Ausland (§ 129b StGB), Menschenhandel (§§ 232, 233 StGB), Förderung des Menschenhandels (§ 233a StGB), Diebstahl (§ 242 StGB), Unterschlagung (§ 246 StGB), Erpressung (§ 253 StGB), Geldwäsche (§ 261 StGB), Betrug (§ 263 StGB), Subventionsbetrug (§ 264 StGB), Kreditbetrug (§ 265b StGB), Untreue (§ 266 StGB), Urkundenfälschung (§ 267 StGB), Fälschung technischer Aufzeichnungen (§ 268 StGB), Delikte im Zusammenhang mit Insolvenzverfahren (§ 283 ff. StGB), wettbewerbsbeschränkende Absprachen bei Ausschreibungen (§ 298 StGB), Bestechung im geschäftlichen Verkehr (§ 299 StGB), Brandstiftung (§ 306 StGB), Bauegefährdung (§ 319 StGB), Gewässer- oder Bodenverunreinigung (§§ 324, 324a StGB), unerlaubter Umgang mit gefährlichen Abfällen (§ 326 StGB), Vorteilsgewährung (§ 333 StGB), Bestechung (§ 334 StGB), jeweils auch in Verbindung mit § 335a StGB mit dem eine Freiheitsstrafe von mehr als drei Monaten oder eine Geldstrafe von mehr als 90 Tagessätzen verhängt wurde. Einer Verurteilung oder der Festsetzung einer Geldbuße im Sinne der genannten Vorschriften stehen eine Verurteilung oder die Festsetzung einer Geldbuße nach den vergleichbaren Vorschriften anderer Staaten gleich.</p>		
4.	<p>Es liegen keine Eintragungen im Gewerbezentralregister nach § 150a GewO vor, die z.B. einen Ausschluss nach § 21 SchwarzArbG</p> <ul style="list-style-type: none"> - rechtskräftige strafgerichtliche Verurteilungen wegen einer Straftat oder einer Ordnungswidrigkeit nach § 8 Absatz 1 Nr. 2, §§ 9, 10, 10a und 11 SchwarzArbG, - rechtskräftige strafgerichtliche Verurteilungen wegen einer Straftat oder einer Ordnungswidrigkeit nach §§ 15, 15a, 16 Absatz 1 Nummer 1, 1b oder 2 AÜG oder - nach § 266a Absatz 1, 2 und 4 StGB, - Bußgeldentscheidungen wegen illegaler Ausländerbeschäftigung nach § 404 Absatz 1 oder Absatz 2 Nummer 3 des Dritten Buches Sozialgesetzbuch, <p>nach § 19 Absatz 1 MiLoG</p>	Eigenerklärung	alle 13 Monate

	oder nach 21 Absatz 1 AEntG rechtfertigen.		
5.	Es liegt keine Eintragung in einem Landeskorrupsionsregister vor.	Eigenerklärung	alle 13 Monate
6.	<p>Im Falle einer Selbstreinigung nach Abschnitt 9.4 der Leitlinie</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zahlung eines Ausgleichs für jeden durch eine Straftat oder ein Fehlverhalten verursachten Schaden oder Selbstverpflichtung zur Zahlung eines Ausgleichs, - durch eine aktive Zusammenarbeit mit den Ermittlungsbehörden und dem öffentlichen Auftraggeber umfassende Klärung der Tatsachen und Umstände, die mit der Straftat oder dem Fehlverhalten und dem dadurch entstandenen Schaden im Zusammenhang stehen, - Ergreifen konkreter technischer, organisatorischer und personeller Maßnahmen, die geeignet sind, weitere Straftaten oder weiteres Fehlverhalten zu vermeiden. 	<p>Bestätigung der Stelle, an die der Ausgleich gezahlt wurde oder der gegenüber die Verpflichtung zur Zahlung abgegeben wurde,</p> <p>Betätigung der Ermittlungsbehörde oder des öffentlichen Auftraggebers,</p> <p>Bestätigung eines Wirtschaftsprüfers oder vergleichbarer Nachweis.</p>	<p>---</p> <p>---</p> <p>Jährlich in einem Zeitraum von 5 Jahren nach Verurteilung</p>
7.	Die Verpflichtung zur Zahlung von Steuern und Abgaben ist ordnungsgemäß erfüllt (§ 6a Absatz 2 Nummer 8 VOB/A, § 6e Absatz 4 EU VOB/A).	Eigenerklärung und Freistellungsbescheinigung nach § 48b EstG oder „Bescheinigung in Steuersachen“ für Unternehmen deren Tätigkeiten zwar der VOB unterfallen, die aber steuerrechtlich nicht als Bauleistungen angesehen werden (z.B. Gerüstbau).	alle 13 Monate oder entsprechend Gültigkeit
8.	<p>Die Verpflichtung zur Zahlung der Beiträge zur gesetzlichen Sozialversicherung (ohne Berufsgenossenschaft),</p> <p>-----</p> <p>an die Sozialkassen ist ordnungsgemäß erfüllt (§ 6a Absatz 2 Nummer 8 VOB/A, § 6e Absatz 4 EU VOB/A), soweit sie der Pflicht zur Beitragszahlung unterfallen.</p>	<p>Eigenerklärung bezogen auf die Sozialversicherung (ohne Berufsgenossenschaft) und</p> <p>-----</p> <p>Unbedenklichkeitsbescheinigung der tarifvertraglichen Sozialkassen bzw. bei Beschäftigungsverhältnissen mit gewerblichen Arbeitnehmern, die dem Bundesrahmentarifvertrag für das Baugewerbe (BRTV) unterfallen, Enthaltungsbescheinigung von SOKA-BAU</p>	<p>alle 13 Monate</p> <p>-----</p> <p>alle 13 Monate oder entsprechend Gültigkeit</p>
9.	Die gesetzliche Verpflichtung zur Zahlung des	Eigenerklärung bezogen	alle 13 Monate

	Mindestlohns (§ 1 MiLoG, § 1 AEntG, § 3a AÜG) wird erfüllt, soweit diese Verpflichtung besteht.	auf die Verpflichtung zur Zahlung des vorgeschriebenen Mindestlohns	
10.	Die Verpflichtung, - nur Nachunternehmer einzusetzen, die ihrerseits präqualifiziert sind oder per Einzelnachweis belegen können, dass alle Präqualifikationskriterien erfüllt sind, - dem Auftraggeber jeglichen Nachunternehmer-einsatz mitzuteilen, - rechtzeitig den Namen und die Kennziffer anzugeben, unter der der Nachunternehmer für den auszuführenden Leistungsbereich in der Liste präqualifizierter Unternehmer geführt wird, - dem Auftraggeber auf Anforderung im Einzelfall die Eignungsnachweise des Nachunternehmers vorzulegen, wird erfüllt.	Eigenerklärung	alle 13 Monate
11.	Die Verpflichtung zur Anmeldung und zur Zahlung der Beiträge an die Berufsgenossenschaft ist erfüllt (§ 6a Absatz 2 Nummer 8 und 9 VOB/A, § 6e Absatz 4 EU VOB/A).	Qualifizierte Unbedenklichkeitsbescheinigung der BG mit Angabe der Lohnsummen	alle 13 Monate oder entsprechend Gültigkeit
12.	Das Unternehmen hat sein Gewerbe ordnungsgemäß angemeldet, ist im Handelsregister und im Berufsregister des Firmensitzes eingetragen (§§ 6a Abs. 2 Nr. 4, 6a Nr. 1 EU VOB/A).	- Gewerbeanmeldung ----- - Handelsregisterauszug oder entsprechende Eigenerklärung bei Kleingewerbetreibenden, die nicht zur Eintragung in das Handelsregister verpflichtet sind - Eintragung in das Berufsregister des Firmensitzes (Handwerksrolle oder Industrie- und Handelskammer)	alle 13 Monate oder entsprechend Gültigkeit ----- alle 13 Monate
13.	Gesamtumsatz (netto) für Bauleistungen des Unternehmers in den letzten drei abgeschlossenen Geschäftsjahren. Sofern das Unternehmen Umsätze aus anderen Bereichen (Handel, Vermietung etc.) erzielt hat, sind diese separat zu den Umsätzen aus Bauleistungen anzugeben (§ 6a Abs. 2 Nr. 2 VOB/A, § 6a Nummer 2 Buchstabe b EU VOB/A).	Bestätigung eines vereidigten Wirtschaftsprüfers / Steuerberaters oder ein entsprechend testierter Jahresabschluss oder entsprechend testierte Gewinn- und Verlustrechnung Eigenerklärung, welcher Teil (%) auf den zu präqualifizierenden Einzelleistungsbereich entfällt und wie groß der	alle 13 Monate

		Anteil (%) der Nachunternehmerleistungen am Gesamtumsatz ist	
14.	<p>Die auftragsgemäße Ausführung von im eigenen Betrieb erbrachten Leistungen der letzten fünf abgeschlossenen Kalenderjahre, gerechnet vom Tage des Fertigstellungstermins an für eine oder mehrere zu qualifizierende Einzelleistungen und/oder Komplettleistungen (Spalte 2 Anlage 2), (§ 6a Absatz 1 Nummer 2 VOB/A, § 6a Nummer 3 Buchstabe a EU VOB/A).</p> <p>Es ist nicht der Fall, dass das Unternehmen eine wesentliche Anforderung bei der Ausführung eines früheren öffentlichen Auftrags erheblich oder fortdauernd mangelhaft erfüllt hat und dies zu einer vorzeitigen Beendigung, zu Schadensersatz oder zu einer vergleichbaren Rechtsfolge geführt hat.</p>	<p>Mindestens drei Referenzen entsprechend Anhang 1 pro Leistungsbereich (eine Referenz kann sich auch auf mehrere Leistungsbereiche beziehen)</p> <p>Eigenerklärung</p>	<p>mit Abschluss des Kalenderjahres, mit dem die betreffende Referenz älter als 5 Kalenderjahre ist</p> <p>alle 13 Monate</p>
15.	<p>Die Zahl der in den letzten drei abgeschlossenen Kalenderjahren jahresdurchschnittlich beschäftigten eigenen gewerblichen Arbeitnehmer, gegliedert nach Lohngruppen mit extra ausgewiesenem technischen Leitungspersonal (ohne kfm. Angestellte und ohne AZUBIs), (§ 6a Absatz 1 Nummer 3 VOB/A, § 6a Nummer 3 Buchstabe g EU VOB/A).</p>	Eigenerklärung	alle 13 Monate

Tabelle 2-1: Präqualifikationskriterien nach §§ 6a, 6a EU, 16 Abs. 2, 6e EU VOB/A⁵⁸

Bei der Evaluierung der Kriterien wird grundsätzlich die Erfüllung der Kriterien überprüft, nicht aber der relative Grad der Erfüllung in Bezug auf die Wettbewerber. Zur Einschätzung der Gewichtung von Eignungs- und Ausschlusskriterien im Vergabeprozess nach VOB/A werden im Folgenden die Kriterien auf deren Erzielbarkeit hin analysiert.

Kriterien 1 und 2 fordern ein Mindestmaß wirtschaftlicher Stabilität der anbietenden Unternehmen. Aus dem Wettbewerb ausgeschlossen werden Unternehmen, bei denen ein Insolvenzverfahren läuft, beantragt ist oder mangels Masse abgewiesen wurde sowie Unternehmen mit laufender Liquidation.

Kriterien 3 bis 5 sowie 7 bis 9 schließen Unternehmen aus, die aufgrund rechtlicher Verstöße an einer zuverlässigen Bauausführung und geschäftlichen Abwicklung zweifeln lassen. Dies gilt für Verstöße, die etwa zu einer Gewerbeuntersagung oder einem Berufsverbot führen können bzw. geführt haben oder zu einer Verurteilung von mehr als 3 Monaten Freiheitsstrafe oder Geldstrafe von mehr als 90 Tagessätzen aufgrund Verstößen z.B. im Bereich Geldwäsche, Bestechung, Untreue oder auch Baugesfährdung (Nr. 3). Auch Eintragungen im Gewerbszentralregister aufgrund Verstöße gegen das Schwarzarbeitsbekämpfungsgesetz führen zum Ausschluss (Nr. 4), ebenso wie Eintragungen in einem Landeskorrupsionsregister (Nr. 5). Ausbleibende ordnungsgemäße steuerliche Zahlungen (Nr. 7) sowie Abgaben zur

⁵⁸ Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit: Leitlinie des BMUB für die Durchführung eines Präqualifizierungsverfahrens vom 23.09.2016, Anlage 1 - S. 1-7. Veröffentlicht auf <https://www.pq-verein.de/anlage264296binary>, aufgerufen am 17.03.2017.

Sozialversicherung und Einzahlungen in die Sozialkassen (Nr. 8) führen zudem zum Ausschluss, ebenso wie die Nichteinhaltung des gesetzlichen Mindestlohns (Nr. 9).

Eine erfolgte Streichung der Präqualifikation eines Bieters kann durch durchgeführte Selbstreinigungsmaßnahmen des Bieters aufgehoben werden (Nr. 6).

Kriterium 10 thematisiert den Nachunternehmereinsatz. Da in der vorliegenden Arbeit die Bauausführung betrachtet wird, nicht aber eine kombinierte Leistungserbringung der Bauausführung zusammen mit Leistungen aus der Gestaltungsplanung, ist Punkt 10 für die Analyse der Wettbewerbsstrategie der Bauausführung nicht relevant und wird daher nicht näher betrachtet.

Kriterien 11 und 12 beziehen sich ebenso wie bereits die Kriterien 3 bis 9 auf Regelverstöße. So führen ausbleibende Anmeldung und Beitragszahlung zur Berufsgenossenschaft zum Ausschluss ebenso wie eine ausstehende Gewerbeanmeldung, Handelsregister- und auch Berufsregistereintragung.

Kriterien 13 bis 15 schließlich beziehen sich auf den erzielten Gesamtumsatz, der Erbringung von Referenzen und einem Nachweis der durchschnittlichen Anzahl der Beschäftigten. Betrachtet werden dabei die letzten drei Geschäftsjahre. Absolute Werte, die als Indikatoren der Eignungserfüllung in diesen Bereichen herangezogen werden können, bestehen dabei nicht, sondern gelten projektspezifisch (§ 6a Abs. 1 VOB/A).

Schwerpunktmäßig qualifiziert sich ein Unternehmen entsprechend der geforderten Eignungs- und Ausschlusskriterien somit einzig durch die Einhaltung von Gesetzen und Verordnungen und einem Mindestmaß an wirtschaftlicher Stabilität. Die abgefragten Kriterien müssen vor diesem Hintergrund als Mindestkriterien angesehen werden. Einzig die drei Kriterien 13 bis 15 fragen unternehmerische Leistung ab, die über rechtskonformes Verhalten und die Abwendung der Insolvenz eines Unternehmens hinausgehen.

Die nach Ausschluss- und Eignungsprüfung weiterhin qualifizierten Angebote werden in der Folge rechnerisch, technisch und wirtschaftlich geprüft (§ 16c Abs. 1 VOB/A).

Im letzten Schritt erfolgt die Wertung der qualifizierten Angebote. Hierfür wird die Angemessenheit des Preises überprüft (§ 16d Abs. 1 Nr. 1-2 VOB/A). Unter den verbleibenden Angeboten ist der Zuschlag zu erteilen auf das wirtschaftlichste Angebot. Neben dem Preis können dabei weitere Kriterien in die Wertung einfließen. Das Bayerische Staatsministerium für Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie nennt in seinem Leitfaden zum wirtschaftlichsten Angebot als Wertungskriterien grundsätzlich monetäre und nichtmonetäre Faktoren, die sich je nach Art des Auftrages unterscheiden. Mit Bezug auf einen Artikel von Leinemann und Homann werden beispielhaft nichtmonetäre Zuschlagskriterien für eine Vergabe nach VOB/A zu einem komplexen Bauvorhaben dargestellt. Diese sind neben den Kriterien Qualität des Terminplanungskonzeptes sowie Qualität des Umweltverträglichkeitskonzeptes und des Logistikkonzeptes, die auch Leinemann und Homann

anführen, das technische Konzept und die Qualität des Arbeitssicherheitskonzeptes.⁵⁹ Bei Leinemann und Homann findet sich zu den genannten nichtmonetären Kriterien eine beispielhafte Darstellung spezifischer Unterkriterien, die für den Bieter in den Ausschreibungsunterlagen zu erläutern sind. Für das Kriterium Qualität des Terminplanungskonzeptes wird so die Untergliederung in die Punkte „Optimierung des Bauzeitenplans des Auftraggebers“ sowie „Beschleunigungsmaßnahmen“ angeführt.⁶⁰ Nicht zulässig sind auf dieser Wertungsstufe allgemeine unternehmensbezogene Eignungskriterien, da diese bereits in der 2. Stufe im Rahmen der Eignungsprüfung Berücksichtigung gefunden haben.

2.5 Private Vergabe von Bauleistungen

Für den privaten Auftraggeber gelten bei der Vergabe von Bauleistungen die Regularien der öffentlichen Vergabe nicht. Anders als der öffentliche Auftraggeber ist der private Auftraggeber somit frei in der Auswahl der Bieter, den Bewertungskriterien und der Auftragserteilung. Dennoch stellt auch für den privaten Auftraggeber die Auftragserteilung einer Bauleistung eine Investition dar, die die Rentabilität des gesamten Immobilienobjekts beeinflusst. Die Vergabe an das wirtschaftlichste Angebot stellt somit auch für den privaten Auftraggeber das Ziel dar.

Anstelle einer vorgegebenen, standardisierten Vergabestruktur gilt es somit für den privaten Auftraggeber, nicht zuletzt auch aus Transparenzgründen und zur Vermeidung von Korruption, eigene Strukturen zu entwickeln, um das wirtschaftlichste Angebot zu ermitteln.

Dennoch kann auch bei privaten Vergaben die VOB angewendet werden. Sollen nicht sämtliche Regularien der VOB/A Anwendung finden, kann dennoch die VOB/B in ihrer Funktion als allgemeine Vertragsbedingungen für die Ausführung von Bauleistungen vereinbart werden. Entsprechend § 1 Abs. 1 VOB/B gilt bei Anwendung der VOB/B in der Folge automatisch die VOB/C.

⁵⁹ Vgl. Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie: Das wirtschaftlichste Angebot. Hinweise zur richtigen Gestaltung und Wertung im Vergabeverfahren. München 2014, S.8-9.
Veröffentlicht auf
https://www.stmwi.bayern.de/fileadmin/user_upload/stmwivt/Publikationen/2014/Das_Wirtschaftlichste_Angelot.pdf, aufgerufen am 01.04.2017.

⁶⁰ Vgl. Leinemann, Eva-Dorothee; Homann, Oliver: Weiche Wertungskriterien, S. 84. In: VergabeNews. Heft 07-2011, S. 82-85.

3 Theoretische Grundlagen der Strategieforschung

3.1 Strategisches Management – unternehmerisches Handeln und der Wettbewerb

Wirtschaftsgüter entstehen im betrieblichen Leistungsprozess nicht zum Selbstzweck. Produkte sowie Dienstleistungen werden produziert, um Absatz beim Kunden zu finden und daraus Gewinne für das Unternehmen zu erzielen. Wie aber soll sich ein Unternehmen im Wettbewerb verhalten, woran soll es seine unternehmerischen Entscheidungen ausrichten, woran sich bei der Organisation des betrieblichen Leistungsprozesses orientieren, um langfristig erfolgreich zu sein?

Die Auseinandersetzung mit dem Forschungsgegenstand der Strategie hat sich bis heute in einem eigenständigen Forschungsansatz, dem strategischen Management, etabliert. Kern des folgenden Kapitels bildet die Auseinandersetzung mit den verschiedenen Perspektiven dieses Forschungsansatzes und darauf aufbauenden Instrumenten zur Anwendung bei der Unternehmensführung.

Das Kapitel beginnt mit einer begrifflichen Annäherung an das Konzept von Strategie und Wettbewerbsvorteil. Nach einer Übersicht der Entwicklungshistorie der Forschungsdisziplin werden der ressourcenorientierte Ansatz und der marktorientierte Ansatz als dominierende Strömungen innerhalb des Forschungsstranges vorgestellt. Das Kapitel schließt mit der Beurteilung der Relevanz der theoretischen Ansätze für die weitere Arbeit.

3.1.1 Begriffsdefinitionen

Strategie wie auch Wettbewerbsvorteil sind zentrale Themen innerhalb des strategischen Managements, weshalb im Folgenden zuerst eine Begriffsdefinition und Erörterung beider Konzepte erfolgt.

3.1.1.1 Strategie

In der Literatur findet sich eine Vielzahl von Definitionsansätzen zum Konzept der Strategie im wirtschaftswissenschaftlichen Kontext. Tabelle 3-1 nach Reinhardt zeigt eine beispielhafte Übersicht. Bei den angeführten Definitionsansätzen stehen je nach Perspektive des Autors verschiedene Merkmale im Vordergrund, die Teilaspekte des Strategiekonzeptes benennen. Zur Kategorisierung der Ansätze unter Fokussierung der verschiedenen Schwerpunkte wurde die Übersicht von Reinhardt um das Merkmal „Konzept“ ergänzt. Als dessen Gliederungspunkte wurden folgende drei Aspekte gewählt:

- Inhaltsorientierung: die Begriffsdefinition beschreibt das Wesen der Strategie und deren Bestandteile,
- Zielorientierung: die Begriffsdefinition beschreibt den mit der Strategie angestrebten Zustand,
- Prozessorientierung: die Begriffsdefinition beschreibt die Wirkungsweise der Strategie.

Autor	Konzept	Kontext
Drucker (1954)	<u>Prozessorientierung:</u> Analyse und Entwicklung von Unternehmenssituation und Ressourcenausstattung	„But the important decisions, the decisions that really matter, are strategic. They involve either finding out what the situation is, or changing it, either finding out what the resources are or what they should be.“ ⁶¹
Chandler (1963)	<u>Prozessorientierung:</u> Festsetzung übergeordneter Unternehmensziele, abgeleitete Vorgehensweise zur Zielerreichung und Ressourcenausstattung.	„ <i>Strategy</i> can be defined as the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals.“ ⁶²
Ansoff (1965)	<u>Inhaltsorientierung:</u> Orientierungsrahmen für Unternehmensentscheidungen	„strategy is a <i>rule for making decisions</i> .“ ⁶³
Andrews (1971)	<u>Inhaltsorientierung:</u> Struktur aus Zielen und Handlungsanweisungen	„ <i>corporate strategy is the pattern of major objectives, purposes, or goals and essential policies and plans for achieving those goals, stated in such a way as to define what business the company is in or is to be in and the kind of company it is or is to be</i> .“ ⁶⁴
Schendel und Hatten (1972)	<u>Prozessorientierung:</u> Übergeordnete Zielausrichtung sowie abgeleitetes Handlungsprogramm und Zusammenstellung der internen Ressourcenausstattung	„concept of strategy: the basic goals and objectives of the organization, the major programs of actions chosen to reach these goals and objectives, and the major

⁶¹ Drucker, Peter F.: The Practice of Management. New York und Evanston 1954, S. 352.

⁶² Chandler, Alfred D.: Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise. 2. Auflage. Cambridge 1963, S. 13.

⁶³ Ansoff, H. Igor: Corporate Strategy. An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York, San Francisco u.a. 1965, S. 119.

⁶⁴ Andrews, Kenneth R.: The Concept of Corporate Strategy. Homewood 1971, S. 28.
[Anmerkung des Verfassers: Bereits 1965 stellten das Autorenteam Edmund P. Learned, C. Roland Christensen, Kenneth R. Andrews und William D. Guth eine Definition des Strategiebegriffs vor, die weitestgehend der angeführten Definition von Andrews entspricht. Als Grundlage nennen die Autoren im Text Seminarunterlagen von Kenneth R. Andrews. Andrews selbst veröffentlichte in 1971 ein eigenes Grundlagenwerk zur Unternehmensstrategie und führt in diesem Rahmen die angeführte Begriffsdefinition an. Siehe ergänzend Learned, Edmund P.; Christensen, C. Roland; Andrews, Kenneth R.; Guth, William D.: Business Policy. Text and Cases. Homewood 1965, S. 17.]

		patterns of resource allocation used to relate the organization to its environment." ⁶⁵
Mintzberg (1979)	<p><u>Inhaltsorientierung:</u> Übergeordnete Struktur von Unternehmensentscheidungen</p> <p><u>Prozessorientierung:</u> Vermitteln zwischen Unternehmen und Umwelt</p>	„Strategy may be viewed as a mediating force between the organization and its environment. Strategy formulation therefore involves the interpretation of the environment and the development of consistent patterns in streams of organizational decisions (“strategies”) to deal with it.“ ⁶⁶
Schendel und Hofer (1979)	<p><u>Inhaltsorientierung:</u> Richtungsweisende Hinweise</p> <p><u>Zielorientierung:</u> Umsetzung der Unternehmensziele</p>	„The purpose of strategy is to provide directional cues to the organization that permit it to achieve its objectives, while responding to the opportunities and threats in its environment.“ ⁶⁷
Ohmae (1982)	<u>Zielorientierung:</u> Absetzen von der Konkurrenz	„What business strategy is all about (...) is, in a word, <i>competitive</i> advantage. (...) Corporate strategy thus implies an attempt to alter a company’s strength relative to that of its competitors in the most efficient way.“ ⁶⁸
Rumelt (1984)	<u>Zielorientierung:</u> Erzielen und Bewahren von Rentenvorsprüngen	„theory of strategy: <i>a firm’s strategy may be explained in terms of the unexpected events that created (or will create) potential rents together with the isolating mechanisms that (will) act to preserve them.</i> “ ⁶⁹
Barney (1997)	<u>Inhaltsorientierung:</u> Grundstruktur der	„Strategy is a <i>pattern of resource allocation that enables</i>

⁶⁵ Schendel, Dan E.; Hatten, Kenneth J.: Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline, S. 100. In: Academy of Management Proceedings, Heft 08-1972, S. 99-102.

⁶⁶ Mintzberg, Henry: The Structuring of Organizations. A Synthesis of the Research. Englewood Cliffs 1979, S. 25.

⁶⁷ Schendel, Dan E.; Hofer, Charles W.: Research Needs and Issues in Strategic Management, S. 516. In: Schendel, Dan E.; Hofer, Charles W. (Hrsg.): Strategic Management. A New View of Business Policy and Planning. Boston und Toronto 1979, S. 515-530.

⁶⁸ Ohmae, Kenichi: The Mind of the Strategist. The Art of Japanese Business. New York, St. Louis u.a. 1982, S. 36.

⁶⁹ Rumelt, Richard P.: Towards a Strategic Theory of the Firm, S. 568. In: Lamb, Robert B. (Hrsg.): Competitive Strategic Management. Englewood Cliffs 1984, S. 556-570.

	Ressourcenzusammenstellung <u>Zielorientierung:</u> Unternehmensleistung erhalten oder verbessern	<i>firms to maintain or improve their performance.</i> ⁷⁰
Grant (1998)	<u>Zielorientierung:</u> Durchsetzung im Wettbewerb	„Strategy is about winning.“ ⁷¹
Barney und Arikan (2001)	<u>Inhaltsorientierung:</u> Unternehmenseigene Theorie <u>Zielorientierung:</u> Erreichung von überdurchschnittlicher Unternehmensleistung im Branchenumfeld	„ <i>Strategy</i> is a firm’s theory of how it can gain superior performance in the markets within which it operates.“ ⁷²

Tabelle 3-1: Übersicht Begriffsverwendung des Strategiebegriffs in der Literatur⁷³

Ansätze mit Inhaltsorientierung beschreiben die Strategie als etwas, das vom Unternehmen hervorgebracht wird: eine Struktur (Mintzberg, Andrews, Barney), eine Theorie (Barney und Arikan), einen Orientierungsrahmen (Ansoff) oder die Strategie als richtunggebende Hinweise (Schendel und Hofer).

Der Anwendungsbezug, der mit diesem unternehmenseigenen Erzeugnis einhergeht, wird in der Zielorientierung deutlich: hier dominiert das Thema der Unternehmensleistung, die erhalten oder verbessert werden soll (Barney, Schendel und Hofer, Barney und Arikan) und das Thema des Wettbewerbs, indem es gilt, sich von den Konkurrenten abzuheben (Ohmae, Rumelt, Grant).

Die Prozesskomponente findet sich bei Drucker und Mintzberg, die auf den Wirkmechanismus der Strategie abzielt. So spricht Drucker von der Analyse der Unternehmenspositionierung und dem Ressourcenbestand sowie deren Weiterentwicklung im Rahmen der Strategie. Mintzberg beschreibt die Strategie als vermittelnde Kraft zwischen dem Unternehmen und der Unternehmensumwelt. Auch bei Chandler sowie Schendel und Hatten findet sich die Prozessorientierung in den jeweiligen Definitionsansätzen. Als Handlungsräume der Strategie nennen sie das Festsetzen von Zielen, Herausbildung einer Vorgehensweise zur Umsetzung dieser Ziele sowie die Pflege der unternehmerischen Ressourcenausstattung.

Auf Basis der Literatursynopse wird für den Begriff der Strategie in der weiteren Arbeit daher folgende Definition zugrunde gelegt:

⁷⁰ Barney, Jay B.: Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Reading 1997, S. 27.

⁷¹ Grant, Robert M.: Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications. 3. Auflage. Malden und Oxford 1998, S. 3.

⁷² Barney, Jay B.; Arikan, Asli M.: The Resource-based View: Origins and Implications, S. 140. In: Hitt, Michael A.; Freeman, R. Edward; Harrison, Jeffrey S. (Hrsg.): The Blackwell Handbook of Strategic Management. Malden und Oxford 2001, S. 124-188.

⁷³ Eigene Tabelle auf Grundlage von Reinhardt, Ingo: Eine neutrale Theorie der Wettbewerbsdominanz. Diss. Köln 2007, S. 15-16.

Die Strategie ist ein unternehmenseigenes Erzeugnis, das eine Orientierung gebende Struktur bildet, an der die unternehmerischen Aktivitäten auszurichten sind, so dass ein angestrebtes Ziel erreicht wird, um das gleichzeitig noch andere Unternehmen konkurrieren.

Die Prozessorientierung wird an dieser Stelle aus der Definition herausgenommen. Die Aussagen zur Umsetzung bzw. Anwendung der Strategie deuten auf spezifische, theoretische Hintergründe der Definitionsansätze hin. Da an dieser Stelle allerdings eine möglichst theorieneutrale Ausrichtung der Begriffsdefinition angestrebt wird, bleiben diese Aspekte des Strategiekonzeptes ausgeklammert.

3.1.1.2 Wettbewerbsvorteil

Wie zum Konzept der Strategie bestehen auch zum Konzept des Wettbewerbsvorteils unterschiedliche Begriffsverwendungen und Definitionsansätze in der Literatur. Plinke führt eine Übersicht der Konzeptentwicklung verschiedener Autoren an. Für Tabelle 3-2 werden die wesentlichen bei Plinke genannten Autoren aufgeführt und zur weiteren Analyse um die Begriffs- und Kontextnennung erweitert.

Autor	Verwendeter Begriff	Kontext
Alderson (1957)	„differential advantage“, synonym verwendet: „competitive advantage“	„Every business firm occupies a position which is in some respects unique. (...) Each firm competes by making the most of its individuality and its special character. It is constantly seeking to establish some competitive advantage. Absolute advantage in the sense of an advanced method of operation is not enough if all competitors live up to the same high standards. What is important in competition is differential advantage, which can give a firm an edge over what others in the field are offering.“ ⁷⁴
Rogers (1962)	„relative advantage“	„ <i>Relative advantage</i> is the degree to which an innovation is superior to ideas it supersedes.“ ⁷⁵
Ansoff (1965)	„competitive advantage“	„This is the <i>competitive advantage</i> . It seeks to identify particular properties of individual product-markets which will give the firm a strong competitive position.“ ⁷⁶
Porter (1985)	„competitive advantage“	„Competitive advantage is at the heart of a firm’s performance in competitive markets. (...) <i>Competitive Advantage</i> is about how a firm actually puts the generic strategies into practice.“

⁷⁴ Alderson, Wroe: Marketing Behavior and Executive Action. A Functionalist Approach to Marketing Theory. Homewood 1957, S. 101-102.

⁷⁵ Rogers, Everett M.: Diffusion of Innovations. New York 1962, S. 124.

⁷⁶ Ansoff, H. Igor: Corporate Strategy. An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York, San Francisco u.a. 1965, S.110.

		(...) Competitive advantage grows fundamentally out of the value a firm is able to create for its buyers. It may take the form of prices lower than competitors' for equivalent benefits or the provision of unique benefits that more than offset a premium price." ⁷⁷
Aaker (2001)	„sustainable competitive advantage“	„concept of a sustainable competitive advantage (SCA), the key to a successful strategy“ ⁷⁸ und „an effective SCA will be created when a strategy has at least three characteristics. It should be supported by assets and competencies. It should be employed in a competitive arena that contains segments that will value the strategy. Finally, it should be employed against competitors who cannot easily match or neutralize the SCA. In addition, an effective SCA should be (...) Substantial (...). Sustainable (...). Leveraged “ ⁷⁹ .
Simon (1988)	„strategischer Wettbewerbsvorteil“	„Unter einem strategischen Wettbewerbsvorteil verstehen wir im folgenden eine im Vergleich zum Wettbewerb überlegene Leistung, die drei Kriterien erfüllen muß: (...) „wichtig“, „wahrgenommen“, „dauerhaft“. ⁸⁰
Backhaus (1997)	„komparativer Konkurrenzvorteil“	„Wettbewerb ist somit ein Suchprozeß, der darauf gerichtet ist, durch Generierung neuer Lösungen vorhandene Bedürfnisse besser (oder billiger) zu befriedigen, um daraus einen eigenen ökonomischen Vorteil zu ziehen. Ein Unternehmen, das in der Lage ist, dieses Ziel zu verwirklichen, bezeichnen wir als ein Unternehmen, das über einen komparativen Konkurrenzvorteil (KKV) verfügt“ ⁸¹
Plinke 2000	„Wettbewerbsvorteil“	„ <i>Wettbewerbsvorteil</i> ist die Fähigkeit eines Anbieters, im Vergleich zu seinen aktuellen oder potentiellen Konkurrenten nachhaltig effektiver (mehr Nutzen für den Kunden zu schaffen = <i>Kundenvorteil</i>) und/oder effizienter zu sein

⁷⁷ Porter, Michael E.: The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York 1985, S. xv- xvi.

⁷⁸ Aaker, David A.: Developing Business Strategies. 6. Auflage. New York, Chichester u.a. 2001, S. 133.

⁷⁹ Aaker, David A.: Developing Business Strategies. 6. Auflage. New York, Chichester u.a. 2001, S. 135-136.

⁸⁰ Simon, Hermann: Management strategischer Wettbewerbsvorteile, S. 4. In: Simon, Hermann (Hrsg.): Wettbewerbsvorteile und Wettbewerbsfähigkeit. Stuttgart 1988, S. 1-17.

⁸¹ Backhaus, Klaus: Industriegütermarketing. 5. Auflage. München 1997, S. 21.

		(geringere Selbstkosten zu haben oder schneller zu sein = <i>Anbietervorteil</i>). ⁸²
--	--	---

Tabelle 3-2: Übersicht verschiedener Begriffsdefinitionen des Konzeptes des Wettbewerbsvorteils⁸³

Ausgangslage aller Begriffsverwendungen stellt ein Vergleich von mindestens zwei Alternativen dar, die einem Kunden zur Verfügung stehen. Diese Alternativen konkurrieren gegeneinander um dasselbe Ziel, dem einen Kunden, das bei Erfolg für die Konkurrenz nicht mehr erreichbar ist. Der Wettbewerbsvorteil beschreibt damit eine günstigere Ausgangssituation einer Alternative, das angestrebte Ziel zu erreichen. Ein Wettbewerbsvorteil stellt demnach keinen absoluten Wert dar, sondern ein Verhältnismaß von mindestens zwei konkurrierenden Alternativen.

Rogers Begriffsverwendung weicht insofern von den Ansätzen der anderen genannten Autoren ab, als dass diese das Konzept des „relative advantage“ in direkte Verbindung mit dem Thema der Innovation bringt, als deren Charakteristikum Roger den Wettbewerbsvorteil einstuft. Neben „relative advantage“ nennt Rogers die Charakteristika „compatibility“, „complexity“, „divisibility“ und „communicability“, die die Durchsetzung einer Innovation beeinflussen.⁸⁴

Die übrigen Ansätze beschreiben Wettbewerbsvorteile allgemein als eine Marktpositionierung von Unternehmen (Alderson, Ansoff), die vorhanden ist bzw. erzielt werden kann, andere bezeichnen den Wettbewerbsvorteil spezifischer als Fähigkeit (Plinke), wieder andere beschreiben den Wettbewerbsvorteil als Aktivität eines Unternehmens, durch die im Vergleich zur Konkurrenz ein positiveres Ergebnis erzielt wird (Simon, Backhaus). Porter sieht im Wettbewerbsvorteil die praktische Umsetzung der Wettbewerbsstrategie, deren Ziel es ist eine günstige Wettbewerbsposition im anvisierten Markt zu erlangen. Wie für Porter ist auch für Aaker der Wettbewerbsvorteil ein Resultat der Wettbewerbsstrategie, wobei die erfolgreiche Umsetzung der Strategie von spezifischen Eigenschaften abhängt, die die Strategie aufweisen muss.

Auf Basis der angeführten Literatursynopse wird das Konzept des Wettbewerbsvorteils wie folgt definiert:

Ein Wettbewerbsvorteil beschreibt eine günstigere Ausgangssituation eines Unternehmens im Vergleich zur Konkurrenz, ein angestrebtes unternehmerisches Ziel zu erreichen.

Die angeführte Definition stellt einen Versuch dar, das Konzept des Wettbewerbsvorteils möglichst theorieneutral darzustellen. Die weitergehende Auseinandersetzung mit dem Konzept des Wettbewerbsvorteils in den folgenden Kapiteln zeigt die verschiedenen theoretischen Perspektiven, die zu unterschiedlichen Ausprägungen des Konzeptes führen.

⁸² Plinke, Wulff: Grundlagen des Marktprozesses, S. 89. In: Kleinaltenkamp, Michael; Plinke, Wulff (Hrsg.): Technischer Vertrieb. Grundlagen des Business-to-Business Marketing. 2. Auflage. Berlin und Heidelberg 2000, S. 3-98.

⁸³ Eigene Tabelle in Anlehnung an Plinke, Wulff: Grundlagen des Marktprozesses, S. 88. In: Kleinaltenkamp, Michael; Plinke, Wulff (Hrsg.): Technischer Vertrieb. Grundlagen des Business-to-Business Marketing. 2. Auflage. Berlin und Heidelberg 2000, S. 3-98.

⁸⁴ Vgl. Rogers, Everett M.: Diffusion of Innovations. New York 1962, S. 124.

3.2 Stand der branchenunabhängigen wirtschaftswissenschaftlichen Forschung

3.2.1 Entwicklungshistorie strategisches Management

Die Frage nach der Begründung von langfristigem Unternehmenserfolg steht im Fokus der Betrachtung des Theoriestrangs zum strategischen Management. Bei Hungenberg findet sich ein Überblick über Ursprung und Entwicklung des strategischen Managements hin zum festen Bestandteil des wissenschaftlichen Diskurses in der Mitte des 20. Jahrhunderts. Abbildung 3-1 zeigt die wesentlichen Entwicklungsschritte in der Historie des Forschungsbereichs.

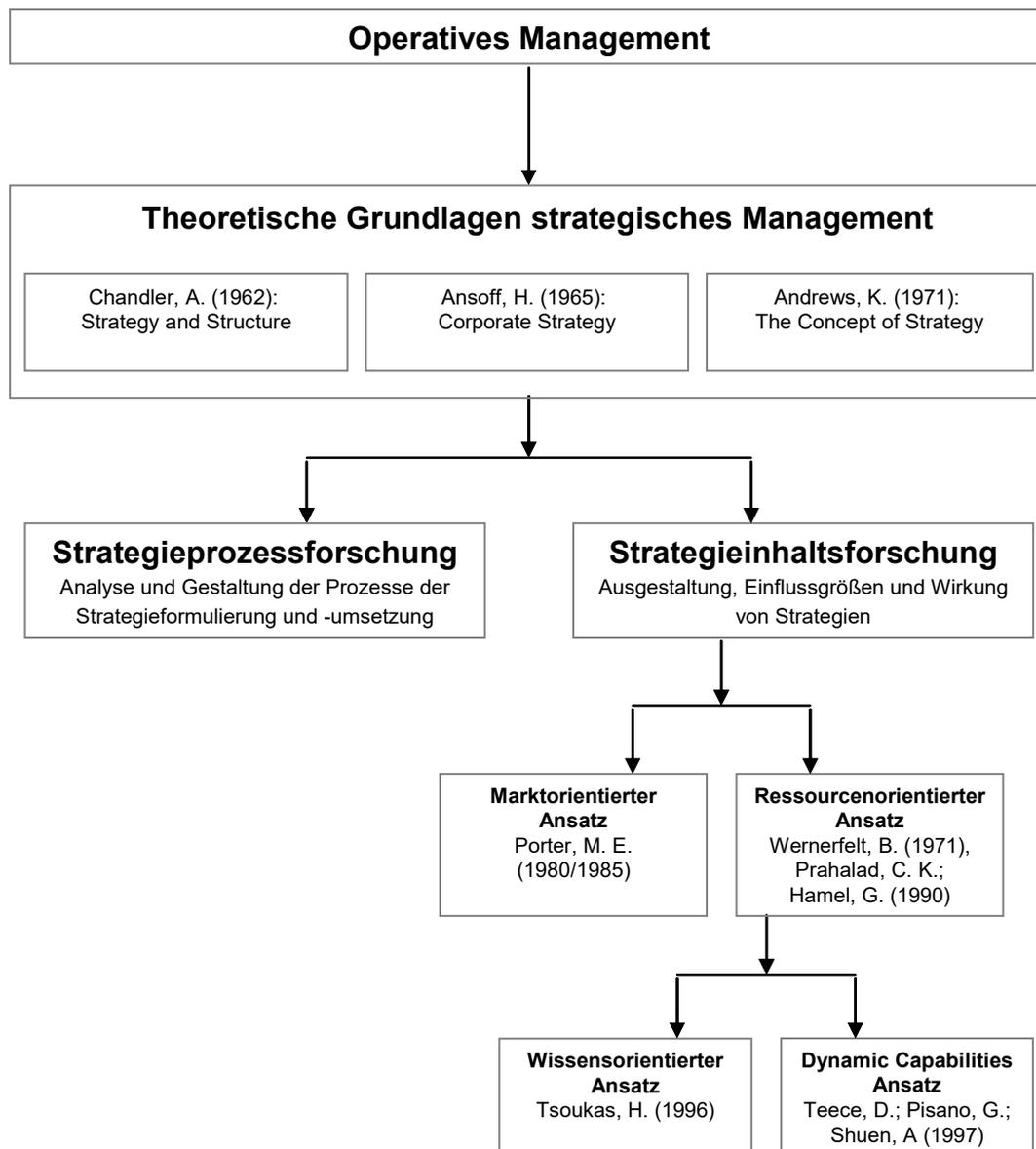


Abbildung 3-1: Entwicklung des Theorienstranges zum strategischen Management⁸⁵

⁸⁵ Eigene Darstellung auf Grundlage von Hungenberg, Harald: Strategisches Management in Unternehmen. Ziele – Prozesse – Verfahren. 4. Auflage. Wiesbaden 2006, S. 57-66.

Anders als die betriebswirtschaftliche Forschungslandschaft in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts, deren Schwerpunkt auf der operativen Ebene der Unternehmensführung lag, bildete sich mit dem strategischen Management eine neue Art der Auseinandersetzung mit dem Management von Unternehmen heraus, die eine langfristige Entwicklung und Sicherung des Unternehmenserfolgs in den Fokus rückte. Erste Vertreter dieser neuen Forschungsrichtung waren Chandler (1962), Ansoff (1965) und Andrews (1971).⁸⁶

Chandler richtet sein Augenmerk auf die Organisationsformen von Unternehmen in einer von Wachstum geprägten Unternehmensphase und macht dadurch die Bedeutung der Strategie für die Unternehmensentwicklung sichtbar. Als Untersuchungsgruppe dienen amerikanische Großunternehmen: DuPont, General Motors, Standard Oil Company und Sears. In den 1920er Jahren durchliefen diese Unternehmen Phasen großer interner Neuorganisation und setzten dabei aus späterer Sicht neue Maßstäbe in der Unternehmensführung. In vergleichenden Fallstudien untersucht Chandler die Unternehmen in Bezug auf ihre Strategien zur Bewältigung des Unternehmenswachstums und den Auswirkungen des Wachstums auf die Unternehmensorganisation. Die Ergebnisse werden mit Datensätzen von ca. 100 weiteren amerikanischen Großunternehmen verglichen.⁸⁷

Auf dieser Grundlage rekonstruiert Chandler die Trends, die die Entwicklung der ausgewählten Unternehmen maßgeblich beeinflusst haben. Chandler macht deutlich, dass die Wachstumsphase der Unternehmen, die sich zu Beginn des 20. Jahrhunderts vollzog, entweder von Expansion oder Diversifikation geprägt war. Einigen Unternehmen gelang es den Absatz der bestehenden Produkte bei den bereits vorhandenen Kunden zu steigern, andere Unternehmen konzentrierten sich auf die Erschließung neuer Absatzmärkte mit ihrem bestehenden Produktangebot. Eine weitere Gruppe baute ihr bestehendes Produktangebot aus und sprach dadurch verschiedene neue Kundentypen an.⁸⁸ Insbesondere die Strategie der Diversifikation führte dabei zu einer gestiegenen Anzahl der Unternehmensaktivitäten und wachsender Komplexität. In der Folge sahen die Unternehmen die Notwendigkeit, ihre bis dato existierende Organisationsstruktur anzupassen.⁸⁹

Chandler konnte damit nachweisen, dass die Aufnahme einer Unternehmensstrategie zugleich einen Wandel in der Unternehmensorganisation begründet und die Unternehmensstrategie damit einen maßgeblichen Einfluss auf die Unternehmensorganisation hat. Chandler beschreibt dies wie folgt:

„The historical record certainly does suggest that structure does follow strategy, and that the different types of expansion brought different administrative needs requiring different administrative organizations.“⁹⁰

⁸⁶ Vgl. Hungenberg, Harald: Strategisches Management in Unternehmen. Ziele – Prozesse – Verfahren. 4. Auflage. Wiesbaden 2006, S. 57-58.

⁸⁷ Vgl. Chandler, Alfred D.: Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise. 2. Auflage. Cambridge 1963, S. 2-6.

⁸⁸ Vgl. Chandler, Alfred D.: Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise. 2. Auflage. Cambridge 1963, S. 42.

⁸⁹ Vgl. Chandler, Alfred D.: Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise. 2. Auflage. Cambridge 1963, S. 44.

⁹⁰ Chandler, Alfred D.: Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise. 2. Auflage. Cambridge 1963, S. 49.

Ansoff verfolgte eine unternehmensübergreifende Perspektive als Basis für Unternehmensentscheidungen. Das Modell der Ansoff-Matrix legt den Ansatz zu Grunde, dass Wachstumsoptionen zum Einen vom anzubietenden Produkt, das entweder bereits besteht oder neu eingeführt wird, und zum Anderen vom Absatzmarkt abhängen, der ebenfalls entweder bereits bedient oder neu erschlossen wird. Für die Unternehmensstrategie ergeben sich daraus vier Optionen der Produkt-Markt-Kombination:

- Marktdurchdringung (market penetration),
- Marktentwicklung (market development),
- Produktentwicklung (product development) und
- Diversifikation (diversification).⁹¹

Das bis heute etablierte Modell berücksichtigt damit sowohl unternehmensinterne als auch unternehmensexterne Faktoren bei der Strategieentwicklung und liefert ein handhabbares Instrument für die Unternehmensausrichtung. Die nachfolgende Abbildung 3-2 zeigt die beschriebene Ansoff-Matrix.

	Bestehendes Produkt	Neues Produkt
Bestehender Markt	Marktdurchdringung	Produktentwicklung
Neuer Markt	Marktentwicklung	Diversifikation

Abbildung 3-2: Schema der Ansoff-Matrix⁹²

Mit *The Concept of Corporate Strategy* konstruierte Andrews eine erste Theorie der Strategieentwicklung und -implementierung auf Geschäftsfeldebene.⁹³ Bereits bei Andrews findet sich die Auffassung, dass bei der Strategieentwicklung sowohl Aspekte der Unternehmensumwelt als auch der internen Unternehmensausstattung zu berücksichtigen sind. Bezogen auf die Unternehmensumwelt gilt es Chancen und Risiken zu bewerten. Bei dem Blick auf das Unternehmen selbst sind unternehmensinterne Stärken und Schwächen zu identifizieren.⁹⁴ Andrews beschreibt die Komponenten der strategischen Ausrichtung wie folgt:

„The strategic alternative which results from a matching of opportunity and corporate capability at an acceptable level of risk is what we may call an *economic strategy*.“⁹⁵

Das Modell der SWOT-Analyse, das dieser Theorie folgt, fand weite Verbreitung und ist bis heute populär.

⁹¹ Vgl. Ansoff, H. Igor: *Corporate Strategy. An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York, San Francisco u.a. 1965, S. 108-110.

⁹² In Anlehnung an Ansoff, H. Igor: *Corporate Strategy. An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York, San Francisco u.a. 1965, S. 109.

⁹³ Vgl. Hungenberg, Harald: *Strategisches Management in Unternehmen. Ziele – Prozesse – Verfahren*. 4. Auflage. Wiesbaden 2006, S. 58.

⁹⁴ Vgl. Andrews, Kenneth R.: *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood 1971, S. 37.

⁹⁵ Andrews, Kenneth R.: *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood 1971, S. 37.

In der Folge der dargestellten Arbeiten entwickelten sich innerhalb des strategischen Managements zwei Forschungsstränge: die Strategieprozessforschung (Strategy-Process-Forschung) und die Strategieinhaltsforschung (Strategy-Content-Forschung). Die Strategieprozessforschung richtet den Blick auf die internen Abläufe der Unternehmung zur Strategieformulierung und -umsetzung. Anders als die Strategieprozessforschung setzt die Strategieinhaltsforschung ihren Fokus auf die Ausrichtung der Strategie sowie dem damit angestrebten Ergebnis und beschäftigt sich grundsätzlich mit der Frage der Wahl des geeigneten Strategietyps.⁹⁶

Da der Forschungsgegenstand dieser Arbeit dem Bereich der Strategieinhaltsforschung zuzuordnen ist, bleibt der Bereich der Strategieprozessforschung im Weiteren außen vor. Es folgt eine Vorstellung der beiden etablierten Forschungsschwerpunkte innerhalb der Strategieinhaltsforschung: der markt- und der ressourcenorientierte Ansatz.

3.2.2 Marktorientierter Ansatz – Market based view (MBV)

Auf der Suche nach den Determinanten des Unternehmenserfolgs orientiert sich der marktorientierte Ansatz am vorherrschenden Wettbewerb innerhalb eines Marktes. Die Wurzeln dieses Ansatzes gehen dabei zurück auf Konzepte der Industrieökonomik.⁹⁷ Wie in der Mikroökonomik stehen in der Industrieökonomik die Mechanismen von Angebot und Nachfrage im Vordergrund. Statt auf ein Totalmodell fokussiert sich die Industrieökonomik dabei aber auf Partialmodelle und interpretiert so einzelne Branchen ohne Berücksichtigung von Wechselwirkungen mit anderen Branchen. Dies eröffnet wiederum den Raum für eine konkretere Betrachtung von Handlungen einzelner Marktteilnehmer, wodurch die Industrieökonomik eine Nähe zur Betriebswirtschaftslehre erlangt.⁹⁸ Bester beschreibt dies wie folgt:

„Diese Abstraktion ermöglicht aber erst eine detaillierte Analyse von Gesichtspunkten, die im Standard-Lehrbuch der Mikroökonomie allenfalls am Rande eine Rolle spielen. Dies betrifft Themen wie z.B. das Wettbewerbsverhalten im Oligopol, die Produktwahl eines Unternehmens, Marktzutritt und Marktaustritt, Forschung und Entwicklung, sowie die Bildung von Kartellen. Diese Thematik und die Betonung des strategischen Verhaltens von Firmen bilden zugleich eine Nahtstelle zwischen Industrieökonomik und Betriebswirtschaftslehre“⁹⁹

Aus heutiger Sicht wird die Industrieökonomik häufig untergliedert in die traditionelle Industrieökonomik und die neuere Industrieökonomik. Die traditionelle Industrieökonomik geht zurück auf die Arbeiten von Mason und Bain. Den Kern der traditionellen Industrieökonomik stellt das „Structure-Conduct-Performance“-Paradigma dar. Dieser Ansatz geht davon aus, dass das Marktergebnis letztlich auf die Marktstruktur zurückzuführen ist. Es wird ein

⁹⁶ Vgl. Sydow, Jörg: Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation, Wiesbaden 1992, S. 239-244; Vgl. Welge, Martin K.; Al-Laham, Andreas: Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung. 5. Auflage. Wiesbaden 2008, S. 159; Vgl. Hungenberg, Harald: Strategisches Management in Unternehmen. Ziele – Prozesse – Verfahren. 4. Auflage. Wiesbaden 2006, S. 59-60; Vgl. Knyphausen-Aufsess, Dodo: Theorie der strategischen Unternehmensführung. State of the Art und neue Perspektiven. Wiesbaden 1995, S. 37-38.

⁹⁷ Vgl. Welge, Martin K.; Al-Laham, Andreas: Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung. 5. Auflage. Wiesbaden 2008, S. 79

⁹⁸ Vgl. Bester, Helmut: Theorie der Industrieökonomik. 4. Auflage. Berlin, Heidelberg und New York 2007, S. 1-2.

⁹⁹ Bester, Helmut: Theorie der Industrieökonomik. 4. Auflage. Berlin, Heidelberg und New York 2007, S.2.

Wirkmechanismus angenommen, der von der Marktstruktur ausgeht, die das Marktverhalten beeinflusst, das wiederum das Marktergebnis bedingt.¹⁰⁰



Abbildung 3-3: Schematische Darstellung des „Structure-Conduct-Performance“-Paradigmas¹⁰¹

Nach Bester war die traditionelle Industrieökonomik noch vorwiegend explorativ-empirisch ausgerichtet. Die neuere Industrieökonomik fokussierte sich darauf, den bestehenden Ansatz mit theoretischen Modellen zu ergänzen. Insbesondere Einflüsse aus der Spieltheorie flossen in der Folge ein. Als wesentliche Vertreter gelten Selten sowie Harsanyi.¹⁰² Im Zuge der Weiterentwicklung der Theorie zur traditionellen Industrieökonomik wuchs Skepsis gegenüber dem vorherrschenden Konzept des „Structure-Conduct-Performance“-Paradigmas und dessen Fähigkeit, die Interaktion von Markt und Unternehmen geeignet zu beschreiben. So zweifeln neuere Arbeiten der Industrieökonomik die Unabhängigkeit der Marktstruktur vom Verhalten der Unternehmen und vom Marktergebnis an. Zudem wird dem Innovationsverhalten der Marktteilnehmer eine Einflussnahme auf die Marktstruktur zugesprochen. Dies erfolgt entgegen der traditionellen Industrieökonomik, die das Innovationsverhalten als Ergebnis der Marktstruktur betrachtet.¹⁰³

In den 80er Jahren des 20. Jahrhunderts wies die Forschung der Industrieökonomik allerdings noch weitgehend eine Prägung vom traditionellen „Structure-Conduct-Performance“-Paradigma auf. Erst mit Porter erfolgte eine Weiterentwicklung der Industrieökonomik in Richtung der betriebswirtschaftlichen Forschung, zielt Porter doch nicht mehr nur auf Handlungsmaßnahmen für ganze Branchen, sondern vorwiegend für das einzelne Unternehmen ab.¹⁰⁴ Innerhalb der strategischen Managementforschung etabliert Porter so den marktorientierten Ansatz. Unternehmenserfolg definiert Porter vor diesem Hintergrund als Funktion der Branchenattraktivität und der relativen Wettbewerbsposition:

„At the broadest level, firm success is a function of two areas: the attractiveness of the industry in which the firm competes and its relative position in that industry.“¹⁰⁵

Zur Analyse und Bewertung der Branchenstruktur entwickelte Porter ein Analyseinstrument, das sich unter dem Namen „5-Forces“ (Fünf-Kräfte-Modell) in der Betriebswirtschaftslehre etablierte. Ergänzend dazu besteht das Modell der „value chain“ (Wertkette), das der Unternehmung die Identifikation und Analyse der Quellen von Wettbewerbsvorteilen innerhalb des Unternehmens

¹⁰⁰ Vgl. Bester, Helmut: Theorie der Industrieökonomik. 4. Auflage. Berlin, Heidelberg und New York 2007, S. 3.

¹⁰¹ Bester, Helmut: Theorie der Industrieökonomik. 4. Auflage. Berlin, Heidelberg und New York 2007, S. 3.

¹⁰² Vgl. Bester, Helmut: Theorie der Industrieökonomik. 4. Auflage. Berlin, Heidelberg und New York 2007, S. 3-4.

¹⁰³ Vgl. Bester, Helmut: Theorie der Industrieökonomik. 4. Auflage. Berlin, Heidelberg und New York 2007, S. 4-5.

¹⁰⁴ Vgl. Knyphausen-Aufsess, Dodo: Theorie der strategischen Unternehmensführung. State of the Art und neue Perspektiven. Wiesbaden 1995, S. 50-51.

¹⁰⁵ Vgl. Porter, Michael E.: Towards a Dynamic Theory of Strategy, S. 99-100. In: Strategic Management Journal. Heft S2-1991, S. 95-117.

ermöglicht. Beide Modelle werden im Folgenden dargestellt. Abschließend folgt eine Beschreibung der porterschen Strategievarianten.

3.2.2.1 Branchenstrukturanalyse anhand des Fünf-Kräfte-Modells nach Porter

Porter geht von der Grundannahme aus, dass bestimmte Charakteristika des Wettbewerbs über die Rentabilität einer Branche entscheiden. Der Branchenbegriff wird dabei wie folgt definiert:

„Gehen wir von der Definition einer Branche als einer Gruppe von Unternehmen aus, die Produkte^[106] herstellen, die sich gegenseitig nahezu ersetzen können.“¹⁰⁷

Branchen unterscheiden sich grundsätzlich hinsichtlich des Gewinnpotentials.¹⁰⁸ Das Mindestmaß der Rentabilität einer Branche (Mindestertragsrate) ist im idealtypischen Modell der vollkommenen Konkurrenz vorherrschend. Hierbei trifft eine große Anzahl von Anbietern mit geringer Marktmacht und ähnlichen Angeboten aufeinander, woraufhin sich die Ertragsrate der Branche bei einer Mindestertragsrate einpendelt. Unternehmen, deren Unternehmensergebnis dauerhaft unterhalb dieser Grenze liegt, werden den Markt langfristig verlassen. Branchen allerdings, die eine hohe Ertragsrate erwarten lassen, regen auf Anbieterseite zur Investition an: bestehende Anbieter bauen ihre Unternehmung aus, neue Anbieter kommen in den Markt.¹⁰⁹

Nach Porter ist es die Struktur der Wettbewerbskräfte, die eine Branche ertragsreich werden lässt, die aber auch die Grundlage für die strategische Ausrichtung der in der Branche aktiven Unternehmen bildet. So fasst Porter zusammen:

„Alle fünf Wettbewerbskräfte zusammengenommen bestimmen die Wettbewerbsintensität und Rentabilität der Branche, wobei die stärkste(n) dieser Kräfte ausschlaggebend ist (sind), auch im Hinblick auf die Strategieformulierung.“¹¹⁰

Die geeignete Wettbewerbsstrategie ist dabei die, die es der Unternehmung ermöglicht, sinnvoll auf die Struktur der Wettbewerbskräfte zu reagieren und somit im Wettbewerb zu bestehen:

„Für ein Unternehmen innerhalb der Branche liegt der Zweck einer Wettbewerbsstrategie darin, eine Position zu finden, in der es sich am besten

¹⁰⁶ Aus Gründen der Vereinfachung definiert Porter den Begriff „Produkte“ als Synonym für „Produkte und Dienstleistungen“ und weist explizit darauf hin, dass die Strukturanalyse für Unternehmen der Sachgüterproduktion und der Dienstleistungsproduktion gleichermaßen anzuwenden ist. Siehe hierzu Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2013, S. 38-39.

¹⁰⁷ Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2013, S. 39.

¹⁰⁸ Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2013, S. 37.

¹⁰⁹ Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2013, S. 39-40.

¹¹⁰ Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2013, S. 40.

gegen diese Wettbewerbskräfte schützen oder sie zu seinen Gunsten beeinflussen kann.“¹¹¹

Die Branchenstrukturanalyse stellt somit die Grundlage für die Formulierung der Wettbewerbsstrategie dar, anhand der sich die Unternehmen im Wettbewerb ausrichten können.¹¹²

Als die fünf Wettbewerbskräfte definiert Porter folgende Bereiche:

- Möglichkeiten zum Markteintritt,
- Bedrohung durch substituierfähige Produkte und Dienstleistungen,
- Verhandlungsstärke der Kunden,
- Verhandlungsstärke der Lieferanten sowie
- Rivalitätsgrad unter den Branchenteilnehmern.¹¹³

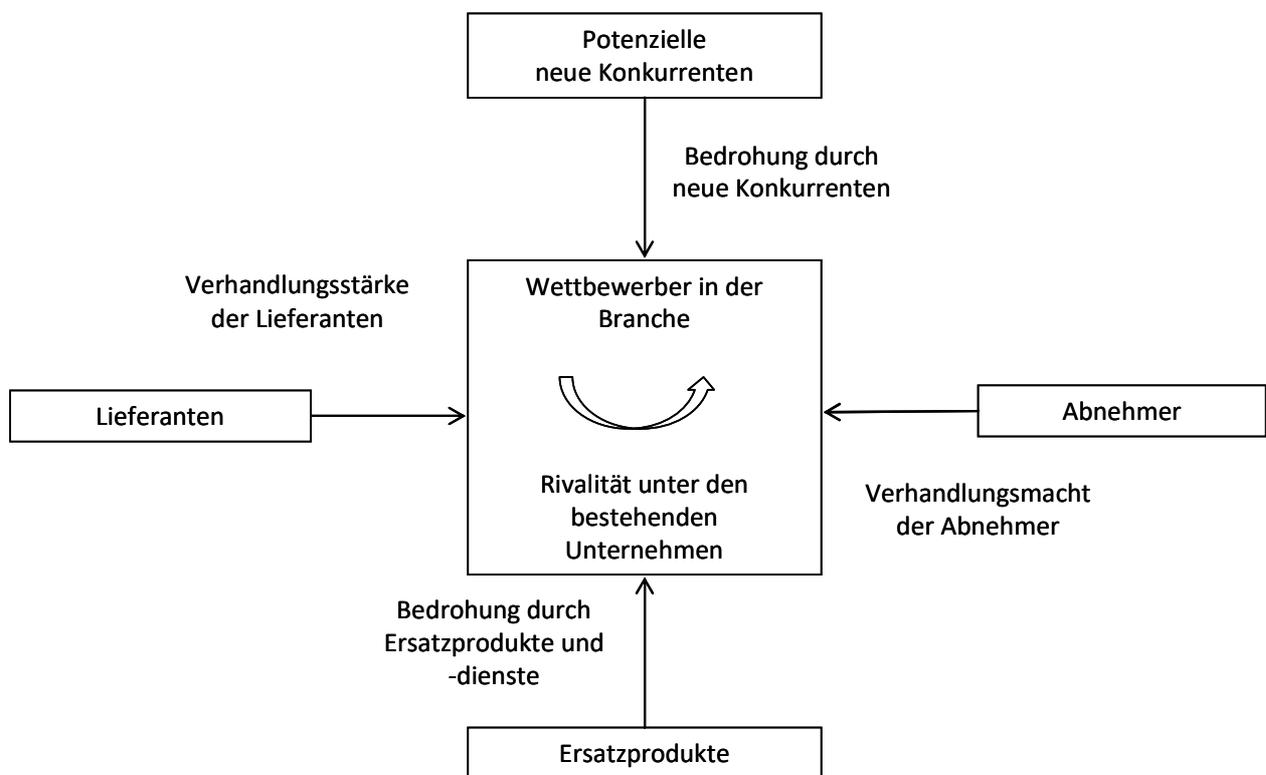


Abbildung 3-4: Fünf-Kräfte-Modell nach Porter¹¹⁴

Im Folgenden werden die fünf Wettbewerbskräfte näher erläutert.

¹¹¹ Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2013, S. 37-38.

¹¹² Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2013, S. 38.

¹¹³ Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2013, S. 39-40.

¹¹⁴ Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2013, S. 38.

3.2.2.1.1 Rivalitätsgrad unter den Branchenteilnehmern

Die Rivalität unter den vorhandenen Branchenteilnehmern beschreibt Porter als

„Form der Positionskämpfe – (...) Taktiken wie Preiswettbewerb, Werbeschlachten, Einführung neuer Produkte und verbesserten Service- oder Garantieleistungen“¹¹⁵,

die sich durch die Chance zur Positionsverbesserung oder dem Schutz vor Konkurrenten begründet.¹¹⁶ Die Intensität der Rivalität wird laut Porter durch folgende Faktoren bestimmt:

- Zahl der Anbieter und Konzentrationsgrad der Branche,
- Ausmaß des Branchenwachstums,
- Umfang der Fix- und Lagerkosten,
- Differenzierungsgrad und Umfang der Umstellungskosten,
- Umfang der Kapazitätserweiterungen innerhalb der Branche,
- Heterogenitätsgrad der Wettbewerber,
- Umfang der strategischen Einsätze sowie
- Höhe der Austrittsbarrieren.¹¹⁷

Die genannten Indikatoren werden im Folgenden näher beschrieben.

Zahl der Anbieter und Konzentrationsgrad der Branche

Nach Porter ist die Rivalität umso intensiver, je größer die Zahl der Wettbewerber oder je ähnlicher die Positionen der einzelnen Teilnehmer im Marktgefüge sind. Mit steigender Anbieterzahl verringert sich die gegenseitige Abhängigkeit zwischen den Wettbewerbern. Handlungen eines Unternehmens wirken sich dadurch weniger stark auf die Situation der übrigen Marktteilnehmer aus und erwirken daher geringere Reaktionen seitens der Wettbewerber, was die Motivation zu Positionsverbesserungsmaßnahmen steigert. In einer stark konzentrierten Branche¹¹⁸ besteht eine deutlich höhere wechselseitige Abhängigkeit, was die Motivation zu Positionskämpfen senkt.¹¹⁹

¹¹⁵ Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2013, S. 53.

¹¹⁶ Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2013, S. 53.

¹¹⁷ Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2013, S. 54-57.

¹¹⁸ Eine hohe Konzentrationsrate weisen Branchen auf, in denen wenige Unternehmen zusammen einen hohen Marktanteil halten. Der Grad der Konzentration erstreckt sich dabei von höchstkonzentriert bei der Monopolstellung eines Unternehmens bis zu geringstkonzentriert bei einem stark zersplitterten Wettbewerbsgefüge, bei dem sehr viele Unternehmen in der Branche aktiv sind und nur über geringe, ähnlich umfangreiche Marktanteile verfügen. Dazwischen einzustufen ist die in der Realität häufig anzutreffende Marktform des Oligopols. Vgl. Knyphausen-Aufsess, Dodo: Theorie der strategischen Unternehmensführung. State of the Art und neue Perspektiven. Wiesbaden 1995, S. 53-54.

¹¹⁹ Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2013, S. 54.

Ausmaß des Branchenwachstums

Die Rivalität unter den vorhandenen Anbietern wird nach Porter zudem bedingt durch das Ausmaß des Branchenwachstums. Ein rasch wachsender Markt verlangt von den Unternehmen Konzentration der Ressourcen auf Optimierungs- und Expansionsbemühungen, um der Dynamik des Wettbewerbs standhalten zu können. Aggressives Rivalitätsverhalten ist demnach eher in Zeiten zu erwarten, in denen das Branchenwachstum verhältnismäßig langsam verläuft und Expansion einzig über die Neuverteilung der bestehenden Marktanteile erfolgt.¹²⁰

Höhe der Fix- und Lagerkosten

Auch die Kostensituation der Unternehmen beeinflusst die Intensität der Rivalität innerhalb der Branche. So können Fixkosten bei einer länger anhaltenden Unterauslastung der Kapazitäten den Gewinn eines Unternehmens deutlich schmälern, ebenso wie sich Lagerkosten aufgrund langer oder kostspieliger Lagervorhaltung einzelner Produktionsfaktoren negativ auf den Gewinn auswirken können. Gedrängt von der Aussicht auf Gewinneinbußen steigt in der Folge die Rivalität unter den Anbietern an und veranlasst die Unternehmen geringere Preise in Kauf zu nehmen, um eine höhere Auslastung oder einen zügigen Verkauf von auf Lager gehaltenen Produkten zu gewährleisten.¹²¹

Differenzierungsgrad und Umfang der Umstellungskosten

Ausgeprägte Differenzierung der angebotenen Güter sowie hohe Umstellungskosten mildern die Rivalität innerhalb einer Branche ab. Beide Branchenmerkmale führen zu einer erhöhten Kundenbindung, was das Abwerben von Kunden hin zu einem anderen Anbieter erschwert.¹²²

Differenzierung liegt vor, wenn ein Wirtschaftsgut sich durch in der Branche einzigartige Eigenschaften von anderen Gütern unterscheidet. Als Beispiele von Differenzierungsansätzen nennt Porter folgende Bereiche:

- Design,
- Marke,
- verwendete Technologie,
- Marketingmaßnahmen,
- Kundendienst sowie
- Händlernetz.¹²³

¹²⁰ Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2013, S. 54.

¹²¹ Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2013, S. 55.

¹²² Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2013, S. 55.

¹²³ Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2013, S. 76.

Umstellungskosten stellen Kosten dar, die einmalig durch den Wechsel eines Kunden vom bisherigen Anbieter zu einem neuen Anbieter entstehen. Porter nennt folgende Hauptursachen, die beim Kunden Umstellungskosten entstehen lassen:

- Umschulungskosten der Mitarbeiter bei Produktwechsel,
- Kosten zur Neuanschaffung von Zusatzgeräten,
- Kosten durch Testen und Einführung des neuen Anbieters in die betriebsinternen Prozesse,
- Kosten durch technische Supportmaßnahmen, die bislang vom vorherigen Anbieter übernommen wurden,
- Produktdesignkosten sowie
- psychische Kosten bei Aufgabe einer bestehenden Zusammenarbeit mit einem Anbieter.¹²⁴

Kapazitätssprünge

Kapazitätserweiterungen in großem Umfang können Phasen der Überproduktion in einer Branche erzeugen. In der Folge kann dies zu sinkenden Preisen führen, gerade wenn durch Häufung keine Balance zwischen Angebot und Nachfrage besteht. Nach Porter steigt die Rivalität in der Branche in der Konsequenz an.¹²⁵

Heterogenität der Wettbewerber

Die Rivalität unter den vorhandenen Branchenteilnehmern ist zudem umso stärker, je unterschiedlicher Ziele und Strategien der einzelnen Wettbewerber sind. Nach Porter erfolgt aufgrund der Verschiedenartigkeit der Wettbewerber dadurch keine Einigung auf einheitliche Verhaltensweisen innerhalb der Branche. Das individuelle Wettbewerbsverhalten einzelner Akteure kann so in Konflikt zum Verhalten der anderen Branchenteilnehmer stehen.¹²⁶

Als Beispiele von heterogenen Branchenzusammensetzungen nennt Porter:

- inländische und ausländische Wettbewerber, die sich in den Grundannahmen zur Branche und den Zielen unterscheiden;
- eigentümergeführte Unternehmen und große Publikumsgesellschaften, die unterschiedliche Renditeanforderungen an den Markt stellen (die Ausrichtung eines eigentümergeführten Unternehmens an dem Ziel der Unabhängigkeit kann nach Porter zu Lasten der Publikumsgesellschaften gehen, die nach Ertragssteigerung streben);
- Akteure, die einen Markt als Kernabsatzmarkt einstufen und Akteure, deren Fokus auf den Abbau von Überschusskapazität gerichtet ist, und die dadurch entsprechend niedrigere Preisanforderungen haben;
- Geschäftseinheiten eines diversifizierten Unternehmens, die entsprechend der Strategie der Gesamtunternehmung handeln und unabhängige Unternehmen.¹²⁷

¹²⁴ Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2013, S. 45.

¹²⁵ Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2013, S. 55.

¹²⁶ Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2013, S. 56.

¹²⁷ Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2013, S. 56.

Umfang der strategischen Einsätze

Nach Porter wird die Rivalität unter den vorhandenen Branchenakteuren verstärkt, wenn einzelne Wettbewerber durch sog. strategische Einsätze ein übergeordnetes Ziel durchsetzen wollen. Strategische Einsätze stellen demnach bewusste Aktionen dar, die sich nur auf lange Sicht positiv für das Unternehmen auswirken, kurzfristig aber sogar einen Nachteil bedeuten können. Je höher diese strategischen Einsätze von der Konkurrenz eingestuft werden, desto ausgeprägter entfaltet sich nach Porter das Rivalitätsverhalten, insbesondere wenn im Zuge der strategischen Einsätze auch Einbußen bei der Rentabilität akzeptiert werden um das übergeordnete Ziel zu erreichen.¹²⁸

Höhe der Austrittsbarrieren

Mit der Höhe der Austrittsbarrieren einer Branche steigt die Rivalität unter den Wettbewerbern, da Überschusskapazitäten durch das Ausscheiden von Branchenteilnehmern nicht abgebaut werden können. In der Folge entstehen Rentabilitätseinbußen für die gesamte Branche. Als Austrittsbarrieren bezeichnet Porter dabei die Faktoren, die einen Akteur trotz nicht zufriedenstellender Ertragsentwicklungen vom Verlassen einer Branche abhalten. Diese Faktoren können von ökonomischer, strategischer aber auch emotionaler Art sein.¹²⁹ Als Hauptursache für hohe Austrittsbarrieren nennt Porter folgende Aspekte:

- **Spezialisierte Aktiva:** Vermögenswerte, die individuell auf bestimmte Branchen oder Standorte ausgerichtet sind, weisen im Fall einer Unternehmensauflösung einen niedrigen Liquidationswert auf und erzeugen beim Marktaustritt hohe Kosten.
- **Fixkosten des Austritts:** Mit einem Marktaustritt sind mitunter hohe Fixkosten verbunden, etwa in Form von Kosten für Sozialpläne, für den Auszug aus den bisherigen Unternehmensräumlichkeiten oder für die Lagerhaltung von Ersatzteilen im Rahmen der Gewährleistungsphase.
- **Strategische Wechselbeziehungen:** Der Marktaustritt einer Geschäftseinheit kann bei einer diversifizierten Unternehmung andere Geschäftseinheiten negativ beeinflussen (Image, Zugang zu Finanzmärkten), weshalb aus strategischen Gründen der nicht rentable Geschäftsbereich fortgeführt wird.
- **Emotionale Barrieren:** Entgegen rational begründbarer Kriterien für die Entscheidung zum Marktaustritt können emotionale Gründe die Akteure zum Verbleiben am Markt veranlassen.
- **Administrative und soziale Restriktionen:** Um den Abbau von Arbeitsplätzen und in diesem Zuge negative Auswirkungen auf eine Region zu verhindern, können staatliche Eingriffe den Marktaustritt von Branchenakteuren erschweren.¹³⁰

3.2.2.1.2 Möglichkeiten zum Markteintritt

Neben der Rivalität unter den bestehenden Marktteilnehmern nennt Porter als weitere Wettbewerbskraft den Aspekt des Markteintritts von neuen Branchenteilnehmern. Treten neue

¹²⁸ Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2013, S. 56-57.

¹²⁹ Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2013, S. 57.

¹³⁰ Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2013, S. 57.

Wettbewerber in den Markt ein, kann durch Preissenkungen oder Kostenerhöhungen die Rentabilität der bestehenden Unternehmen geschmälert werden. Die Bedrohung durch den Markteintritt neuer Wettbewerber sinkt, wenn hohe Eintrittsbarrieren in einer Branche bestehen und starke Reaktionen auf den Markteintritt von den bestehenden Akteuren zu erwarten sind.¹³¹

Die zu erwartende Reaktion der bestehenden Marktteilnehmer beim Markteintritt neuer Wettbewerber lässt sich anhand einiger Faktoren einschätzen. Hinweise sind beispielsweise der Umgang mit neuen Wettbewerbern in der Vergangenheit sowie die zur Verfügung stehenden freien Mittel der bisherigen Marktteilnehmer für Gegenmaßnahmen. Zudem werden Unternehmen, die selbst hohe Austrittsbarrieren verspüren, etwa aufgrund umfangreicher, auf die Branche ausgerichteter Investitionen, die eigenen Marktanteile vehementer verteidigen. Auch das Branchenwachstum beeinflusst die Wahrscheinlichkeit von starken Gegenmaßnahmen der Wettbewerber. So motiviert ein langsames Branchenwachstum, bei dem der Neueintritt eines Anbieters größere Gefahren für die bestehenden Anbieter beinhaltet, stärker zu Gegenmaßnahmen als eine dynamische Branchenentwicklung.¹³²

Aber nicht nur die Reaktion der etablierten Unternehmen beeinflusst die Möglichkeiten zum Markteintritt in eine Branche, sondern auch die Wirksamkeit der Eintrittsbarrieren gilt es zu analysieren. Eintrittsbarrieren resultieren dabei im Wesentlichen aus folgenden Faktoren:

- Realisierbarkeit von Betriebsgrößensparnissen (economies of scale),
- größenunabhängige Kostennachteile,
- Differenzierung und Umstellungskosten,
- hoher Kapitalbedarf,
- Zugang zu Vertriebskanälen,
- staatliche Politik.¹³³

Im Folgenden werden die einzelnen Aspekte näher beschrieben.

Realisierbarkeit von Betriebsgrößensparnissen (economies of scale)

Betriebsgrößensparnisse bestehen, wenn ein Unternehmen durch die Produktion einer größeren Absatzmenge die Stückkosten pro Zeiteinheit senken kann. Betriebsgrößensparnisse wirken sich bzgl. des Markteintritts potentieller neuer Wettbewerber hemmend aus, denn um im Wettbewerb bestehen zu können, müssen neue Marktteilnehmer bereits zu Beginn hohe Stückzahlen produzieren oder Kostennachteile abfedern.¹³⁴

¹³¹ Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2013, S. 41.

¹³² Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2013, S. 49.

¹³³ Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2013, S. 41-49.

¹³⁴ Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2013, S. 41-42.

Größenunabhängige Kostennachteile

Aber auch unabhängig von der Betriebsgröße können neue Marktteilnehmer im Vergleich zu am Markt etablierten Unternehmen Kostennachteilen unterliegen. Beispielhaft nennt Porter folgende Attribute etablierter Unternehmen, die sich für neue Marktteilnehmer negativ auswirken:

- exklusiver Zugang zu Produkttechnologien abgesichert durch Patente oder Geheimhaltungsvereinbarungen;
- Verfügbarkeit von günstigen Rohstoffen aufgrund eines Zeitvorsprungs;
- Verfügbarkeit von günstigen Standorten aufgrund eines Zeitvorsprungs;
- Zugang zu staatlichen Subventionen durch Erfahrungsvorsprung;
- etablierte Lernkurven (Effizienzsteigerung) oder Erfahrungskurven (Optimierung der Techniken) durch Erfahrungs- und Zeitvorsprung.¹³⁵

Differenzierung und Umstellungskosten

Wie zum Aspekt des Rivalitätsgrads innerhalb der Branche bereits beschrieben, mildert eine ausgeprägte Differenzierung der angebotenen Wirtschaftsgüter die Rivalität unter bestehenden Anbietern ab. Damit einher geht eine stärkere Kundenbindung, die bei neuen Branchenteilnehmern für hohe Eintrittsbarrieren sorgt. Um eine bestehende Kundenbindung zu brechen können erhebliche Investitionen nötig werden, wobei häufig Verluste zu kompensieren sind und langfristige Maßnahmen durchgehalten werden müssen.¹³⁶

Ebenso verhält es sich mit den Umstellungskosten. So wirken aus Sicht der bestehenden Anbieter hohe Umstellungskosten mildernd auf die Rivalität. Für neue Anbieter bedeuten hohe Umstellungskosten in der Folge allerdings hohe Eintrittsbarrieren.¹³⁷

Hoher Kapitalbedarf

Ist ein hoher Kapitaleinsatz nötig, um in einen Markt einzusteigen, stellt dies nach Porter ebenfalls eine deutliche Eintrittsbarriere dar. Insbesondere die Investition für marktspezifische Werbung sowie Forschung und Entwicklung ist mit hohen Risiken verbunden, weshalb das nötige Kapital dazu nur schwer zu beschaffen und mit Risikozuschlägen zu rechnen ist, was bestehenden Anbietern einen Vorteil bringt. Mitunter ermöglichen es Kooperationen mit Lieferanten die finanziellen Mittel aufzubringen und so die Markteintrittsbarrieren zu senken.¹³⁸

¹³⁵ Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2013, S. 46-47.

¹³⁶ Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2013, S. 44.

¹³⁷ Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2013, S. 45.

¹³⁸ Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2013, S. 44-45.

Zugang zu Vertriebskanälen

Anders als etablierte Unternehmen verfügt ein neuer Wettbewerber nicht über ein eingespieltes System zum Vertrieb der anzubietenden Güter. Naheliegende Vertriebskanäle sind mitunter bereits durch etablierte Anbieter besetzt und können nur durch Zugeständnisse in Form von niedrigen Preisen oder Garantien zur Zusammenarbeit mit einem neuen Anbieter motiviert werden. Je stärker die Bindung der Vertriebskanäle an etablierte Anbieter ist, und je begrenzter die Vertriebskanäle für das jeweilige Wirtschaftsgut sind, desto höher erweisen sich die Markteintrittsbarrieren für neue Anbieter.¹³⁹

Staatliche Politik

Auch die Politik kann nach Porter Einfluss auf die Markteintrittsbarrieren einer Branche haben. Etwa durch die begrenzte Vergabe von Lizenzen, dem reglementierten Zugang zu Rohstoffen oder auch durch Vorschriften in den Bereichen Umwelt, Gesundheit und Sicherheit wirkt die Politik direkt und indirekt auf die Anbieterentwicklung einer Branche ein.¹⁴⁰

3.2.2.1.3 Verhandlungsmacht der Kunden

Insbesondere Kunden haben einen großen Einfluss auf die Rentabilität einer Branche. Interessen der Kunden wie Nutzensteigerung und Preissenkung wirken dem Interesse der Produzenten zur Gewinnsteigerung entgegen. Porter sieht das Einflussnahmepotential einzelner Kundengruppen daher als weitere Wettbewerbskraft.¹⁴¹

Die Verhandlungsmacht einer Abnehmergruppe wird von verschiedenen Rahmenbedingungen beeinflusst. Porter nennt hierzu folgende:

- hohe Konzentrationsrate der Abnehmergruppe oder Konzentration des Gesamtumsatzes der Unternehmung auf eine Abnehmergruppe;
- Preissensitivität der Abnehmer, da angebotene Wirtschaftsgüter wesentlichen Anteil an Gesamtkosten oder -käufen der Abnehmergruppe darstellen;
- hoher Standardisierungsgrad oder Homogenität der angebotenen Güter, was Anbieter austauschbarer macht;
- niedrige Umstellungskosten, die die Abnehmer an keine Anbieter binden;
- niedrige Gewinnerwartung der Abnehmer, was diese zur Kostensenkung treibt;
- hohe Gefahr der Rückwärtsintegration¹⁴² der Abnehmer, was die Unabhängigkeit von den Anbietern steigert und dem Abnehmer Informationen zu den realen Kosten des produzierten Wirtschaftsgutes zugänglich macht;

¹³⁹ Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2013, S. 45-46.

¹⁴⁰ Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2013, S. 48-49.

¹⁴¹ Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2013, S. 61.

¹⁴² Porter definiert die vertikale Integration als „Kombination von technologisch eigenständigen Produktions-, Vertriebs-, Verkaufs- und/oder anderen ökonomischen Prozessen innerhalb eines Unternehmens.“ Rückwärtsintegration bedeutet dabei die Erweiterung der innerbetrieblichen Aktivitäten auf Bereiche, die bislang von Unternehmen bezogen wurden, die in der unternehmensübergreifenden Wertschöpfungsstruktur vorgelagert

- untergeordneter Anspruch an Qualität des angebotenen Wirtschaftsgutes durch die Abnehmer, was die Bereitschaft zur Zahlung von hohen Preisen senkt;
- vollständige Information der Abnehmer über Nachfrage, Marktpreise und Kostenstruktur.¹⁴³

3.2.2.1.4 Bedrohung durch substituionsfähige Produkte und Dienstleistungen

Nicht nur Teilnehmer einer Branche konkurrieren um Kunden. Auch Teilnehmer anderer Branchen können zu Konkurrenten werden, wenn diese Produkte anbieten, die dem Kunden einen vergleichbaren Nutzen bieten. Nach Porter ist die Auseinandersetzung mit Substitutionserzeugnissen umso dringlicher, je kundenfreundlicher das Preis-Leistungs-Verhältnis der Substitutionserzeugnisse im Vergleich zu den Branchenerzeugnissen ist oder je höher die Gewinne sind, die mit Substitutionserzeugnissen erzielt werden.¹⁴⁴

Für ein Unternehmen im Wettbewerb gilt es, die Gefahr, die von einem Substitutionserzeugnis ausgeht, einzuschätzen und die Unternehmensstrategie entsprechend auszurichten. Der Umgang mit Substitutionsprodukten und -dienstleistungen kann allerdings das gebündelte Entgegenreten der gesamten Branche erforderlich machen. Porter spricht von einer „Frage des *kollektiven* Handelns der Branche“, denn Einzelunternehmen können durch ihre Kundenansprache mitunter nur schwer die Position der Branche in Bezug auf Substitutionsprodukte und -dienstleistungen stärken.¹⁴⁵

3.2.2.1.5 Verhandlungsstärke der Lieferanten

Auch Lieferanten können schließlich Einfluss auf die Rentabilität der Branche nehmen, indem sie die Preise erhöhen oder die Qualität senken. Lieferantengruppen verfügen nach Porter über großes Einflusspotential auf die Rentabilität der Branche, wenn folgende Bedingungen bestehen:

- wenige Lieferanten dominieren den Lieferantenmarkt und beliefern einen verhältnismäßig stark zersplitterten Abnehmermarkt;
- Gefahr durch Ersatzerzeugnisse ist gering;
- Abnehmerbranche ist als Kunde von verhältnismäßig geringer Bedeutung für die Lieferanten;
- Erzeugnisse der Lieferanten sind für die Produzenten von verhältnismäßig großer Bedeutung;
- Erzeugnisse der Lieferanten sind differenziert oder Umstellungskosten für die Abnehmer sind hoch;
- Risiko einer Vorwärtsintegration ist wahrscheinlich.¹⁴⁶

sind. Siehe hierzu Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2013, S. 375 und S.377.

¹⁴³ Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2013, S. 62-63.

¹⁴⁴ Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2013, S. 60-61.

¹⁴⁵ Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2013, S. 61.

¹⁴⁶ Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2013, S. 65-66.

3.2.2.2 Generische Wettbewerbsstrategien nach Porter

Die Branchenstrukturanalyse nach Porter ermöglicht der Unternehmung die Einschätzung der Rentabilität einer Branche sowie das Offenlegen der dort vorherrschenden Wettbewerbskräfte (Kapitel 3.2.2.1). Sind diese Rahmenbedingungen bekannt, sieht Porter als nächsten Schritt die interne Ausrichtung der Unternehmung an den vorhandenen Wettbewerbskräften, mit dem Ziel, eine Marktstellung einzunehmen, die die Unternehmung vor den Wettbewerbskräften schützt und es der Unternehmung ermöglicht, daraus Vorteile im Vergleich zur Konkurrenz zu erzielen. Zur Etablierung solch einer günstigen Position im Gefüge der Wettbewerbskräfte verweist Porter auf die Orientierung an einer Strategie.¹⁴⁷ Die Wettbewerbsstrategie ist dabei nicht als passives Instrument zu verstehen. Vielmehr geht Porter davon aus, dass Wettbewerbsstrategien dazu beitragen können, die Branchenumwelt zu verändern.¹⁴⁸

Ogleich Wettbewerbsstrategien für die Anwendung in der Praxis individuell auf ein Unternehmen zugeschnitten werden müssen, identifiziert Porter drei idealtypische Grundtypen von Wettbewerbsstrategien, die es Unternehmen ermöglichen, Wettbewerbsvorteile zu generieren und sich damit von der Konkurrenz abzusetzen. Porter unterscheidet zwischen den folgenden drei Strategievarianten, die im Weiteren erläutert werden:

- umfassende Kostenführerschaft,
- Differenzierung,
- Konzentration auf Schwerpunkte.¹⁴⁹

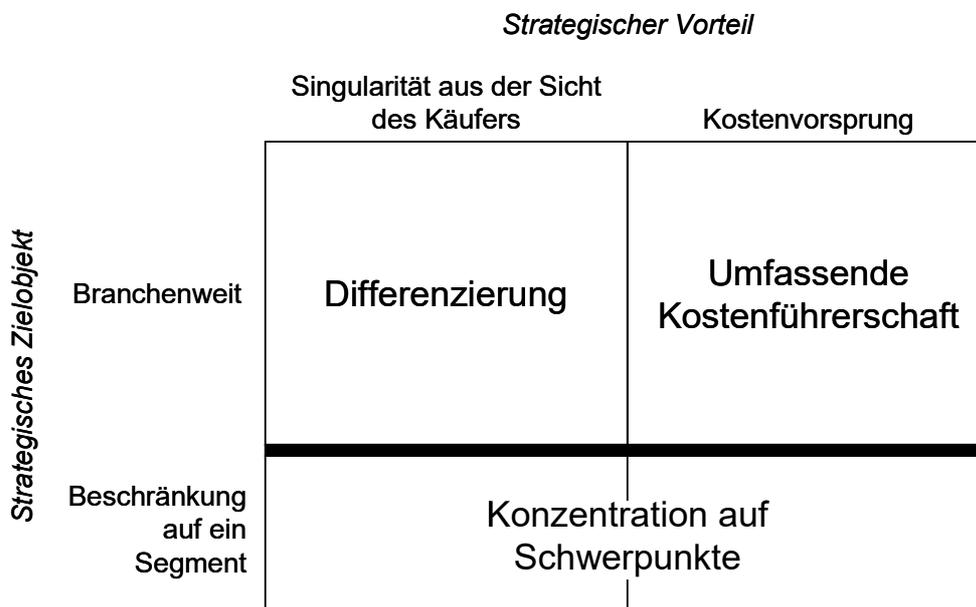


Abbildung 3-5: generische Wettbewerbsstrategien nach Porter¹⁵⁰

¹⁴⁷ Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2013, S. 37-38.

¹⁴⁸ Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage). Spitzenleistungen erreichen und behaupten. 7. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2010, S. 26.

¹⁴⁹ Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2013, S. 73-74.

¹⁵⁰ Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2013, S. 79.

Umfassende Kostenführerschaft

Die Strategie der Kostenführerschaft zielt darauf ab, einen Kostenvorsprung im Vergleich zur Konkurrenz zu etablieren. Für die Organisation des Unternehmens bedeutet dies eine Fokussierung auf die Optimierung der internen Strukturen und Abläufe, um die Kosten der innerbetrieblichen Leistungsprozesse zu senken. Wenngleich Kostenoptimierung im Vordergrund der Strategie steht, betont Porter, dass es zugleich gilt, die Qualität der angebotenen Güter sowie den Kundenservice nicht zu vernachlässigen. Die Strategie der Kostenführerschaft beschreibt somit nicht die Kostensenkung um jeden Preis. Vielmehr zielt die Strategie auf eine effiziente Organisation und Kundenausrichtung ab.¹⁵¹

Kostenführerschaft lässt sich auf unterschiedliche Weise umsetzen. Nach Porter geht diese häufig mit dem Aufbau eines hohen Marktanteils einher, aber auch ein günstiger Zugang zu Rohstoffen oder Betriebsmitteln können Ansatzpunkte sein, um Kostenführerschaft zu erzielen. Beispielhaft nennt Porter als weitere Ansatzpunkte die Vereinfachung des Produktdesigns, um einen kostengünstigeren Herstellungsprozess zu gewährleisten, das Angebot eines breiteren Sortiments gleichartiger Produkte zur Kostenverteilung oder größere Mengenerzielung durch Ansprache sämtlicher relevanter Abnehmergruppen.¹⁵²

Die Strategie der Kostenführerschaft stuft Porter als schützend gegen alle fünf Wettbewerbskräfte ein. So bildet die Kostenführerschaft einen Puffer hinsichtlich der Wettbewerbskraft der Rivalität unter den Wettbewerbern, da selbst bei sinkenden Preisen bei einem Kostenvorsprung noch überdurchschnittliche Erträge erzielt werden können. Neue Wettbewerber werden durch hohe Eintrittsbarrieren gehemmt, da Kostenvorteile häufig auf Betriebsgrößensparnissen basieren. Der Effizienzvorsprung stärkt die Position gegenüber mächtigen Abnehmergruppen und deren Bestrebungen, die Preise zu senken. Substitutionserzeugnisse lassen sich leichter abwehren, da sich aus dem Kostenvorsprung eine größere Flexibilität zur Preissenkung ergibt. Auch vor der Macht der Lieferanten schützt die Kostenführerschaft, da Flexibilität bei Preissteigerungen besteht.¹⁵³

Porter merkt zudem an, dass die Etablierung des Strategietyps der Kostenführerschaft das Potential birgt, eine Branche zu revolutionieren, insbesondere wenn die Konkurrenz nicht in der Lage ist, selbst entsprechende Effizienzmaßnahmen einzuführen. Zudem hat die Kostenführerschaft eine selbstverstärkende Wirkung, da die erzielten überdurchschnittlichen Ertragsraten erneut in die Unternehmung investiert werden können, um dadurch die Position am Markt weiter zu stärken.¹⁵⁴

Während die Kostenführerschaft auf die nachhaltige Erzielung überdurchschnittlicher Erträge ausgerichtet ist, und diese Strategie durch die Ausrichtung der innerbetrieblichen Aktivitäten auf Effizienzsteigerung abgestützt wird, birgt der reine Preiswettbewerb hohe Risiken. Erwidern die

¹⁵¹ Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2013, S. 74.

¹⁵² Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2013, S. 75.

¹⁵³ Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2013, S. 74-75.

¹⁵⁴ Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2013, S. 75.

Mitwettbewerber die Preissenkungen, kann sich durch intensive Preissenkungen die Rentabilität der gesamten Branche reduzieren.¹⁵⁵

Differenzierungsstrategie

Anders als bei der Strategie der Kostenführerschaft steht bei der Differenzierung nicht die Senkung der Kosten im Vordergrund, sondern das Herausbilden eines in der Branche einzigartigen Kundenmehrwerts durch das angebotene Wirtschaftsgut. Porter beschreibt unterschiedliche Ansatzpunkte zur Differenzierung wie Design, Technologie, Marketing, Service oder Kundendienst, wobei es anzustreben ist, die Differenzierung auf Basis mehrerer Aspekte zu entwickeln.¹⁵⁶

Geht Kostenführerschaft häufig mit einem großen Marktanteil einher, ist dies für die Differenzierungsstrategie nicht notwendig. Als bedeutender als Marktanteile erweist sich für die Differenzierungsstrategie oft die Kommunikation von Exklusivität nach außen, was dem Erzielen von hohen Marktanteilen mitunter entgegen läuft.¹⁵⁷

Ebenso wie die Kostenführerschaft bietet laut Porter die Differenzierungsstrategie einen Schutz vor den fünf Wettbewerbskräften, was eine überdurchschnittliche Ertragssituation ermöglicht. Durch die Differenzierung ergibt sich eine stärkere Kundenbindung und auch die Preisempfindlichkeit der Kunden wird herabgesetzt. Zudem führt die Differenzierung zu höheren Ertragsspannen. Für die Unternehmung bedeutet dies einen Schutz vor aggressivem Rivalitätsverhalten anderer Branchenteilnehmer. Für potentielle neue Marktteilnehmer schaffen die starke Kundenbindung und die Notwendigkeit zur Überwindung des Differenzierungsvorteils hohe Markteintrittsbarrieren. Aufgrund der Etablierung eines Alleinstellungsmerkmals verringert sich die Macht der Abnehmergruppen und auch die Gefahr durch Substitutionserzeugnisse geht zurück. Aufgrund der höheren Ertragsspannen besteht zudem gegenüber den Lieferanten eine bessere Verhandlungsposition.¹⁵⁸

Auch wenn die Senkung der Kosten nicht im Vordergrund der Differenzierungsstrategie steht bzw. Kostensteigerungen mitunter notwendig werden, um die Differenzierung zu realisieren, darf nach Porter die Kostenseite dennoch nicht außer Acht gelassen werden.¹⁵⁹

Konzentration auf Schwerpunkte

Bei der Strategie der Konzentration auf Schwerpunkte erfolgt die bewusste Fokussierung der Unternehmenstätigkeit auf einen Teilbereich der Branche, anders als bei der umfassenden

¹⁵⁵ Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2013, S. 53-54.

¹⁵⁶ Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2013, S. 76.

¹⁵⁷ Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2013, S. 77.

¹⁵⁸ Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2013, S. 76-77.

¹⁵⁹ Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2013, S. 76-77.

Kostenführerschaft oder der Differenzierungsstrategie, die auf die gesamte Branche ausgerichtet sind. Innerhalb der definierten Nische setzt sich die Unternehmung von der Konkurrenz durch ein besseres Angebot, durch niedrigere Kosten oder durch eine Kombination aus beidem ab. Die Konzentration kann dabei auf verschiedenste Bereiche erfolgen. Porter nennt beispielhaft die Konzentration auf:

- spezifische Abnehmergruppen,
- einen ausgewählten Bereich des Produktprogramms oder
- einen geographischen Teilmarkt.¹⁶⁰

3.2.2.3 Wertkette als Instrument zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen auf Basis der Wettbewerbsstrategie

Während Porter mit *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* 1980 ein Grundlagenwerk zur Analyse der Branchenstruktur liefert sowie ein Grundkonzept zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen anhand der generischen Wettbewerbsstrategien aufzeigt, widmet er sich in seinem Folgewerk von 1985 *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* der praktischen Anwendung der Strategietypen und damit der Identifikation, Realisierung und Behauptung von Wettbewerbsvorteilen. Im Zentrum steht dabei die Wertkette (value chain) als Analyseinstrument der Unternehmensaktivitäten, was als Instrument zur Unternehmenssteuerung bis heute aktuell ist.

Nach Porter liegen die Quellen von Wettbewerbsvorteilen in den einzelnen Tätigkeiten der Unternehmung, weshalb nicht die Gesamtunternehmung, sondern deren einzelne Aktivitäten zu analysieren sind, um Wettbewerbsvorteile zu identifizieren. Porter beschreibt dies wie folgt:

„Wettbewerbsvorteile lassen sich nicht verstehen, solange man ein Unternehmen als Ganzes betrachtet. Sie erwachsen aus den vielen einzelnen Tätigkeiten des Unternehmens in den Bereichen Entwurf, Fertigung, Marketing, Auslieferung und Unterstützung seines Produkts. Jede dieser Tätigkeiten kann einen Beitrag zur relativen Kostenposition eines Unternehmens leisten und eine Differenzierungsbasis schaffen.“¹⁶¹

Wettbewerbsvorteile stehen damit in einem direkten Zusammenhang mit den einzelnen Unternehmensaktivitäten. Nach Porter entscheidet die Art und Weise der Durchführung der Unternehmensaktivitäten darüber, ob das Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil erzielt:

„Wenn ein Unternehmen diese strategisch wichtigen Aktivitäten billiger oder besser als seine Konkurrenten erledigt, verschafft es sich einen Wettbewerbsvorteil.“¹⁶²

Das idealtypische Modell der porterschen Wertkette besteht aus neun Grundtypen von Wertaktivitäten, die sich in primäre und unterstützende Wertaktivitäten untergliedern lassen. Die

¹⁶⁰ Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2013, S. 77-79.

¹⁶¹ Porter, Michael E.: Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage). Spitzenleistungen erreichen und behaupten. 7. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2010, S. 63.

¹⁶² Porter, Michael E.: Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage). Spitzenleistungen erreichen und behaupten. 7. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2010, S. 63.

primären Aktivitäten stellen dabei den operativen Prozess der Erstellung des anzubietenden Wirtschaftsgutes sowie dessen Verkauf und Übergabe an den Abnehmer dar. Die unterstützenden Aktivitäten gewährleisten die Funktionsfähigkeit der primären Wertaktivitäten, indem sie sämtliche primäre Aktivitäten im Unternehmen mit am Markt erworbenem Input, Technologie oder menschlichen Ressourcen versorgen.¹⁶³ Abbildung 3-6 zeigt das Wertkettenmodell nach Porter.

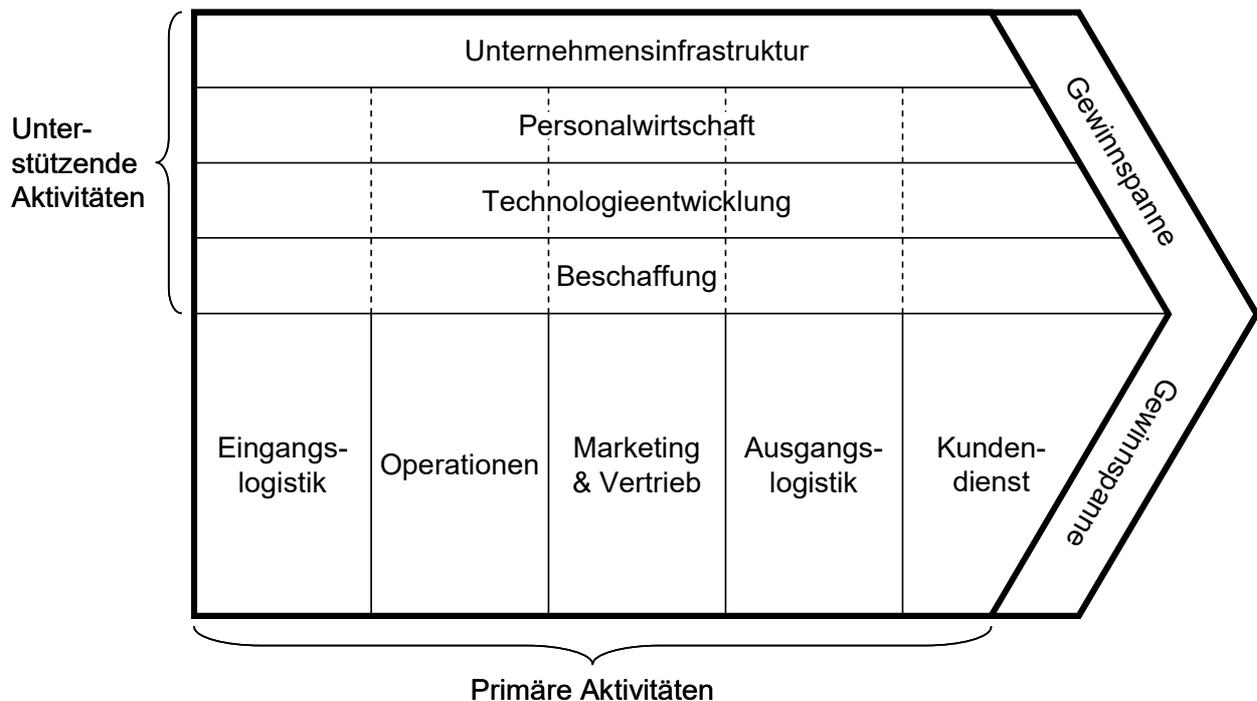


Abbildung 3-6: Wertkettenmodell nach Porter¹⁶⁴

Porter definiert fünf primäre Aktivitäten, die sich nach seiner Auffassung in jeder Branche finden lassen:

- Eingangslogistik: Tätigkeiten, um die zur Produktion notwendigen Produktionsfaktoren bereit zu stellen, wie z.B. innerbetrieblicher Materialtransport und -lagerung oder auch Kontrolle der Inputfaktoren und Rücksendung von Mangelware.
- Operationen: Tätigkeiten im Rahmen der Produktion, dem operativen Erstellungsprozess des angebotenen Wirtschaftsgutes.
- Marketing & Vertrieb: Tätigkeiten, die Abnehmer veranlassen, das angebotene Gut zu erwerben.
- Ausgangslogistik: Tätigkeiten, um das produzierte Wirtschaftsgut an den Kunden abzugeben, wie z.B. Sammlung, Lagerung und Distribution.
- Kundendienst: Tätigkeiten, die den Status des vertriebenen Gutes steigern oder erhalten.¹⁶⁵

¹⁶³ Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage). Spitzenleistungen erreichen und behaupten. 7. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2010, S. 69.

¹⁶⁴ Porter, Michael E.: Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage). Spitzenleistungen erreichen und behaupten. 7. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2010, S. 66.

¹⁶⁵ Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage). Spitzenleistungen erreichen und behaupten. 7. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2010, S. 70-71.

Zu den unterstützenden Aktivitäten zählt Porter:

- Beschaffung: Tätigkeiten, die bei sämtlichen Unternehmensaktivitäten im Rahmen des Bezugs der benötigten Inputfaktoren vom Gütermarkt anfallen, wie z.B. Einkauf von Rohstoffen, Maschinen, Büroeinrichtungen oder externen Dienstleistungen.
- Technologieentwicklung: Tätigkeiten, die zu Produkt- und Verfahrensverbesserungen auf Ebene des Enderzeugnisses oder auf Ebene der Wertaktivitäten beitragen. Beispiele hierfür können z.B. die Optimierung der Verfahrenstechnik zur Rohstoffgewinnung sein oder auch Automatisierungen im Rechnungswesen.
- Personalwirtschaft: Tätigkeiten, die zur Beschaffung neuer und der Entwicklung vorhandener Mitarbeiter beitragen. Die Tätigkeiten können sich dabei auf einzelne Aktivitäten beziehen oder die gesamte Wertkette unterstützen. Beispiele hierzu sind z.B. die Personalbeschaffung zur Besetzung einer Führungsposition oder auch die Koordination der betrieblichen Weiterbildung.
- Unternehmensinfrastruktur: Tätigkeiten, die ausschließlich wertaktivitätenübergreifend wirken und Kernfunktionen darstellen, wie Aktivitäten im Bereich der Geschäftsführung oder im Bereich der Finanzen.¹⁶⁶

Neben den Wertaktivitäten vervollständigt die Gewinnspanne das Modell der Wertkette. Gewinn entsteht für die Unternehmung, wenn die Kosten der internen Aktivitäten unter dem Wert liegen, den der Kunde bereit ist zu zahlen. Für die Strategieumsetzung ist somit nicht die Kostenposition eines Unternehmens allein entscheidend, sondern in erster Linie die Gewinnspanne, weshalb diese als eigenständiger Aspekt mit aufgeführt wird.¹⁶⁷

Zur Analyse werden sämtliche Tätigkeiten des innerbetrieblichen Leistungsprozesses einer Unternehmung dem Raster der idealtypischen Wertkette zugeordnet, die in der Folge individuell für das Unternehmen angepasst werden muss. Anhand dieser Untergliederung wird es möglich, Wechselwirkungen zwischen einzelnen Bereichen sichtbar zu machen sowie die Bedeutung der einzelnen Aktivitäten innerhalb des Wertschöpfungsprozesses offen zu legen. Zudem werden Wechselwirkungen mit vor- und nachgelagerten Unternehmen aufgezeigt.¹⁶⁸ Nach Porter ist die Wertkette eines Unternehmens als Teil einer übergeordneten Wertschöpfungsstruktur, dem Wertesystem, zu verstehen. Dabei ordnet sich die Wertkette des produzierenden Unternehmens, bzw. die Wertkette einer Unternehmenseinheit bei diversifizierten Unternehmen, in eine Abfolge zwischen der Lieferantenwertkette und den Wertketten der Vertriebskanäle und der Abnehmer ein.¹⁶⁹



Abbildung 3-7: Wertkette im Wertesystem¹⁷⁰

¹⁶⁶ Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage). Spitzenleistungen erreichen und behaupten. 7. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2010, S. 71-75.

¹⁶⁷ Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage). Spitzenleistungen erreichen und behaupten. 7. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2010, S. 68.

¹⁶⁸ Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage). Spitzenleistungen erreichen und behaupten. 7. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2010, S. 76-85.

¹⁶⁹ Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage). Spitzenleistungen erreichen und behaupten. 7. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2010, S. 63-65.

¹⁷⁰ Porter, Michael E.: Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage). Spitzenleistungen erreichen und behaupten. 7. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2010, S. 64.

Anhand der Analysemethoden der strategischen Kostenanalyse und der strategischen Differenzierungsanalyse lassen sich Potentiale zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen im Rahmen der bestehenden Wertaktivitäten identifizieren. Zudem werden Optionen zur Weiterentwicklung der bestehenden Wertkette aufgezeigt. Für beide Analysemethoden identifiziert Porter verschiedene Faktoren, die Einfluss auf die Kostensituation (Kostenantriebskräfte) bzw. die Differenzierung (Einflussfaktoren der Differenzierung) nehmen. Aber nicht nur die Identifikation und Etablierung von Wettbewerbsvorteilen stellt Porter heraus, auch Dauerhaftigkeit soll erreicht werden. Die Prüfung der Haltbarkeit der gewählten Strategie vervollständigt daher die Modellbeschreibung der Wertkette.¹⁷¹

3.2.3 Ressourcenorientierter Ansatz – Resource Based View (RBV)

3.2.3.1 Grundlagen und Einführung in die theoretische Auseinandersetzung

Während der marktorientierte Ansatz die Ursache für Unternehmenserfolg in der Branchenstruktur und dem daran ausgerichteten Verhalten der Unternehmen sieht, geht der ressourcenorientierte Ansatz von einer wesentlichen Bedeutung der Ressourcen eines Unternehmens für den Unternehmenserfolg und dem Management dieser Ressourcen aus. Das dem marktorientierten Ansatz zugrunde liegende „Structure-Conduct-Performance“-Paradigma (SCP-Paradigma) wird vor diesem Hintergrund umgedeutet in das „Resource-Conduct-Performance“-Paradigma (RCP-Paradigma).¹⁷² Nicht die Branchencharakteristika bestimmen demnach das Verhalten der Unternehmen und damit den Unternehmenserfolg, sondern die Ressourcen.



Abbildung 3-8: Schematische Darstellung des „Resource-Conduct-Performance“-Paradigmas¹⁷³

Die Arbeiten von Penrose (1959) und Selznick (1957) eröffneten bereits in den 50er Jahren des 20. Jahrhunderts neue Sichtweisen auf das Wesen von Unternehmen. Mit *The theory of the growth of the firm* veröffentlichte Penrose den Versuch eines umfassenden Erklärungsansatzes zur Systematik des Wachstums von Unternehmen und dessen Grenzen. Grundlegend für die weiteren Arbeiten des RBV ist dabei die Beschreibung des Unternehmens als Ressourcenbündel:

¹⁷¹ Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage). Spitzenleistungen erreichen und behaupten. 7. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2010, S. 97-167 (Strategische Kostenanalyse) sowie S.168-222 (Strategische Differenzierungsanalyse).

¹⁷² Vgl. Hungenberg, Harald: Strategisches Management in Unternehmen. Ziele – Prozesse – Verfahren. 4. Auflage. Wiesbaden 2006, S. 63.

¹⁷³ Eigene Abbildung in Anlehnung an Hungenberg, Harald: Strategisches Management in Unternehmen. Ziele – Prozesse – Verfahren. 4. Auflage. Wiesbaden 2006, S. 63.

„A firm is basically a collection of resources.“¹⁷⁴

Bei der Betrachtung des Unternehmenswachstums steht für Penrose an erster Stelle die Auseinandersetzung mit der Unternehmung und deren unternehmenseigenen Möglichkeiten zum Wachstum. Da Penrose das Wesen der Unternehmung in der Literatur als bislang nur unzureichend beschrieben ansieht, entwickelt sie ein neues Konzept, das die Unternehmung als Bündel von Ressourcen betrachtet. Dabei weicht diese Betrachtungsweise der Unternehmung ab von der bis dahin in der wissenschaftlichen Diskussion üblichen abstrahierten Betrachtung der Unternehmung als in ihren Handlungen ausschließlich von exogenen Faktoren beeinflusste Einheit. Penrose beschreibt die zu diesem Zeitpunkt bestehende Auffassung innerhalb der Forschungsgemeinschaft wie folgt:

„Few economists thought it necessary to enquire what happened inside the firm - and indeed their "firm" had no "insides" so to speak.“¹⁷⁵

Die von Penrose beschriebenen Ressourcen können dabei von materieller und immaterieller Art sein und sowohl Sachgüter als auch menschliche Arbeitskraft darstellen.¹⁷⁶ Nach Penrose sind für das Unternehmen aber nicht nur die Ressourcen ausschlaggebend, sondern insbesondere die Fähigkeit des Unternehmens diese Ressourcen zu nutzen:

„Strictly speaking, it is never *resources* themselves that are the 'inputs' in the production process, but only the *services* that the resources can render. (...) exactly the same resource when used for different purposes or in different ways and in combination with different types or amounts of other resources provides a different service or set of services. (...) As we shall see, it is largely in this distinction that we find the source of the uniqueness of each individual firm.“¹⁷⁷

Die unternehmensinternen Ressourcen stellen demnach das Potential eines Unternehmens dar, das individuell durch das Unternehmen genutzt wird:

„Resources were defined (...) to include the physical things a firm buys, leases, or produces for its own use, and the people hired on terms that make them effectively part of the firm. Services, on the other hand, are the contributions these resources can make to the productive operations of the firm. A resource, then, can be viewed as a bundle of possible services.“¹⁷⁸

Aus dieser Sicht liegt die vordringliche Aufgabe eines Unternehmens im Management der Ressourcen:

„[The business firm *Anmerkung des Verfassers*] its general purpose is to organize the use of its 'own' resources together with other resources acquired

¹⁷⁴ Penrose, Edith: The theory of the growth of the firm. 3. Auflage. New York 1995, S. 77.

¹⁷⁵ Penrose, Edith: The theory of the growth of the firm. 3. Auflage. New York 1995, S. X.

¹⁷⁶ Vgl. Penrose, Edith: The Theory of The growth of the firm. 3. Auflage. New York 1995, S. 24-25.

¹⁷⁷ Penrose, Edith: The Theory of The growth of the firm. 3. Auflage. New York 1995, S. 25.

¹⁷⁸ Penrose, Edith: The Theory of The growth of the firm. 3. Auflage. New York 1995, S. 67.

from outside the firm for the production and sale of goods and services at a profit".¹⁷⁹

Ein weiterer Vordenker des ressourcenorientierten Ansatzes ist Selznick. Aus der Perspektive der Führungsforschung hebt Selznick in *Leadership in Administration* 1957 die Wichtigkeit der Herausbildung von einzigartigen Kompetenzen („distinctive competence“) hervor:

„We shall stress that the task of building special values and a distinctive competence into the organization is a prime function of leadership.“¹⁸⁰

Mit der Veröffentlichung von *A Resource-based View of the Firm* in 1984 lieferte Wernerfelt schließlich den letzten Anstoß zur Etablierung des ressourcenorientierten Ansatzes als eigenständigen Forschungsstrang im Rahmen des Strategischen Managements und verhalf dem Ansatz zudem zu seinem Namen. Anhand der Arbeit von Wernerfelt beginnt im Rahmen der strategischen Managementforschung die Auseinandersetzung mit dem Begriff und der Bedeutung von Ressourcen für die Unternehmensentwicklung. So definiert Wernerfelt Ressourcen wie folgt:

„By a resource is meant anything which could be thought of as a strength or weakness of a given firm.“¹⁸¹

Wernerfelt begreift Ressourcen somit als innerbetriebliche Stärken und Schwächen eines Unternehmens, die die Grundlage für die strategische Unternehmensausrichtung liefern. Zwischen Ressourcen und dem Ergebnis des betrieblichen Leistungsprozesses in Form des angebotenen Wirtschaftsgutes sieht Wernerfelt eine Wechselwirkung: Ressourcen prägen das Leistungspotential der Unternehmung und das damit verbundene potentielle Absatzspektrum am Markt, wohingegen auch das betriebliche Leistungsergebnis eine bestimmte Ressourcenausstattung voraussetzt. Wernerfelt beschreibt dies mit dem Bild der Münze, deren eine Seite die Ressourcen und deren andere Seite die betrieblichen Enderzeugnisse darstellen:

„For the firm, resources and products are two sides of the same coin. Most products require the services of several resources and most resources can be used in several products. By specifying the size of the firm's activity in different product markets, it is possible to infer the minimum necessary resource commitments. Conversely, by specifying a resource profile for a firm, it is possible to find the optimal product-market activities.“¹⁸²

Insofern schließt der ressourcenorientierte Ansatz die Marktperspektive nicht aus, sondern sieht diese als Bestandteil einer strategischen Ausrichtung ebenso wie die Ressourcenperspektive einen Bestandteil dieser darstellt.

¹⁷⁹ Penrose, Edith: *The Theory of The growth of the firm*. 3. Auflage. New York 1995, S. 31.

¹⁸⁰ Selznick, Philip: *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*. New York 1957, S. 27.

¹⁸¹ Wernerfelt, Birger: *A Resource-based View of the Firm*, S. 172. In: *Strategic Management Journal*. Heft 5-1984, S. 171-180.

¹⁸² Wernerfelt, Birger: *A Resource-based View of the Firm*, S. 172. In: *Strategic Management Journal*. Heft 5-1984, S. 171-180.

Als Beispiele für die beschriebenen Ressourcen nennt Wernerfelt folgende Aspekte:

- Markennamen,
- innerbetriebliches Wissen um Technologien,
- ausgebildetes Personal,
- Handelskontakte,
- Maschinenausstattung,
- effizient organisierte Prozeduren oder
- Kapital.¹⁸³

3.2.3.2 Identifikation „strategischer Ressourcen“ nach Barney

Mit dem VRIS-Konzept lieferte Barney eine erste Systematik, mit der strategisch relevante Ressourcen aus der Gesamtheit der Unternehmensressourcen identifiziert werden können. Demnach lassen sich strategisch relevante Ressourcen von den allgemeinen Unternehmensressourcen durch folgende Attribute abgrenzen:

- Werthaltigkeit: Strategisch wertvolle Ressourcen sind wertvoll für die Unternehmung (value).
- Seltenheit: Strategisch wertvolle Ressourcen sind selten am Markt (rareness).
- Eingeschränkte Imitierbarkeit: Strategisch wertvolle Ressourcen lassen sich nur schwer von der Konkurrenz imitieren (imperfect imitability).
- Austauschbarkeit: Strategisch wertvolle Ressourcen sind nur schwer durch alternative Ressourcen zu ersetzen (substitutability).¹⁸⁴

Dem VRIS-Konzept legt Barney ein theoretisches Modell zu Grunde, das den Zusammenhang von Ressourcen und Wettbewerbsvorteilen aus Sicht des ressourcenorientierten Ansatzes konkretisiert. Demnach gelten folgende zwei Annahmen:

- Unternehmensressourcen sind heterogen über die Unternehmen am Markt verteilt und
- Unternehmensressourcen sind immobil.¹⁸⁵

Mit den genannten Grundthesen hebt Barney den Unterschied des ressourcenorientierten Ansatzes in Bezug auf den marktorientierten Ansatz hervor. Geht der marktorientierte Ansatz von einer grundsätzlich identischen Ausstattung mit strategisch relevanten Ressourcen aller Unternehmen am Markt aus, gilt für den ressourcenorientierten Ansatz das Prinzip der Ressourcenheterogenität unter den Unternehmen am Markt. Besteht ein Ungleichgewicht in der Ressourcenverteilung, etwa durch den Markteintritt neuer Unternehmen, gleicht sich nach Auffassung des marktorientierten Ansatzes dieses Ungleichgewicht über den Markt – also durch Zu- und Verkäufe von Ressourcen – in kurzer Zeit aus. Der ressourcenorientierte Ansatz fasst Ressourcen hingegen als immobil auf und sieht die Veräußerbarkeit von strategisch relevanten Ressourcen als nicht gegeben an.¹⁸⁶ Es gilt demnach vielmehr die strategisch relevanten Ressourcen innerhalb der vorhandenen Ressourcenausstattung des Unternehmens zu identifizieren und zu entwickeln. Diese Identifikationsleistung, der Analysen und

¹⁸³ Wernerfelt, Birger: A Resource-based View of the Firm, S. 172. In: Strategic Management Journal. Heft 5-1984, S. 171-180.

¹⁸⁴ Vgl. Barney, Jay B.: Firm Resources and Sustained Competitive Advantages, S. 105-106. In: Journal of Management, Heft 1-1991, S. 99-120.

¹⁸⁵ Vgl. Barney, Jay B.: Firm Resources and Sustained Competitive Advantages, S. 105. In: Journal of Management, Heft 1-1991, S. 99-120.

¹⁸⁶ Vgl. Barney, Jay B.: Firm Resources and Sustained Competitive Advantages, S. 100-101. In: Journal of Management, Heft 1-1991, S. 99-120.

Einschätzungen vorausgehen, ist es, die der ressourcenorientierte Ansatz als grundlegende Aufgabe des Managements definiert.¹⁸⁷

Das VRIS-Modell von 1991 erfuhr 1997 durch Barney eine Überarbeitung zum VRIO-Modell. Das Kriterium der Austauschbarkeit (substitutability) wird als Unterpunkt dem Kriterium der eingeschränkten Imitierbarkeit zugeordnet. Die verbleibenden drei Kriterien „value“, „rareness“ und „imperfect imitability“ ergänzt Barney mit dem Kriterium „organization“, das für die Fähigkeit eines Unternehmens steht, Ressourcen gezielt für die Unternehmenszwecke einzusetzen.¹⁸⁸ Abbildung 3-9 zeigt die Anwendung des VRIO-Modells zur Selektion der Unternehmensressourcen.

Wertvoll?	Selten?	Teuer zu imitieren?	Verwertet im Unternehmen?	Auswirkungen auf den Wettbewerb	Wirtschaftliche Leistung
Nein	—	—	Nein ↑	Wettbewerbsnachteil	Unterdurchschnittlich
Ja	Nein	—	↓	Ausgeglichenheit	Durchschnittlich
Ja	Ja	Nein	↓	Zeitweiser Wettbewerbsvorteil	Überdurchschnittlich
Ja	Ja	Ja	Ja	Nachhaltiger Wettbewerbsvorteil	Überdurchschnittlich

Abbildung 3-9: VRIO-Modell zur Evaluierung von Unternehmensressourcen¹⁸⁹

3.2.3.3 Kernkompetenzansatz nach Prahalad und Hamel

Mit Prahalad und Hamel erfuhr der ressourcenorientierte Ansatz eine Erweiterung um das Konzept der Kernkompetenzen und verhalf damit dem Forschungsstrang des ressourcenorientierten Ansatzes zu verstärkter Verbreitung.¹⁹⁰ In einem dynamischen Wettbewerb können Wettbewerbsvorteile stets nur auf Zeit von einer Unternehmung gehalten werden. Die Autoren sehen daher für die Unternehmung die Notwendigkeit, das Leistungsspektrum und damit einhergehend die Organisation immer wieder neu zu hinterfragen und weiterzuentwickeln.¹⁹¹ Nach Prahalad und Hamel sind der Unternehmung dabei nicht die Grenzen von bestehenden Märkten gesetzt, vielmehr gilt es sowohl das Unternehmen als auch Märkte neu zu erfinden und dabei Kundenwünsche frühzeitig zu identifizieren bzw. diese zu beeinflussen:

„A few companies have proven themselves adept at inventing new markets, quickly entering emerging markets, and dramatically shifting patterns of customer choice in established markets. These are the ones to emulate. The critical task for management is to create an organization capable of infusing

¹⁸⁷ Vgl. Barney, Jay B.: Firm Resources and Sustained Competitive Advantages, S. 117. In: Journal of Management, Heft 1-1991, S. 99-120.

¹⁸⁸ Vgl. Barney, Jay B.: Gaining and sustaining competitive advantage. Reading 1997, S. 145-162.

¹⁸⁹ In Anlehnung an Barney, Jay B.: Gaining and sustaining competitive advantage. Reading 1997, S. 163.

¹⁹⁰ Vgl. Wernerfelt, Birger: The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After, S. 171. In: Strategic Management Journal, Heft 3-1995, S. 171-174.

¹⁹¹ Vgl. Prahalad, C.K.; Hamel, Gary: The Core Competence of the Corporation, S. 80. In: Harvard Business Review, Heft 3-1990, S. 79-91.

products with irresistible functionality or, better yet, creating products that customers need but have not yet even imagined.“¹⁹²

Langfristigen Erfolg generieren somit Unternehmen, die sich nicht über bestehende Produkte bzw. Dienstleistungen definieren, sondern sich an den unternehmensspezifischen Kernkompetenzen (core competencies) orientieren und diese aufbauen, um daraus immer wieder neuartige Produkte bzw. Dienstleistungen zu entwickeln und am Markt anzubieten.

„In the short run, a company’s competitiveness derives from the price/performance attributes of current products. (...) In the long run, competitiveness derives from an ability to build, at lower cost and more speedily than competitors, the core competencies that spawn unanticipated products.“¹⁹³

Die Bedeutung der Kernkompetenzen für die Unternehmung stellen Prahalad und Hamel anhand der Metapher des Baumes dar, der als Bild für die diversifizierte Unternehmung steht. Kernkompetenzen entsprechen dabei den Wurzeln, die wie bei einem Baum die gesamte Unternehmung versorgen und Stabilität bieten. Aus den Kernkompetenzen gehen Kernprodukte bzw. Kerndienstleistungen (core products)¹⁹⁴ hervor. Das in den Kernkompetenzen bereits angelegte Potential zur Generierung von Kundennutzen, findet Weiterentwicklung in den „core products“, die als Basismerkmale von späteren Wirtschaftsgütern angesehen werden können. Diese „core products“ bilden in der Metapher den Stamm des Baumes und ermöglichen somit dem Unternehmen weitere Entwicklungsschritte. Mit den Zweigen eines Baumes vergleichbar sehen die Autoren schließlich die einzelnen Geschäftseinheiten des Unternehmens. Hier werden die „core products“ in Güter umgesetzt, die am Markt angeboten werden (end products). Diese Güter entsprechen in der Metapher den Blättern, Blüten und Früchten des Baumes.¹⁹⁵ Abbildung 3-10 zeigt die graphische Darstellung der beschriebenen Zusammenhänge.

¹⁹² Prahalad, C.K.; Hamel, Gary: The Core Competence of the Corporation, S. 80. In: Harvard Business Review. Heft 3-1990, S. 79-91.

¹⁹³ Prahalad, C.K.; Hamel, Gary: The Core Competence of the Corporation, S. 81. In: Harvard Business Review. Heft 3-1990, S. 79-91.

¹⁹⁴ Bei Prahalad und Hamel findet sich keine explizite Unterscheidung zwischen Produkten und Dienstleistungen. Die Autoren sprechen von „core products“ bzw. „end products“, weisen aber explizit auf die Bedeutung der Kernkompetenzen für Dienstleistungsunternehmen hin; siehe hierzu Vgl. Prahalad, C.K.; Hamel, Gary: The Core Competence of the Corporation, S. 82. In: Harvard Business Review. Heft 3-1990, S. 79-91.

¹⁹⁵ Vgl. Prahalad, C.K.; Hamel, Gary: The Core Competence of the Corporation, S. 82. In: Harvard Business Review. Heft 3-1990, S. 79-91.

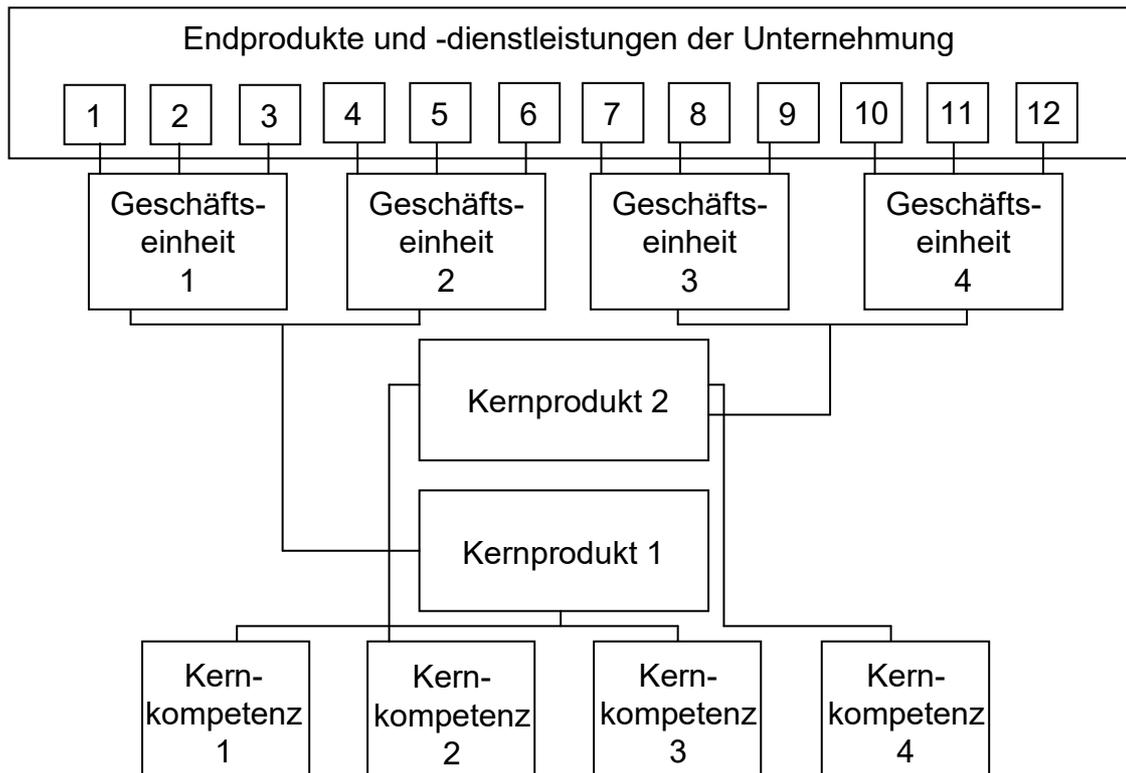


Abbildung 3-10: Die Bedeutung der Kernkompetenzen für die Unternehmung nach Prahalad und Hamel¹⁹⁶

Kernkompetenzen und die Fähigkeit, diese im Unternehmen zu fördern, stellen somit die Quelle für Wettbewerbsvorteile dar. Durch die Ausgestaltung verschiedener Geschäftsfelder auf dieser Basis wird das Unternehmen flexibel und kann so auf Marktveränderungen schnell reagieren:

„The real sources of advantages are to be found in management’s ability to consolidate corporatewide technologies and production skills into competencies that empower individual businesses to adapt quickly to changing opportunities.“¹⁹⁷

Kernkompetenzen beschreiben die Autoren als das Ergebnis eines unternehmensübergreifenden Lernprozesses. Für das Konzept der Kernkompetenzen liefern die Autoren folgende Definition:

„Core competencies are the collective learning in the organization, especially how to coordinate diverse production skills and integrate multiple streams of technologies.“¹⁹⁸

Um die Kernkompetenzen im Unternehmen zu identifizieren verweisen Prahalad und Hamel auf folgende definitorische Merkmale:

- Zugang zu einer großen Vielfalt von Märkten,

¹⁹⁶ In Anlehnung an Prahalad, C.K.; Hamel, Gary: The Core Competence of the Corporation, S. 81. In: Harvard Business Review. Heft 3-1990, S. 79-91.

¹⁹⁷ Prahalad, C. K.; Hamel, Gary: The Core Competence of the Corporation, S. 81. In: Harvard Business Review. Heft 3-1990, S. 79-91.

¹⁹⁸ Prahalad, C. K.; Hamel, Gray: The Core Competence of the Corporation, S. 82. In: Harvard Business Review. Heft 3-1990, S. 79-91.

- bedeutender Einfluss auf den subjektiven Kundennutzen,
- geringe Imitierbarkeit für Wettbewerber.¹⁹⁹

Zur Erzielung der Marktführerschaft in den Kernkompetenzen legen die Autoren eine Konzentration auf fünf bis sechs Kernkompetenzen nahe. Durch Allianzen oder Lizenzerwerb können Defizite ausgeglichen werden.²⁰⁰ Die Autoren weisen aber darauf hin, dass Zukäufe und Fremdvergaben nicht die Basis für nachhaltigen Erfolg darstellen können. Dies ermöglichen einzig personengebundene Fähigkeiten, die die Unternehmung vorhalten muss:

„Outsourcing can provide a shortcut to a more competitive product, but it typically contributes little to building the people-embodied skills that are needed to sustain product leadership.“²⁰¹

Um Kernkompetenzen im Unternehmen herauszubilden, sehen die Autoren die Notwendigkeit eine eigens hierauf abzielende Organisationsstruktur im Unternehmen zu etablieren. Da diese unternehmensspezifisch ausgerichtet ist, gleicht solch eine Organisationsstruktur nie exakt der von anderen Unternehmen.²⁰² Die diversifizierte Struktur des Unternehmens, von der Prahalad und Hamel ausgehen, kann hierbei kontraproduktiv sein. Die von den Autoren angestrebte Struktur zum Aufbau von Kernkompetenzen muss unternehmensübergreifend ausgerichtet sein und somit über die Grenzen von eigenständigen Geschäftsbereichen hinausgehen. Dem entgegen läuft die eigenständige Gewinnorientierung einzelner Geschäftsbereiche. Es gilt daher, Anreize im Unternehmen zu schaffen, damit Geschäftsbereiche einen Beitrag zur Kernkompetenzentwicklung leisten, obgleich im Vorfeld die vorrangige Verwendung dieser Kernkompetenzen im eigenen Geschäftsbereich nicht gesichert ist.²⁰³ Prahalad und Hamel schlagen daher vor, den Zugriff auf Kernkompetenzen unter Wettbewerb zu stellen wie auch Finanzmittel je nach Leistung einer Unternehmenseinheit zur Verfügung gestellt werden:

„If the company’s core competencies are its critical resource and if top management must ensure that competence carriers are not held hostage by some particular business, then it follows that SBUs^[204] should bid for core competencies in the same way they bid for capital.“²⁰⁵

Die Autoren setzen aber auch auf der Ebene des Mitarbeiters an. So muss auch die Identifikation der Kernkompetenzträger Ziel der neu zu etablierenden Organisationsstruktur sein. Hierzu weisen Prahalad und Hamel insbesondere darauf hin, dass ein

¹⁹⁹ Vgl. Prahalad, C.K.; Hamel, Gary: The Core Competence of the Corporation, S. 83-84. In: Harvard Business Review. Heft 3-1990, S. 79-91.

²⁰⁰ Vgl. Prahalad, C.K.; Hamel, Gary: The Core Competence of the Corporation, S. 84. In: Harvard Business Review. Heft 3-1990, S. 79-91.

²⁰¹ Prahalad, C.K.; Hamel, Gary: The Core Competence of the Corporation, S. 84. In: Harvard Business Review. Heft 3-1990, S. 79-91.

²⁰² Vgl. Prahalad, C.K.; Hamel, Gary: The Core Competence of the Corporation, S. 89. In: Harvard Business Review. Heft 3-1990, S. 79-91.

²⁰³ Vgl. Prahalad, C.K.; Hamel, Gary: The Core Competence of the Corporation, S. 90-91. In: Harvard Business Review. Heft 3-1990, S. 79-91.

²⁰⁴ Prahalad und Hamel verwenden das Kürzel SBU als Abkürzung für „Strategic Business Unit“ (strategische Geschäftseinheit), siehe hierzu Prahalad, C.K.; Hamel, Gary: The Core Competence of the Corporation, S. 82. In: Harvard Business Review. Heft 3-1990, S. 79-91.

²⁰⁵ Prahalad, C.K.; Hamel, Gary: The Core Competence of the Corporation, S. 89. In: Harvard Business Review. Heft 3-1990, S. 79-91.

Kernkompetenzträger sich als Teil des Gesamtunternehmens verstehen muss und nicht einzig einer Geschäftseinheit zugehörig:

„To a great extent, their loyalty should be to the integrity of the core competence area they represent and not just to particular businesses. In travelling regularly, talking frequently to customers, and meeting with peers, competence carriers may be encouraged to discover new market opportunities.“²⁰⁶

Die Unternehmensfallstudien, die Prahalad und Hamel anführen, um ihr Konzept zu verdeutlichen, sind größtenteils Unternehmen entlehnt, die Sachleistungen herstellen wie Canon, Honda oder NEC. Die Autoren sehen ihren Ansatz allerdings bei Dienstleistungsunternehmen ebenso anwendbar wie bei Sachleistungsherstellern:

„The force of core competence is felt as decisively in services as in manufacturing.“²⁰⁷

Als Beispiel führen die Autoren die Citicorp an. Der Finanzdienstleister investierte in elektronische Systeme, die es ermöglichten rund um die Uhr global zu agieren, noch bevor die Konkurrenz diese einführte. Diese System-Kompetenz ermöglichte es der Unternehmung schließlich, sich von der Konkurrenz abzusetzen.²⁰⁸

3.2.3.4 Weiterentwicklung zum wissensbasierten Ansatz

Mit dem namensgebenden Artikel *Toward a Knowledge-based Theory of the Firm* begann 1996 die Auseinandersetzung mit dem wissensbasierten Ansatz innerhalb des ressourcenorientierten Ansatzes. Der Fokus liegt dabei auf der Ressource Wissen, die als strategisch wertvollste Unternehmensressource angesehen wird.²⁰⁹

Damit Wissen als Ressource für die Unternehmensstrategie relevant wird, müssen nach Grant folgende Kriterien gewährleistet sein:

- Übertragbarkeit (transferability),
- Aufnahmefähigkeit (capacity for aggregation),
- Anwendbarkeit (appropriability).²¹⁰

Grant unterscheidet hinsichtlich des Kriteriums der Übertragbarkeit von Wissen in zwei Kategorien: explizites Wissen (explicit knowledge) und implizites Wissen (tacit knowledge). Explizites Wissen (knowing about) beschreibt das Wissen über Fakten und Theorien und gilt als verbalisierbares und somit sprachlich übertragbares Wissen. Implizites Wissen (knowing how)

²⁰⁶ Prahalad, C.K.; Hamel, Gary: The Core Competence of the Corporation, S. 91. In: Harvard Business Review. Heft 3-1990, S. 79-91.

²⁰⁷ Prahalad, C.K.; Hamel, Gary: The Core Competence of the Corporation, S. 82. In: Harvard Business Review. Heft 3-1990, S. 79-91.

²⁰⁸ Vgl. Prahalad, C.K.; Hamel, Gary: The Core Competence of the Corporation, S. 82. In: Harvard Business Review. Heft 3-1990, S. 79-91.

²⁰⁹ Vgl. Grant, Robert M.: Toward a Knowledge-based Theory of the Firm, S. 110. In: Strategic Management Journal. Heft S2-1996, S. 109-122.

²¹⁰ Vgl. Grant, Robert M.: Toward a Knowledge-based Theory of the Firm, S. 110-112. In: Strategic Management Journal. Heft S2-1996, S. 109-122.

beschreibt die Fertigkeit eine bestimmte Aktion durchzuführen und stellt personengebundenen Wissen dar, das nur bedingt sprachlich übertragbar ist und erst durch Anwendung und Übung erfahrbar wird. Die Übertragbarkeit von implizitem Wissen muss daher im Gegensatz zum expliziten Wissen als verlangsamt, teuer und unsicher angesehen werden.²¹¹

Damit Wissen zum Wettbewerbsvorteil beitragen kann, muss neben der Übertragung auch der Empfang gesichert sein und die Verknüpfung von neuem Wissen mit bestehendem Wissen erfolgen. Die Effizienz der Aufnahme von Wissen ist dabei umso höher, je eindeutiger die Kodierung des Wissens ist.²¹²

Die Anwendbarkeit des Wissens bildet das dritte Kriterium, das gewährleistet sein muss, damit Wissen zum Wettbewerbsvorteil beitragen kann. Erschwert wird dies, da implizites Wissen ausschließlich personenbezogen im Unternehmen vorhanden ist und damit nicht unabhängig von der Person, die darüber verfügt, abgerufen werden kann. Dazu kommt, dass die einfache Übertragbarkeit von explizitem Wissen zwar die Zugänglichkeit innerhalb des Unternehmens erleichtert, aber auch die Gefahr beinhaltet, dass dieses Wissen von der Konkurrenz übernommen wird. Da die Übertragung des impliziten Wissens einzig im Rahmen eines Lernprozesses durch Anwendung erfolgt, besteht hierbei für das Unternehmen ein natürlicher Schutz vor der Konkurrenz.²¹³

Aus dieser Perspektive kommt dem Mitarbeiter als Wissensträger eine bedeutende Funktion für das Unternehmen zu. Ein Großteil des Wissens der Mitarbeiter ist unternehmensspezifisch und relevant für die Unternehmensaktivitäten. Allerdings ist implizites Wissen vollständig an ein Individuum gebunden und auch explizites Wissen zum Teil nicht unabhängig von einem Individuum im Unternehmen abrufbar. Für das Management ergibt sich daraus die oberste Aufgabe in der Organisation der Wissensintegration im Unternehmen. Entsprechende Maßnahmen sind im Unternehmen zu ergreifen, um das Wissen des Unternehmens abrufbar zu halten und in handelbare Wirtschaftsgüter zu transferieren.²¹⁴

Das im ressourcenorientierten Ansatz vorherrschende Verständnis der Unternehmung als Ressourcenbündel erfährt im wissensbasierten Ansatz eine Weiterentwicklung. Die Unternehmung wird als Institution zur Integration von Wissen aufgefasst. Anhand der Ressource Wissen entwickelt Grant eine neue Perspektive auf die Frage nach der Begründung der Entstehung von Unternehmen. So fasst Grant in seiner „theory of the firm“ die Unternehmung als effizienter im Umgang mit Wissen auf, als dies der Markt liefern könnte.²¹⁵

²¹¹ Vgl. Grant, Robert M.: Toward a Knowledge-based Theory of the Firm, S. 111. In: Strategic Management Journal. Heft S2-1996, S. 109-122.

²¹² Vgl. Grant, Robert M.: Toward a Knowledge-based Theory of the Firm, S. 111. In: Strategic Management Journal. Heft S2-1996, S. 109-122.

²¹³ Vgl. Grant, Robert M.: Toward a Knowledge-based Theory of the Firm, S. 111-112. In: Strategic Management Journal. Heft S2-1996, S. 109-122.

²¹⁴ Vgl. Grant, Robert M.: Toward a Knowledge-based Theory of the Firm, S. 120-121. In: Strategic Management Journal. Heft S2-1996, S. 109-122.

²¹⁵ Vgl. Grant, Robert M.: Toward a Knowledge-based Theory of the Firm, S. 112-113. In: Strategic Management Journal. Heft S2-1996, S. 109-122.

3.2.3.5 Dynamic Capabilities

Der „Dynamic Capabilities“-Ansatz stellt die Grundannahme einer sich ständig verändernden Unternehmensumwelt mit schnellem technologischem Wandel in das Zentrum der Betrachtung, auf die die Unternehmung zu reagieren hat. Teece, Pisano und Shuen erweitern damit den ressourcenorientierten Ansatz um eine dynamische Komponente. „Dynamic capabilities“ – in der deutschen Übersetzung etwa das dynamische Potential einer Unternehmung – stellen eine übergeordnete Fähigkeit dar, die es dem Unternehmen ermöglicht, vorhandene Kompetenzen zu nutzen, um auf veränderte Umweltbedingungen zu reagieren. Teece et al definieren „dynamic capabilities“ wie folgt:

„We define dynamic capabilities as the firm’s ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments.“²¹⁶

Als weiteren, ergänzenden Aspekt führen die Autoren das Konzept der Pfadabhängigkeit (path dependencies) ein. Demnach ist ein Unternehmen in seinen Entwicklungsmöglichkeiten nicht völlig frei, sondern wird durch Entscheidungen beeinflusst, die in der Vergangenheit getroffen wurden. Teece et al beschreiben dies wie folgt:

„Where a firm can go is a function of its current position and the paths ahead. (...) The notion of path dependencies recognizes that ‘history matters’. (...) Thus a firm’s previous investments and its repertoire of routines (its ‘history’) constrain its future behavior.“²¹⁷

Wettbewerbsvorteile basieren aus der Perspektive des „Dynamic Capabilities“-Ansatzes demnach auf drei Aspekten: den unternehmensinternen Routinen (managerial and organizational processes), der aktuellen Ressourcenausstattung (asset position) sowie den durch die Unternehmenshistorie definierten Entwicklungsoptionen (paths) des Unternehmens.²¹⁸

3.2.4 Vergleichende Gegenüberstellung des markt- und des ressourcenorientierten Ansatzes

Wurde die Forschungslandschaft des strategischen Managements zu Beginn von der marktorientierten Perspektive dominiert, erfolgte, ausgelöst durch den Artikel von Prahalad und Hamel zu den Kernkompetenzen, ab 1990 die verstärkte Beachtung des ressourcenorientierten Ansatzes. Der dadurch ausgelöste Paradigmenstreit innerhalb der Forschungsdisziplin ist heute beigelegt und beide Stränge gelten als anerkannte Perspektiven innerhalb des Forschungsansatzes.²¹⁹

²¹⁶ Teece, D. J.; Pisano, G.; Shuen, A.: Dynamic Capabilities and Strategic Management, S. 516. In: Strategic Management Journal. Heft 7-1997, S. 509-533.

²¹⁷ Teece, D. J.; Pisano, G.; Shuen, A.: Dynamic Capabilities and Strategic Management, S. 522-523. In: Strategic Management Journal. Heft 7-1997, S. 509-533.

²¹⁸ Vgl. Teece, D. J.; Pisano, G.; Shuen, A.: Dynamic Capabilities and Strategic Management, S. 518. In: Strategic Management Journal. Heft 7-1997, S. 509-533.

²¹⁹ Vgl. Fischer, Klaus: Marktorientierte Kernkompetenzen – Integrativer Ansatz nicht empfehlenswert, S. 52-53. In: Marketing Review St. Gallen, Heft 4-2009, S. 52-57.

In ihren theoretischen Grundannahmen unterscheiden sich beide Ansätze dennoch. Barney verweist hierzu auf Fragen der Struktur der Ressourcenausstattung der Marktteilnehmer und der Ressourcenmobilität, bei denen die Ansätze auseinandergehen. So fasst der marktorientierte Ansatz sämtliche Unternehmen in einem Markt als homogen hinsichtlich ihrer Ressourcenausstattung und ihrer Strategiewahl auf. Treten Unterschiede der Ressourcenausstattung innerhalb der Branche auf, wie etwa durch den Eintritt eines neuen Wettbewerbers, ist dies von kurzer Dauer, da Ressourcen zudem als vollständig mobil angesehen werden und somit als grundsätzlich am Markt zu erwerben.²²⁰ Der ressourcenorientierte Ansatz hingegen geht von einer Heterogenität der Unternehmen aus, bedingt durch Unterschiede in der Ressourcenausstattung. Zudem werden Ressourcen als nicht vollständig mobil aufgefasst, weshalb Ressourcenheterogenität dauerhaft bestehen kann.²²¹

Teece et al sehen Wettbewerbserfolg grundsätzlich erreichbar durch beide Varianten der Unternehmensstrategie: sowohl durch die Orientierung am Markt, bezeichnet als „strategizing“, als auch durch die Orientierung an der unternehmensinternen Ressourcenausstattung, bezeichnet als „economizing“. Eine Gefahr sehen die Autoren aber in einer zu einseitigen Orientierung am Markt:

„Competitive success can undoubtedly flow from both strategizing and economizing (...) Indeed, we suggest that, except in special circumstances, too much ‘strategizing’ can lead firms to underinvest in core competences and neglect dynamic capabilities, and thus harm long-term competitiveness.“²²²

Barney sieht einen Anknüpfungspunkt beider Ansätze vorrangig beim Wertkettenmodell nach Porter, das die vorwiegend unternehmensexterne Perspektive des Fünf-Kräfte-Modells durch das Analysemodell der unternehmensinternen Bereiche ergänzt. Im Wertkettenmodell sieht Barney ein an der Unternehmenspraxis orientiertes Instrument, das durch die Grundannahmen des ressourcenorientierten Ansatzes eine theoretische Unterfütterung finden kann. Barney beschreibt dies wie folgt:

„In his recent work, Porter (1985) introduced the concept of the value chain to assist managers in isolating potential resource-based advantages for their firms. The resource-based view of the firm developed here simply pushes this value chain logic further, by examining the attributes that resources isolated by value chain analyses must possess in order to be sources of sustained competitive advantages (Porter, 1990).“²²³

Auch Porter greift 1991 die Auseinandersetzung mit dem ressourcenorientierten Ansatz und dessen Integrationsmöglichkeiten in seinen Arbeiten auf. Ebenso wie die bereits genannten Vertreter des ressourcenorientierten Ansatzes kommt Porter zu dem Ergebnis, dass eine

²²⁰ Vgl. Barney, Jay B.: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, S. 100. In: Journal of Management, Heft 1-1991, S. 99-120.

²²¹ Vgl. Barney, Jay B.: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, S. 101. In: Journal of Management, Heft 1-1991, S. 99-120.

²²² Teece, D. J.; Pisano, G.; Shuen, A.: Dynamic Capabilities and Strategic Management, S. 528. In: Strategic Management Journal, Heft 7-1997, S. 509-533.

²²³ Barney, Jay B.: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, S. 105. In: Journal of Management, Heft 1-1991, S. 99-120.

geeignete Unternehmensstrategie die Orientierung an den Unternehmensressourcen ebenso wie die Orientierung an der Marktpositionierung integrieren muss:

„Yet, the resource-based view cannot be an alternative theory of strategy. It cannot be separated from the cross-sectional determinants of competitive advantage or, for that matter, from the conception of a firm as a collection of activities. Stress on resources must complement, not substitute for, stress on market positions.“²²⁴

Zudem betont Porter im Weiteren die Existenz von Heterogenität unter den Unternehmen am Markt und die daraus resultierende Bedeutung für den Unternehmenserfolg der einzelnen Unternehmung:

„It is clear that company actions still matter, and that firms in a given environment achieve widely different levels of success.“²²⁵

Die Betrachtung der verschiedenen Positionen macht die Überschneidungen, aber auch die unterschiedlichen Ansatzpunkte für weitergehende Forschungen deutlich. Bei Fischer findet sich eine Gegenüberstellung des marktorientierten Ansatzes und des ressourcenorientierten Ansatzes, die die unterschiedlichen Ausprägungen darstellt. Der Vergleich erfolgt anhand der Kriterien Perspektive, Objekt, Hebel, Timing, Instrumente und Vorgehen. Abbildung 3-11 zeigt die Übersicht.

²²⁴ Porter, Michael E.: Towards a Dynamic Theory of Strategy, S. 108. In: Strategic Management Journal. Heft S2-1991, S. 95-117.

²²⁵ Porter, Michael E.: Towards a Dynamic Theory of Strategy, S. 115. In: Strategic Management Journal. Heft S2-1991, S. 95-117.

Marktorientierung (MBV)	Kriterien	Kernkompetenzen (RBV)
Investor (Rendite optimieren)	Perspektive	Eigentümer (Stärke, Überleben)
Leistungen einzelner Geschäftsbereiche/SGF	Objekt	Prozesse im gesamten Unternehmen
Marktanteile bei Endprodukten; Produktführerschaft	Hebel	Chancenanteile bei Kernprodukten; Kompetenzführerschaft
Kurz-, allenfalls mittelfristig	Timing	Langfristig
Strategische Planung; Optimierung; Organisationsentwicklung	Instrumente	Zukunftsoffene strategische Architektur; Erneuerung; Transformation der Branche
Reaktive Anpassung an bestehende Märkte	Vorgehen	Aktive Dehnung der Ressourcen auf neue Märkte

Abbildung 3-11: Vergleich marktorientierter Ansatz und ressourcenorientierter Ansatz nach Fischer²²⁶

So vertritt der marktorientierte Ansatz die Perspektive des Investors, der vor der Entscheidung steht, in welche Branche bzw. in welchen Geschäftsbereich zukünftig zu investieren ist. Ansatzpunkte sind dabei die Enderzeugnisse und deren Marktanteile sowie das Potential zur Produktführerschaft zu gelangen. Die zeitliche Dimension dieser Perspektive ist kurz- bis mittelfristig und die Handlungsebene geprägt durch eine reaktive Haltung, die eine Anpassung der Unternehmung und damit einhergehende Optimierung innerhalb der Organisation an vorherrschenden Märkten und deren Rahmenbedingungen zum Ziel hat.²²⁷

Der ressourcenorientierte Ansatz hingegen kann als die Perspektive des Eigentümers gesehen werden. Nicht eine vielversprechende Branche gilt es zu identifizieren, um ein neues, unabhängiges Unternehmen oder eine neue Geschäftseinheit zu gründen. Vielmehr wird von einem bestehenden Unternehmen ausgegangen, bei dem vorhandene Rahmenbedingungen bestmöglich zum Unternehmensnutzen eingesetzt werden sollen. Die ressourcenorientierte Perspektive schließt dabei das Unternehmen als Gesamtheit ein und ist hinsichtlich der zeitlichen Dimension langfristig orientiert. An Stelle einer reaktiven Orientierung an den Marktbedingungen tritt eine aktive Auseinandersetzung und Erneuerung der unternehmerischen Tätigkeiten und der gesamten Branche.²²⁸

²²⁶ Fischer, Klaus: Marktorientierte Kernkompetenzen – Integrativer Ansatz nicht empfehlenswert, S. 55. In: Marketing Review St. Gallen, Heft 4-2009, S. 52-57.

²²⁷ Vgl. Fischer, Klaus: Marktorientierte Kernkompetenzen – Integrativer Ansatz nicht empfehlenswert, S. 55-56. In: Marketing Review St. Gallen, Heft 4-2009, S. 52-57.

²²⁸ Vgl. Fischer, Klaus: Marktorientierte Kernkompetenzen – Integrativer Ansatz nicht empfehlenswert, S. 55-56. In: Marketing Review St. Gallen, Heft 4-2009, S. 52-57.

Somit stellen beide Ansätze zusammen ein umfassendes Instrumentarium zur Analyse der unternehmerischen Wettbewerbssituation und Strategieentwicklung dar, dessen verschiedene Ausprägungen je nach Forschungsschwerpunkt Verwendung finden können.

4 Stand der baubetriebswissenschaftlichen Forschung

Im Rahmen der fachbezogenen, ingenieurwissenschaftlichen Forschung steht die Auseinandersetzung mit dem Wettbewerb und der Strategiebildung von Bauunternehmen noch am Anfang. Nur einzelne Arbeiten in diesem Bereich konnten identifiziert werden, die sich auf das strategische Management als theoretische Grundlage beziehen. Insbesondere die Erfolgsfaktorenforschung findet dabei Anwendung. Zudem findet die Arbeit von Porter im Rahmen des marktbasierten Ansatzes Anwendung, wie etwa das Fünf-Kräfte-Modell und die generischen Strategien. Vereinzelt greifen Arbeiten den ressourcenorientierten Ansatz auf und streben dessen Integration in den marktbasierten Ansatz an. Im Folgenden werden die Arbeiten detaillierter beschrieben.

4.1 Mauerhofer: Erfolgsfaktoren mittelständischer Bauunternehmen

Der Strukturwandel der österreichischen Baubranche, der den Preis- und Wettbewerbsdruck erhöht, motivierte Mauerhofer zur Suche nach den Determinanten von Unternehmenserfolg. Der Autor fokussiert dabei auf mittelständische Betriebe, da er diese von der Entwicklung als besonders negativ beeinflusst ansieht.²²⁹ Forschungsleitend stellt Mauerhofer an den Anfang der Arbeit die Frage, ob sich erfolgreiche und weniger erfolgreiche Marktteilnehmer in ihrem Verhalten hinsichtlich relevanter Erfolgsfaktoren signifikant unterscheiden.²³⁰

Der theoretische Bezugsrahmen der darauf folgenden empirischen Untersuchung im Rahmen der Arbeit von Mauerhofer leitet sich aus zwei Teilen ab: den Branchenspezifika Bau mit Fokus auf Klein- und Mittelbetriebe und der Erfolgsfaktorenforschung.

Zur Merkmalsbestimmung der Baubranche wird eine Branchenstrukturanalyse nach Porter durchgeführt.²³¹ Zudem erfolgt eine Analyse der Unternehmensfunktionen Beschaffung, Produktion und Absatz von Bauunternehmen. Mauerhofer stellt das Merkmal der Einzelauftragsproduktion auf Anweisung des Bauherrn als maßgebliches Merkmal der Bauausführung heraus, das sämtliche ökonomische Grundfunktionen der Unternehmung beeinflusst. Durch die Einzelauftragsproduktion wird der Absatz, als Voraussetzung zum Projektbeginn, zur vorgezogenen Phase. Die Beschaffungsphase wird so im Bezug zur Auftragserteilung zur nachgelagerten Phase und erfolgt damit nach dem Absatz. Zudem ist die Beschaffung gekennzeichnet durch die Notwendigkeit zu hoher Flexibilität sowie kurzer Beschaffungszeit, wobei eine Vorratslagerbildung nur eingeschränkt möglich ist. Bezogen auf die Leistungserstellung wirkt sich die Einzelauftragsproduktion durch die hohe

²²⁹ Vgl. Mauerhofer, Gottfried: Erfolgsfaktoren für Klein- und Mittelbetriebe im Bauhauptgewerbe. Eine empirische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung mittelständischer Bauunternehmen in Österreich. Theoretische Grundlagen und Ergebnisse einer Feldstudie. Diss. Norderstedt 2005, S. iii.

²³⁰ Vgl. Mauerhofer, Gottfried: Erfolgsfaktoren für Klein- und Mittelbetriebe im Bauhauptgewerbe. Eine empirische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung mittelständischer Bauunternehmen in Österreich. Theoretische Grundlagen und Ergebnisse einer Feldstudie. Diss. Norderstedt 2005, S. 2.

²³¹ Vgl. Mauerhofer, Gottfried: Erfolgsfaktoren für Klein- und Mittelbetriebe im Bauhauptgewerbe. Eine empirische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung mittelständischer Bauunternehmen in Österreich. Theoretische Grundlagen und Ergebnisse einer Feldstudie. Diss. Norderstedt 2005, S. 61-69.

Einflussnahmeoption des Bauherrn während der Produktion aus. Zudem wird die Leistung, anders als bei der stationären Fertigung, direkt beim Kunden erbracht. Aufgrund der Unikatserstellung erscheint dem Autor eine Produktion oder Teilproduktion unabhängig von der eigentlichen Fertigung als nicht durchführbar.²³²

Bezogen auf die Erfolgsfaktorenforschung führt der Autor eine Reihe von branchenunabhängigen Untersuchungen an.²³³ Eine EU-geförderte Kooperationsstudie von deutschen, französischen und italienischen baubezogenen Forschungseinrichtungen ergänzt die betriebswirtschaftlichen Grundlagen der Erfolgsfaktorenforschung um eine bauspezifische Untersuchung, die zudem die Gegebenheiten von kleinen und mittleren Bauunternehmen berücksichtigt.²³⁴

Bei der Konkretisierung des Forschungsdesigns fokussiert Mauerhofer auf folgende Erfolgsfaktoren für die empirische Untersuchung:

- Unternehmensstrategie,
- Personal,
- Kundenorientierung sowie
- Kostenstruktur.²³⁵

Als Indikator zur Merkmalsbestimmung von Unternehmenserfolg verwendet die Arbeit den Jahresüberschuss zzgl. Abschreibungen. Um Schwankungen auszuschließen wird der Durchschnitt der letzten drei Jahre angesetzt.²³⁶ Zur Ermittlung der Jahresüberschüsse wurden die Unternehmensergebnisse von 2001-2003 herangezogen.²³⁷

Die Stichprobe der Untersuchung beläuft sich auf 80 Unternehmen. Die Auswahl und Eingrenzung der Stichprobe erfolgte anhand folgender Merkmale:

- Unternehmenssitz innerhalb der neun österreichischen Bundesländer,
- Erfüllung der Abgrenzungskriterien für KMU laut EU-Definition,
- Mitarbeitergröße zwischen 100 und 249 Beschäftigten sowie
- Haupttätigkeitsbereich im Hochbau.²³⁸

²³² Vgl. Mauerhofer, Gottfried: Erfolgsfaktoren für Klein- und Mittelbetriebe im Bauhauptgewerbe. Eine empirische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung mittelständischer Bauunternehmen in Österreich. Theoretische Grundlagen und Ergebnisse einer Feldstudie. Diss. Norderstedt 2005, S. 69-72.

²³³ Vgl. Mauerhofer, Gottfried: Erfolgsfaktoren für Klein- und Mittelbetriebe im Bauhauptgewerbe. Eine empirische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung mittelständischer Bauunternehmen in Österreich. Theoretische Grundlagen und Ergebnisse einer Feldstudie. Diss. Norderstedt 2005, S. 82-102.

²³⁴ Vgl. Mauerhofer, Gottfried: Erfolgsfaktoren für Klein- und Mittelbetriebe im Bauhauptgewerbe. Eine empirische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung mittelständischer Bauunternehmen in Österreich. Theoretische Grundlagen und Ergebnisse einer Feldstudie. Diss. Norderstedt 2005, S. 102-116.

²³⁵ Vgl. Mauerhofer, Gottfried: Erfolgsfaktoren für Klein- und Mittelbetriebe im Bauhauptgewerbe. Eine empirische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung mittelständischer Bauunternehmen in Österreich. Theoretische Grundlagen und Ergebnisse einer Feldstudie. Diss. Norderstedt 2005, S. 120.

²³⁶ Vgl. Mauerhofer, Gottfried: Erfolgsfaktoren für Klein- und Mittelbetriebe im Bauhauptgewerbe. Eine empirische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung mittelständischer Bauunternehmen in Österreich. Theoretische Grundlagen und Ergebnisse einer Feldstudie. Diss. Norderstedt 2005, S. 194.

²³⁷ Vgl. Mauerhofer, Gottfried: Erfolgsfaktoren für Klein- und Mittelbetriebe im Bauhauptgewerbe. Eine empirische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung mittelständischer Bauunternehmen in Österreich. Theoretische Grundlagen und Ergebnisse einer Feldstudie. Diss. Norderstedt 2005, S. 125.

²³⁸ Vgl. Mauerhofer, Gottfried: Erfolgsfaktoren für Klein- und Mittelbetriebe im Bauhauptgewerbe. Eine empirische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung mittelständischer Bauunternehmen in Österreich. Theoretische Grundlagen und Ergebnisse einer Feldstudie. Diss. Norderstedt 2005, S. 124-125.

Die der Befragung zugrunde liegenden Hypothesen und Annahmen sowie die Auswertungsergebnisse in Bezug auf die einzelnen Erfolgsfaktoren werden anhand folgender Tabellen erläutert.

Erfolgsfaktor: Unternehmensstrategie	Ergebnis
<u>Hypothese 1:</u> Je tiefer das Leistungsangebot der mittelständischen Bauunternehmen ist, desto erfolgreicher sind sie.	signifikant
<u>Hypothese 2:</u> Je höher der Marktanteil der mittelständischen Bauunternehmen in ihren wichtigsten Märkten ist, desto erfolgreicher sind sie.	signifikant
<u>Hypothese 3:</u> Je mehr sich die mittelständischen Bauunternehmen auf bestimmte Marktsegmente spezialisiert haben, desto erfolgreicher sind sie.	signifikant
<u>Hypothese 4:</u> Je stärker die mittelständischen Bauunternehmen sich auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren, desto erfolgreicher sind sie.	signifikant
<u>Annahme 1:</u> Erfolgreiche österreichische mittelständische Bauunternehmen verfügen über genaue Informationen über ihre Wettbewerber.	bestätigt
<u>Annahme 2:</u> Erfolgreiche mittelständische Bauunternehmen erstellen ein schriftlich formuliertes Unternehmensleitbild.	nicht bestätigt
<u>Annahme 3:</u> Erfolgreiche österreichische Bauunternehmen erstellen nicht die gesamte Bauleistung selbst, sondern vergeben Teile davon an Subunternehmer.	bestätigt

Tabelle 4-1: Hypothesen und Annahmen zum Erfolgsfaktor Unternehmensstrategie²³⁹

Zum Erfolgsfaktor Unternehmensstrategie wurden anhand der Befragungsergebnisse durchwegs signifikante Einflussfaktoren auf den Erfolg identifiziert. Erfolg korreliert demnach signifikant mit dem Grad der vertikalen Integration. Die Orientierung der vertikalen Integration ist davon unabhängig. Die Ergebnisse zeigen einen signifikanten Zusammenhang von Unternehmenserfolg und sowohl Vorwärtsintegration, in der Arbeit definiert als Richtung „Generalunternehmermodell“, als auch Rückwärtsintegration, in der Arbeit definiert als Richtung „Projektentwickler“ bzw. „Generalübernehmermodell“.²⁴⁰ Erfolg stellt sich demnach ein, wenn neben der reinen Bauleistung ergänzende Leistungen erbracht werden. Zudem wird ein signifikanter Zusammenhang zwischen Erfolg und einem hohen Marktanteil festgestellt, wie auch zwischen Erfolg und der Spezialisierung auf einen Teilmarkt. Auch die Ausrichtung auf die unternehmerischen Kernkompetenzen erweist sich als Einflussfaktor auf den Unternehmenserfolg.

²³⁹ Mauerhofer, Gottfried: Erfolgsfaktoren für Klein- und Mittelbetriebe im Bauhauptgewerbe. Eine empirische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung mittelständischer Bauunternehmen in Österreich. Theoretische Grundlagen und Ergebnisse einer Feldstudie. Diss. Norderstedt 2005, S. 272.

²⁴⁰ Vgl. Mauerhofer, Gottfried: Erfolgsfaktoren für Klein- und Mittelbetriebe im Bauhauptgewerbe. Eine empirische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung mittelständischer Bauunternehmen in Österreich. Theoretische Grundlagen und Ergebnisse einer Feldstudie. Diss. Norderstedt 2005, S. 205-209.

Zudem zeigen die Befragungsergebnisse, dass erfolgreiche Unternehmen wie angenommen über Kenntnisse zu den Wettbewerbern verfügen. Auch führen erfolgreiche Bauunternehmen ihre Aufträge nicht vollständig in Eigenleistung aus, sondern kooperieren mit Subunternehmern. Nicht bestätigt wurde die Annahme, dass erfolgreiche Unternehmen über ein kommuniziertes Leitbild verfügen.

Erfolgsfaktor: Personal	Ergebnis
<u>Hypothese 5:</u> Je gezielter mittelständische Bauunternehmen die Mitarbeiter weiterbilden, desto erfolgreicher sind sie.	signifikant
<u>Hypothese 6:</u> Je höher die Mitarbeiterzufriedenheit in Bauunternehmen ist, desto erfolgreicher sind diese.	signifikant
<u>Hypothese 7:</u> Je höher die Qualifikation ihrer Führungskräfte ist, desto erfolgreicher sind die mittelständischen Bauunternehmen.	nicht signifikant
<u>Hypothese 8:</u> Je höher die Qualifikation der Mitarbeiter ist, desto erfolgreicher sind die Unternehmen.	nicht signifikant
<u>Hypothese 9:</u> Je leistungsbezogener die Entlohnung ist, desto erfolgreicher sind die mittelständischen Bauunternehmen.	signifikant
<u>Annahme 4:</u> Erfolgreiche Bauunternehmen rekrutieren ihre Poliere und Vorarbeiter aus ihren eigenen Reihen.	bestätigt
<u>Annahme 5:</u> Erfolgreiche mittelständische Bauunternehmen verfügen über treue Mitarbeiter.	nicht bestätigt
<u>Annahme 6:</u> In erfolgreichen Bauunternehmungen werden zur Motivation der Mitarbeiter sowohl intrinsische als auch extrinsische Anreizsysteme eingesetzt.	bestätigt
<u>Annahme 7:</u> In erfolgreichen österreichischen Bauunternehmungen herrscht ein gutes Betriebsklima.	nicht bestätigt

Tabelle 4-2: Hypothesen und Annahmen zum Erfolgsfaktor Personal²⁴¹

Zum Erfolgsfaktor Personal wurde ein signifikanter Zusammenhang zwischen Erfolg und einer zielgerichteten Weiterbildung der Mitarbeiter ermittelt. Zudem korrelieren Erfolg und Mitarbeiterzufriedenheit signifikant, ebenso wie Erfolg und leistungsbezogene Entlohnung.

Kein signifikanter Zusammenhang besteht den Ergebnissen zu Folge zwischen Erfolg der Unternehmung und einer hohen Qualifikation der Führungskräfte wie auch zwischen Erfolg und hoher Qualifikation der Mitarbeiter.

²⁴¹ Mauerhofer, Gottfried: Erfolgsfaktoren für Klein- und Mittelbetriebe im Bauhauptgewerbe. Eine empirische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung mittelständischer Bauunternehmen in Österreich. Theoretische Grundlagen und Ergebnisse einer Feldstudie. Diss. Norderstedt 2005, S. 272-273.

Die Annahme, dass erfolgreiche Bauunternehmen ihre handwerklichen Führungskräfte durch Beförderung generieren, anstelle von externer Neubesetzung, konnte bestätigt werden. Ebenso wurde bestätigt, dass sowohl intrinsische²⁴² als auch extrinsische Anreize²⁴³ zur Mitarbeitermotivation eingesetzt werden.

Dass sich erfolgreiche Unternehmen allerdings durch Mitarbeiter mit langer Betriebsangehörigkeit oder durch ein gutes Betriebsklima auszeichnen, wurde anhand der Ergebnisse nicht bestätigt.

Erfolgsfaktor: Kundenorientierung	Ergebnis
<u>Hypothese 10:</u> Je besser die Kundenanforderungen erfüllt werden, desto erfolgreicher sind die Bauunternehmungen.	signifikant
<u>Hypothese 11:</u> Je mehr zufriedene Kunden ein Bauunternehmen zählt, desto größer ist die Chance, dass es erfolgreich ist.	nicht signifikant
<u>Annahme 8:</u> Erfolgreiche Bauunternehmen führen regelmäßig, aktiv und systematisch eine Kundenzufriedenheitsanalyse durch.	bestätigt

Tabelle 4-3: Hypothesen und Annahmen zum Erfolgsfaktor Kundenorientierung²⁴⁴

Zum Erfolgsfaktor Kundenorientierung wurde ein signifikanter Zusammenhang ermittelt zwischen Erfolg und Erfüllung der Kundenanforderungen. Gesamtanzahl der zufriedenen Kunden und Erfolg weisen allerdings keinen signifikanten Zusammenhang auf.

Die Annahme, dass erfolgreiche Bauunternehmen turnusmäßig die Zufriedenheit ihrer Kunden analysieren, konnte bestätigt werden.

Erfolgsfaktor: Kostenstruktur	Ergebnis
<u>Hypothese 12:</u> Je höher die Eigenkapitalquote der mittelständischen Bauunternehmung ist, desto erfolgreicher sind diese.	signifikant
<u>Hypothese 13:</u> Je höher die Stabilitätskennzahl einer mittelständischen Bauunternehmung ist, desto erfolgreicher ist diese.	signifikant
<u>Hypothese 14:</u>	signifikant

²⁴² Als Indikator wählt Mauerhofer folgende Aspekte: Aufgabencharakter, Autonomie, Leistungskenntnis sowie persönliche Entwicklungsmöglichkeiten; Vgl. Mauerhofer, Gottfried: Erfolgsfaktoren für Klein- und Mittelbetriebe im Bauhauptgewerbe. Eine empirische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung mittelständischer Bauunternehmen in Österreich. Theoretische Grundlagen und Ergebnisse einer Feldstudie. Diss. Norderstedt 2005, S. 161.

²⁴³ Als Indikator wählt Mauerhofer folgende Aspekte: Materielle und soziale Anreize; Vgl. Mauerhofer, Gottfried: Erfolgsfaktoren für Klein- und Mittelbetriebe im Bauhauptgewerbe. Eine empirische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung mittelständischer Bauunternehmen in Österreich. Theoretische Grundlagen und Ergebnisse einer Feldstudie. Diss. Norderstedt 2005, S. 161.

²⁴⁴ Mauerhofer, Gottfried: Erfolgsfaktoren für Klein- und Mittelbetriebe im Bauhauptgewerbe. Eine empirische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung mittelständischer Bauunternehmen in Österreich. Theoretische Grundlagen und Ergebnisse einer Feldstudie. Diss. Norderstedt 2005, S. 273-274.

Je geringer die Schuldentilgungsdauer der Bauunternehmung, desto erfolgreicher ist sie.	
---	--

Tabelle 4-4: Hypothesen und Annahmen zum Erfolgsfaktor Kostenstruktur²⁴⁵

Signifikante Zusammenhänge konnten auch zum Erfolgsfaktor Kostenstruktur ermittelt werden. Demnach korreliert Erfolg signifikant mit der Höhe der Eigenkapitalquote und der Höhe der Stabilitätskennzahl²⁴⁶. Ein signifikanter Zusammenhang wurde zudem hinsichtlich kurzer Schuldentilgungsdauer und Erfolg ermittelt.

Die angeführten Befragungsergebnisse stellen für Bauunternehmen einen Orientierungsrahmen dar, um die unternehmenseigenen Abläufe und Ziele in Bezug auf die Erfolgsfaktoren Unternehmensstrategie, Personal, Kundenorientierung und Kostenstruktur zu reflektieren und ggf. Handlungsfelder zu identifizieren.

Anhand der Ergebnisse der Befragung ist es Mauerhofer möglich, die der Arbeit vorangestellte Forschungsfrage positiv zu beantworten, indem er signifikante Unterschiede im Verhalten der Bauunternehmen nachweisen konnte. Mit Bezug auf die ausgewählten vier Erfolgsfaktoren konnten signifikante Merkmale von erfolgreichen mittelständischen Bauunternehmungen identifiziert werden.

4.2 Trost: Barrieren und Mechanismen des nicht preisbasierten Wettbewerbs

Ebenso wie bei Mauerhofer ist der Strukturwandel der Bauwirtschaft die Ausgangslage und der Anstoß zur Forschung bei Trost. Als Reaktion der Branchenteilnehmer auf die sich verändernden Rahmenbedingungen der Branche sieht Trost vorwiegend Bestrebungen zur Kostensenkung, was zur Etablierung eines ausgeprägten Preiskampfes führte, der die Situation der Unternehmen allerdings weiterhin verschärfte. Zum Ziel der Forschungsarbeit macht Trost daher die Aufarbeitung der Gründe und Rahmenbedingungen die zum Preiswettbewerb in der Branche führen sowie die Identifikation von Alternativen zum Preiswettbewerb.²⁴⁷

Die Gründe für den Preiswettbewerb, die Trost als Barrieren des Leistungswettbewerbs auffasst, betrachtet er auf drei verschiedenen Ebenen:

- der Ebene des Bauwerks,
- der Ebene der Bauleistung und
- der Ebene der Baubranche.²⁴⁸

²⁴⁵ Mauerhofer, Gottfried: Erfolgsfaktoren für Klein- und Mittelbetriebe im Bauhauptgewerbe. Eine empirische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung mittelständischer Bauunternehmen in Österreich. Theoretische Grundlagen und Ergebnisse einer Feldstudie. Diss. Norderstedt 2005, S. 274.

²⁴⁶ Die Stabilitätskennzahl ist definiert als Deckungsgrad des Anlagevermögens durch Eigenkapital und langfristiges Fremdkapital. Vgl. Mauerhofer, Gottfried: Erfolgsfaktoren für Klein- und Mittelbetriebe im Bauhauptgewerbe. Eine empirische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung mittelständischer Bauunternehmen in Österreich. Theoretische Grundlagen und Ergebnisse einer Feldstudie. Diss. Norderstedt 2005, S. 187.

²⁴⁷ Vgl. Trost, Markus: Leistungswettbewerb in der Bauwirtschaft - Die Dimensionen einer Strategie des nicht preisbasierten Wettbewerbs. Diss. Weimar 2005, S. 1-3.

²⁴⁸ Vgl. Trost, Markus: Leistungswettbewerb in der Bauwirtschaft - Die Dimensionen einer Strategie des nicht preisbasierten Wettbewerbs. Diss. Weimar 2005, S. 5.

Auf Ebene des Bauwerks sieht Trost insbesondere die hohen Risiken, die mit Bauten verbunden sind, wie auch die hohen Investitionssummen als Barrieren des Leistungswettbewerbs.²⁴⁹ Auf Ebene der Bauleistung, in der Arbeit aufgefasst als

„wertschöpfende(...) Aktivitäten der Bauunternehmen“²⁵⁰,

zu denen der Autor Tätigkeitsfelder wie Projektentwicklung, Finanzierung, Planung, Bauausführung, Betrieb und Rückbau zählt²⁵¹, identifiziert Trost vier verschiedene Leistungstypen:

- das Werk, etwa in Form der Bauausführung,
- reine Dienstleistungen, etwa in Form der Baufinanzierung oder Projektsteuerung,
- reine Produkte, wie z.B. Bauelemente oder Fertighäuser sowie
- immaterielle Produkte, wie Projektentwicklungen.²⁵²

Je nach Leistungstyp variieren die Risiken, wobei grundsätzlich aufgrund der Merkmale des Bauwerks für Auftraggeber und Auftragnehmer ein hohes Risiko besteht. Der Auftraggeber reagiert auf diese Risiken mit der Absicherung durch Rücklagen, was ihn zur Forderung von niedrigeren Preisen am Markt veranlasst.²⁵³ Auf Ebene der Baubranche identifiziert Trost den Baumarkt als stark zersplittert, bei dem eine große Anzahl an Wettbewerbern am Markt existiert, ohne dass einzelne Anbieter den Markt auf sich konzentrieren können. Diese Fragmentierung führt in der Folge zu einem starken Wettbewerb.²⁵⁴ Zudem stellen die nur langsam ablaufenden Marktanpassungsmechanismen ein Risiko für Investoren dar, was sich durch die lange Planungs- und Erstellungsdauer von Immobilien begründet.²⁵⁵ Auch erschweren nach Trost die Vergaberegelungen der VOB einen Leistungswettbewerb.²⁵⁶ Niedrige Markteintrittsbarrieren verstärken zudem den Wettbewerbsdruck.²⁵⁷

Nach Identifikation der Barrieren eines nicht preisbasierten Wettbewerbs, stellt Trost auf Basis wirtschaftswissenschaftlicher Theorien ein Modell der Differenzierung in der Bauwirtschaft auf. Das Phänomen Differenzierung wird dabei aus Perspektive der Mikroökonomie, des Marketing Managements und des strategischen Managements betrachtet. Aus Sicht der Mikroökonomik erörtert Trost das Konzept der Produktdifferenzierung und zeigt dessen Einfluss auf die Marktstruktur auf sowie die Bedeutung der Kundenpräferenzen auf die Produktgestaltung. Ein differenziertes Wirtschaftsgut eines Unternehmens zeichnet sich demnach dadurch aus, dass

²⁴⁹ Vgl. Trost, Markus: Leistungswettbewerb in der Bauwirtschaft - Die Dimensionen einer Strategie des nicht preisbasierten Wettbewerbs. Diss. Weimar 2005, S. 31.

²⁵⁰ Trost, Markus: Leistungswettbewerb in der Bauwirtschaft - Die Dimensionen einer Strategie des nicht preisbasierten Wettbewerbs. Diss. Weimar 2005, S. 10.

²⁵¹ Vgl. Trost, Markus: Leistungswettbewerb in der Bauwirtschaft - Die Dimensionen einer Strategie des nicht preisbasierten Wettbewerbs. Diss. Weimar 2005, S. 10.

²⁵² Vgl. Trost, Markus: Leistungswettbewerb in der Bauwirtschaft - Die Dimensionen einer Strategie des nicht preisbasierten Wettbewerbs. Diss. Weimar 2005, S. 16-17.

²⁵³ Vgl. Trost, Markus: Leistungswettbewerb in der Bauwirtschaft - Die Dimensionen einer Strategie des nicht preisbasierten Wettbewerbs. Diss. Weimar 2005, S. 18 und 189.

²⁵⁴ Vgl. Trost, Markus: Leistungswettbewerb in der Bauwirtschaft - Die Dimensionen einer Strategie des nicht preisbasierten Wettbewerbs. Diss. Weimar 2005, S. 20-22.

²⁵⁵ Vgl. Trost, Markus: Leistungswettbewerb in der Bauwirtschaft - Die Dimensionen einer Strategie des nicht preisbasierten Wettbewerbs. Diss. Weimar 2005, S. 22-24.

²⁵⁶ Vgl. Trost, Markus: Leistungswettbewerb in der Bauwirtschaft - Die Dimensionen einer Strategie des nicht preisbasierten Wettbewerbs. Diss. Weimar 2005, S. 25-27.

²⁵⁷ Vgl. Trost, Markus: Leistungswettbewerb in der Bauwirtschaft - Die Dimensionen einer Strategie des nicht preisbasierten Wettbewerbs. Diss. Weimar 2005, S. 29.

es sich von Alternativangeboten innerhalb einer Gruppe unterscheidet. Als Beispiel hierzu nennt Trost zwei verschiedene Bauten gleicher Nutzung oder zwei Konstruktionen von verschiedener Materialität.²⁵⁸ Wird eine Produktdifferenzierung realisiert, entsteht dadurch ein neuer Teilmarkt, in dem es dem Anbieter möglich ist monopolistische Gewinne zu realisieren.²⁵⁹ Grundlage einer Differenzierung ist, dass das angebotene Gut in seinen Eigenschaften und deren Kombination den Präferenzen der Kunden entspricht.²⁶⁰ Die Baubranche stuft Trost vor diesem Hintergrund als gekennzeichnet von einer atomistischen Marktstruktur mit vorwiegend quasi-homogenen Gütern ein, die wenig differenziert sind.²⁶¹ Gewinne können somit nur schwer erzielt werden.

Der Ansatz des Marketing Managements ergänzt die Betrachtung des Phänomens der Differenzierung durch Fokussierung auf den Absatzmarkt und die Präferenzen der Käufer. In diesem Kontext beschreibt Trost die zwei Formen der Produktdifferenzierung: die physische Produktdifferenzierung, bei der sich ein Produkt von den Alternativangeboten durch Unterschiede in den Produkteigenschaften abhebt und die kommunikatorische Produktdifferenzierung, die sich durch Hervorhebung bestehender Merkmalsunterschiede für den Kunden einstellt.²⁶² In der Bauwirtschaft sieht Trost insbesondere ein Defizit hinsichtlich kommunikatorischer Maßnahmen. Ein Zusammenwirken von kommunikatorischen Maßnahmen und physischer Produktdifferenzierung sieht Trost zudem in der Bauwirtschaft als wenig ausgeprägt.²⁶³

Aus der Perspektive des Strategischen Managements hebt Trost die Bedeutung der strategischen Geschäftseinheiten und deren Wettbewerbsstrategien als determinierend für die Unternehmensstrategie hervor.²⁶⁴ Differenzierung, aufgefasst als eine der drei generischen Wettbewerbsstrategien nach Porter, ermöglicht demzufolge eine Senkung der Gesamtkosten oder eine Leistungssteigerung für den Abnehmer durch das angebotene Wirtschaftsgut.²⁶⁵ Auf die Bauwirtschaft bezogen führt Trost die empirische Studie von Kale und Arditi (2003) an, die darauf hinweist, dass die Differenzierungsstrategie innerhalb der Bauwirtschaft zu überdurchschnittlichem Unternehmenserfolg führt.²⁶⁶

²⁵⁸ Vgl. Trost, Markus: Leistungswettbewerb in der Bauwirtschaft - Die Dimensionen einer Strategie des nicht preisbasierten Wettbewerbs. Diss. Weimar 2005, S. 34.

²⁵⁹ Vgl. Trost, Markus: Leistungswettbewerb in der Bauwirtschaft - Die Dimensionen einer Strategie des nicht preisbasierten Wettbewerbs. Diss. Weimar 2005, S. 37.

²⁶⁰ Vgl. Trost, Markus: Leistungswettbewerb in der Bauwirtschaft - Die Dimensionen einer Strategie des nicht preisbasierten Wettbewerbs. Diss. Weimar 2005, S. 45.

²⁶¹ Vgl. Trost, Markus: Leistungswettbewerb in der Bauwirtschaft - Die Dimensionen einer Strategie des nicht preisbasierten Wettbewerbs. Diss. Weimar 2005, S. 48.

²⁶² Vgl. Trost, Markus: Leistungswettbewerb in der Bauwirtschaft - Die Dimensionen einer Strategie des nicht preisbasierten Wettbewerbs. Diss. Weimar 2005, S. 56-58.

²⁶³ Vgl. Trost, Markus: Leistungswettbewerb in der Bauwirtschaft - Die Dimensionen einer Strategie des nicht preisbasierten Wettbewerbs. Diss. Weimar 2005, S. 63.

²⁶⁴ Vgl. Trost, Markus: Leistungswettbewerb in der Bauwirtschaft - Die Dimensionen einer Strategie des nicht preisbasierten Wettbewerbs. Diss. Weimar 2005, S. 71.

²⁶⁵ Vgl. Trost, Markus: Leistungswettbewerb in der Bauwirtschaft - Die Dimensionen einer Strategie des nicht preisbasierten Wettbewerbs. Diss. Weimar 2005, S. 72 und 76-78.

²⁶⁶ Vgl. Trost, Markus: Leistungswettbewerb in der Bauwirtschaft - Die Dimensionen einer Strategie des nicht preisbasierten Wettbewerbs. Diss. Weimar 2005, S. 73-74.

Eine Aufarbeitung bereits bestehender Ansätze der baubetriebswirtschaftlichen Forschung zu strategischen Modellen für die Bauwirtschaft ergänzt die Analyse von Differenzierungsattributen.²⁶⁷

In der Auflistung, wie in Tabelle 4-5 dargestellt, führt Trost schließlich die beschriebenen Ansätze zusammen und stellt die verschiedenen Differenzierungsattribute einander gegenüber.

Marketing			Strategisches Management			Bau
Kruse (1960)	Winkelgrund (1984)	Backhaus (2003)	Porter (1980)	Kirsch (1991)	Fleck (1995)	Kale/Arditi (2003)
besser	Qualität	besser		Qualität	Qualität/vertikal	Qualität
	Produktkern					
	Produktfunktion		Features			
			Technology			
	Produktform		Design			
	Absatzwege					
				Varietät	Varietät/horizontal	
	Produktfarbe					
schneller		schneller				Zeit
Preisgünstiger		billiger		(Preis)	Preis	Kosten
					Innovation/lateral	Innovation
				Inkommensurabilität		
	Name/ Marke		Brand Image			
	Verpackung					
			Customer Service			
			Dealer Network			

Tabelle 4-5: Übersicht der Differenzierungsattribute verschiedener Autoren²⁶⁸

Im nächsten Schritt entwickelt der Autor eine Theorie der Differenzierung für die Bauwirtschaft, die er als Grundmodell des nicht preisbasierten Wettbewerbs bezeichnet. Zur Sicherung der Wettbewerbsposition gilt es für die Unternehmung, die gegenwärtigen Dimensionen, aber auch

²⁶⁷ Vgl. Trost, Markus: Leistungswettbewerb in der Bauwirtschaft - Die Dimensionen einer Strategie des nicht preisbasierten Wettbewerbs. Diss. Weimar 2005, S. 83-91.

²⁶⁸ Trost, Markus: Leistungswettbewerb in der Bauwirtschaft - Die Dimensionen einer Strategie des nicht preisbasierten Wettbewerbs. Diss. Weimar 2005, S. 92.

die zurückliegende und die künftige Dimension der Differenzierung zu berücksichtigen. Abbildung 4-1 stellt das Modell der Differenzierung im Bau nach Trost schematisch dar.

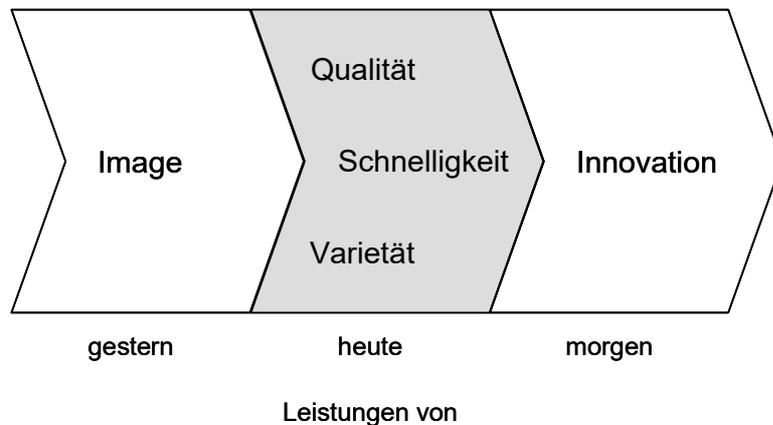


Abbildung 4-1: Grundmodell des nicht preisbasierten Wettbewerbs nach Trost²⁶⁹

Trost geht dabei von den ausgewählten Differenzierungsattributen (beschrieben in Tabelle 4-5) aus, die er in seinem Modell in projektbezogene und unternehmensbezogene Attribute untergliedert. Durch die Differenzierungsattribute Qualität, Schnelligkeit und Varietät ist es demnach einem Unternehmen durch seine Leistungserbringung am Projekt möglich, Differenzierung zu erlangen. Image entsteht aus der Evaluierung vergangener Leistungen und kommunikativen Maßnahmen der Unternehmung durch den Kunden. Innovation ermöglicht die langfristige Sicherstellung der Realisierung von Wettbewerbsvorteilen im Rahmen der Leistungserbringung durch die genannten Differenzierungsattribute Qualität, Schnelligkeit und Varietät. Innovation wie auch Image fasst Trost dabei als Dimensionen der Differenzierung auf, die auf Unternehmensebene angesiedelt sind.²⁷⁰

Das Basismodell des nicht-preisbasierten Wettbewerbs Bau wird zuletzt um ressourcenbezogene und marktbezogene Aspekte erweitert. Trost bezeichnet diese als strukturelle Strategiekomponenten.²⁷¹ Unter dem Aspekt der ressourcenbezogenen Strategiekomponente nennt Trost Aufbau und Management von Kernkompetenzen sowie die Optimierung der Unternehmensstruktur als Instrumente zur Umsetzung des nicht preisbasierten Wettbewerbs.²⁷² Bezogen auf die marktbezogene Strategiekomponente nennt Trost die Wahl von geeigneten Zielsegmenten innerhalb der Branche sowie Aufbau und Pflege von Kooperationen.²⁷³

Während anhand des Basismodells unmittelbar Wettbewerbsvorteile erzielt werden können, ist nach Trost zur langfristigen Realisierung von Wettbewerbsvorteilen die Integration der

²⁶⁹ Trost, Markus: Leistungswettbewerb in der Bauwirtschaft - Die Dimensionen einer Strategie des nicht preisbasierten Wettbewerbs. Diss. Weimar 2005, S. 94.

²⁷⁰ Vgl. Trost, Markus: Leistungswettbewerb in der Bauwirtschaft - Die Dimensionen einer Strategie des nicht preisbasierten Wettbewerbs. Diss. Weimar 2005, S. 93-94.

²⁷¹ Vgl. Trost, Markus: Leistungswettbewerb in der Bauwirtschaft - Die Dimensionen einer Strategie des nicht preisbasierten Wettbewerbs. Diss. Weimar 2005, S. 140.

²⁷² Vgl. Trost, Markus: Leistungswettbewerb in der Bauwirtschaft - Die Dimensionen einer Strategie des nicht preisbasierten Wettbewerbs. Diss. Weimar 2005, S. 141-161.

²⁷³ Vgl. Trost, Markus: Leistungswettbewerb in der Bauwirtschaft - Die Dimensionen einer Strategie des nicht preisbasierten Wettbewerbs. Diss. Weimar 2005, S. 162-188.

strukturellen Strategiekomponenten notwendig. In der Folge wird es der Unternehmung möglich, eine Immunität in Bezug auf die Mechanismen des Preiswettbewerbs zu etablieren.²⁷⁴

4.3 Pekrul: Lernen durch den Branchenvergleich Bau und Anlagenbau

Ebenso wie bei Mauerhofer und Trost ist der Anstoß der Arbeit von Pekrul der Strukturwandel der Bauwirtschaft, gekennzeichnet durch sinkende Umsätze, Rückgang der Beschäftigtenzahlen und verhältnismäßig viele Insolvenzen sowie einen Wettbewerb, der von einer starken Orientierung am Preis geprägt ist. Ziel der Arbeit ist es daher, Maßnahmen zu identifizieren, die zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen der Bauwirtschaft führen.²⁷⁵

Im Rahmen der Arbeit fokussiert Pekrul seine Betrachtung auf einen Teilbereich des Baugewerbes, den er, aufbauend auf einer Definition des Hauptverbands der deutschen Bauindustrie e.V., als Bauhauptgewerbe bezeichnet. Der Autor zählt dazu die Bereiche, die nach WZ 2003 den Gruppen 45.1 „Vorbereitende Baustellenarbeiten“ und 45.2 „Hoch- und Tiefbau“ entsprechen.²⁷⁶

Pekrul fasst die Bauausführung als Dienstleistung auf.²⁷⁷ Mit Bezugnahme auf Kniel greift er die Bezeichnung der Baubranche als Bereitstellungsindustrie auf, die kein final erstelltes Wirtschaftsgut vorhält, sondern ihre Leistungsfähigkeit zur Erstellung eines Bauobjektes anbietet. Das Verhältnis zum Auftraggeber wird als passiv beschrieben, da das Angebot der Leistung als Reaktion auf eine Aufforderung des Kunden erfolgt. Durch die Trennung von Planung und Ausführung sind die angebotenen Leistungen aller Bieter dadurch gekennzeichnet, dass das Resultat der Leistung vorgegeben ist, da die Eigenschaften in der Ausschreibung und der zugrunde liegenden Planung festgelegt sind.²⁷⁸

Durch die vergleichende Betrachtung der Bauwirtschaft mit der Branche des Anlagenbaus identifiziert Pekrul Ähnlichkeiten. Tabelle 4-6 zeigt eine Übersicht verschiedener Branchenmerkmale und deren Ausprägung im Bauhauptgewerbe und im Anlagenbau.

Merkmal	Merkmalsausprägung	
	Bau	Anlagenbau
Kundenspezifische Auftragsfertigung	Einzelprojektcharakter	Einzelprojektcharakter
Technische Komplexität	mittel bis hoch	mittel bis hoch

²⁷⁴ Vgl. Trost, Markus: Leistungswettbewerb in der Bauwirtschaft - Die Dimensionen einer Strategie des nicht preisbasierten Wettbewerbs. Diss. Weimar 2005, S. 192.

²⁷⁵ Vgl. Pekrul, Steffen: Strategien und Maßnahmen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit deutscher Bauunternehmen. Ein Branchenvergleich mit dem Anlagenbau. Diss. Berlin 2006, S. 1-2.

²⁷⁶ Vgl. Pekrul, Steffen: Strategien und Maßnahmen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit deutscher Bauunternehmen. Ein Branchenvergleich mit dem Anlagenbau. Diss. Berlin 2006, S. 9.

²⁷⁷ Vgl. Pekrul, Steffen: Strategien und Maßnahmen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit deutscher Bauunternehmen. Ein Branchenvergleich mit dem Anlagenbau. Diss. Berlin 2006, S. 52, 56, 74.

²⁷⁸ Vgl. Pekrul, Steffen: Strategien und Maßnahmen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit deutscher Bauunternehmen. Ein Branchenvergleich mit dem Anlagenbau. Diss. Berlin 2006, S. 52.

Dienstleistungskomponente	mittel bis hoch	mittel bis hoch
Zeitliche Dimension	mittel bis langfristig	mittel bis langfristig
Auftragseingänge	diskontinuierlich	diskontinuierlich
Wertigkeit des Einzelauftrages	hoch	hoch
Internationalität	niedrig	hoch
Kooperative Anbieterorganisation	selten	häufig
Risiken		
technisch-organisatorisch	hoch	hoch
Angebotsrisiken	hoch	hoch
Kalkulationsrisiken	hoch	hoch
Entwicklungsrisiken	niedrig	mittel bis hoch
Länder-, Währungs- & Bonitätsrisiken	niedrig	mittel bis hoch
Risiken bei Anbieterorganisationen	mittel bis hoch	mittel bis hoch
Finanzierungsrisiken	niedrig bis hoch	hoch

Tabelle 4-6: Vergleichende Gegenüberstellung von Branchenmerkmalen und deren Ausprägung im Bauhauptgewerbe und im Anlagenbau²⁷⁹

Anhand der dargestellten Merkmale sieht Pekrul die Ähnlichkeit der Branchen bestätigt. Bauhauptgewerbe und Anlagenbau weisen einzig in den Merkmalen Internationalität, kooperative Anbieterorganisation und vereinzelt bei den Risiken Unterschiede auf. Während nur wenige Unternehmen des Bauhauptgewerbes international agieren, sind die Unternehmen des Anlagenbaus aufgrund des geringen inländischen Auftragspotentials in hohem Maße international tätig.²⁸⁰ Eine kooperative Auftragsabwicklung unterschiedlichster Ausprägung ist im Anlagenbau häufig anzutreffen, während Kooperationen bei Unternehmen des Bauhauptgewerbes, insbesondere bei kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU), eher selten genutzt werden.²⁸¹ Hinsichtlich der Risiken bestehen Abweichungen zwischen beiden Branchen bei den Entwicklungsrisiken sowie den Länder-, Währungs- und Bonitätsrisiken. Entwicklungsrisiken entstehen auf Seiten des Anlagenbaus aufgrund des schnellen technischen Fortschritts, der bereits vor Projektabschluss den technischen Stand der Anlage überholt und Anpassungsarbeiten nötig macht. Aufgrund der Trennung von Bauausführung und Gestaltungsplanung kann dieses Risiko für das Bauhauptgewerbe als niedrig eingestuft werden. Aufgrund der geringen internationalen Ausrichtung der Bauunternehmen sind Länder-, Währungs- und Bonitätsrisiken, anders als im Anlagenbau, als niedrig einzustufen.²⁸² Die übrigen, in der Anzahl weitaus umfangreicheren, Merkmale weisen dennoch Übereinstimmungen auf.

²⁷⁹ Pekrul, Steffen: Strategien und Maßnahmen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit deutscher Bauunternehmen. Ein Branchenvergleich mit dem Anlagenbau. Diss. Berlin 2006, S. 79.

²⁸⁰ Vgl. Pekrul, Steffen: Strategien und Maßnahmen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit deutscher Bauunternehmen. Ein Branchenvergleich mit dem Anlagenbau. Diss. Berlin 2006, S. 75.

²⁸¹ Vgl. Pekrul, Steffen: Strategien und Maßnahmen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit deutscher Bauunternehmen. Ein Branchenvergleich mit dem Anlagenbau. Diss. Berlin 2006, S. 76.

²⁸² Vgl. Pekrul, Steffen: Strategien und Maßnahmen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit deutscher Bauunternehmen. Ein Branchenvergleich mit dem Anlagenbau. Diss. Berlin 2006, S. 77.

Eine empirische Untersuchung soll im Weiteren Aufschluss über den aktuellen Stand der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen des Bauhauptgewerbes geben. Auf Grundlage der betriebswirtschaftlichen Wettbewerbstheorie und unter Einbeziehung von Branchenspezifika beider Vergleichsbranchen wurde ein Fragebogen entwickelt, anhand dessen die Unternehmen der Bauwirtschaft und des Anlagenbaus zur Situation in ihrem Unternehmen befragt wurden. Als Stichprobe wurden 400 Unternehmen des Bauhauptgewerbes und 150 Unternehmen des Anlagenbaus (jeweils 10% der Unternehmen organisiert in den Branchenverbänden Hauptverband der deutschen Bauindustrie e.V. und Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V.) nach dem Zufallsprinzip ausgewählt.²⁸³ Die subjektive Einschätzung der Bauunternehmen wurde durch eine zusätzliche Befragung von 133 externen Branchenexperten ergänzt.²⁸⁴

Konkrete Einblicke sollte der Fragebogen in die unternehmensspezifischen Maßnahmen geben, die kurz- und mittelfristig zur Kostenreduktion oder Prozessoptimierung beitragen. Anhand der jeweiligen Wertschöpfungskette wurden so Prozesse, Strukturen und Systeme aus beiden Branchen ermittelt und miteinander verglichen, um so erfolgsrelevante Maßnahmen und Strategien für die Bauunternehmen abzuleiten.²⁸⁵

An folgenden vier Zielsetzungen orientierte sich die Befragung:

- Identifikation der subjektiv wahrgenommenen Kostensenkungspotentiale innerhalb der bau- und anlagenbauspezifischen Wertschöpfungskette,
- Identifikation der subjektiv wahrgenommenen Differenzierungspotentiale innerhalb der bau- und anlagenbauspezifischen Wertschöpfungskette,
- Identifikation bisher durchgeführter Maßnahmen der Unternehmen zur langfristigen Erfolgssicherung sowie
- Identifikation der subjektiven Einschätzung der Unternehmen zur Branchenentwicklung der nächsten fünf Jahre.²⁸⁶

Die Befragung erfolgte in zwei Runden. So wurde der Fragebogen zuerst an die Unternehmen des Bauhauptgewerbes und des Anlagenbaus versandt. Zudem erfolgte mit dem gleichen Analyse katalog eine Befragung von ausgewählten Experten der Baubranche. Nach Auswertung sämtlicher Ergebnisse wurde erneut ein Fragebogen entwickelt und an die Unternehmen der Baubranche, die bereits an der ersten Runde teilgenommen hatten, versandt. Ziel der zweiten Runde war es, die Umsetzung der relevantesten Maßnahmen zu evaluieren, die aus den Ergebnissen der ersten Befragungsrunde abgeleitet wurden.²⁸⁷

²⁸³ Vgl. Pekrul, Steffen: Strategien und Maßnahmen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit deutscher Bauunternehmen. Ein Branchenvergleich mit dem Anlagenbau. Diss. Berlin 2006, S. 138.

²⁸⁴ Vgl. Pekrul, Steffen: Strategien und Maßnahmen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit deutscher Bauunternehmen. Ein Branchenvergleich mit dem Anlagenbau. Diss. Berlin 2006, S. 148.

²⁸⁵ Vgl. Pekrul, Steffen: Strategien und Maßnahmen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit deutscher Bauunternehmen. Ein Branchenvergleich mit dem Anlagenbau. Diss. Berlin 2006, S. 107-108.

²⁸⁶ Vgl. Pekrul, Steffen: Strategien und Maßnahmen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit deutscher Bauunternehmen. Ein Branchenvergleich mit dem Anlagenbau. Diss. Berlin 2006, S. 133.

²⁸⁷ Vgl. Pekrul, Steffen: Strategien und Maßnahmen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit deutscher Bauunternehmen. Ein Branchenvergleich mit dem Anlagenbau. Diss. Berlin 2006, S. 141.

In der ersten Runde konnte eine Rücklaufquote von rd. 23% bei den Unternehmen des Bauhauptgewerbes erzielt werden.²⁸⁸ Die Rücklaufquote bei den Experten betrug 33,8%.²⁸⁹ Bei den Unternehmen des Anlagenbaus wurde eine Rücklaufquote von 22,6% erreicht.²⁹⁰

Unter allen Nennungen von Maßnahmen zur Ausschöpfung von Kosten- und Differenzierungspotentialen der Bauunternehmen und der Expertengruppe werden folgende Maßnahmen (Tabelle 4-7) als besonders wirksam eingestuft:

Prozesse	Maßnahmen
Vertrieb	<ul style="list-style-type: none"> • Auf-/ Ausbau von Key-Account-Management • Neukunden-Gewinnungsprogramme • Etablierung innovativer Vertragsmodelle (z.B. GMP) • Intensive Ausarbeitung & Bewertung von technischen, wirtschaftlichen & rechtlichen Risiken • Auf-/ Ausbau Zielkostenmanagement in der Kalkulation • Angebot von Sondervorschlägen
Beschaffung	<ul style="list-style-type: none"> • Intensive Nutzung von Rahmenverträgen • Verstärkung der Poolingaktivitäten • Eingehen von Einkaufsallianzen /-kooperationen • Gemeinsame Kostenoptimierung von Nachunternehmern/ Lieferanten & Abnehmern • Optimierung der Nachunternehmer-Vergaben durch Zielkostenmanagement • Auswahl Nachunternehmer nach Termin-, Qualitäts-, Kostentreue • Auf-/Ausbau eines Einkaufs-Informations-Systems
Planung	<ul style="list-style-type: none"> • Einbeziehung von Kunden in Entwicklungsprozesse
Fertigung/ Logistik	<ul style="list-style-type: none"> • Verringerung Projekt- /Bauzeit • Reorganisation der Durchlauflogistik • Auf-/Ausbau ergebnisorientiertes Projektcontrolling • Systematische Koordination der Termin- & Kapazitätsplanung • Verbindliche Übergabegespräche zwischen Kalkulation & Projektleitung • Gezielte Steuerung des Einreichens & Nachhaltens von Nachträgen • Bewerten & Überwachen von potentiellen Risiken im Projektverlauf
Personalplanung	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau: Projektmanagement, Vertrieb, Controlling • Abbau: Fertigung, Personal • Reduzierung der gewerblichen Mitarbeiter, Beibehaltung der Angestelltenzahlen

²⁸⁸ Vgl. Pekrul, Steffen: Strategien und Maßnahmen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit deutscher Bauunternehmen. Ein Branchenvergleich mit dem Anlagenbau. Diss. Berlin 2006, S. 141-142.

²⁸⁹ Vgl. Pekrul, Steffen: Strategien und Maßnahmen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit deutscher Bauunternehmen. Ein Branchenvergleich mit dem Anlagenbau. Diss. Berlin 2006, S. 148.

²⁹⁰ Vgl. Pekrul, Steffen: Strategien und Maßnahmen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit deutscher Bauunternehmen. Ein Branchenvergleich mit dem Anlagenbau. Diss. Berlin 2006, S. 150.

Personalführung	<ul style="list-style-type: none"> • Auf-/Ausbau von Anreizsystemen für Mitarbeiter • Intensive Kommunikation der Unternehmensziele mit den Mitarbeitern • Bewertung des Führungsverhaltens von Vorgesetzten • Mitarbeitergespräche als zentrales Instrument der Personalführung
Personalentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Auf-/Ausbau eines integrierten Beurteilungssystems • Auf-/Ausbau einer Karriere- & Nachfolgeplanung • Steigerung Weiterbildung: extern & der am Arbeitsplatz (on-the-job, off-the-job)
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Verschlankeung der Organisationsstruktur • Standort- & bereichübergreifende Standardisierung der Geschäftsprozesse • Einrichtung von Profit-Centern • Zentralisierung des Einkaufs • Zentralisierung Controlling/Finanzwesen • Zentralisierung interner Servicebereiche
EDV	<ul style="list-style-type: none"> • Verwendung durchgängiger, standardisierter Gesamtkonzepte statt Individual-Lösungen • Integration von Projekt- & Unternehmensdaten • Ausbildung & Qualifikation der Nutzer
Führungssysteme	<ul style="list-style-type: none"> • Projektmanagement PM • Risikomanagement RM • Forderungsmanagement / Claimmanagement CM • Customer-Relationshipmanagement CRM • Wissensmanagement WM

Tabelle 4-7: Befragungsergebnisse zu wirksamen Maßnahmen zur Ausschöpfung von Kosten- und Differenzierungspotentialen Bauunternehmen und Expertengruppe²⁹¹

In der Befragung wurden zudem Maßnahmen identifiziert, die von den Unternehmen des Anlagenbaus als wirksam eingeschätzt werden, im Baubereich aber noch keine positive Beurteilung bekamen, aufgrund der Angaben zur mittelfristigen Unternehmensentwicklung aber dennoch auf Potentiale für die Bauunternehmen hindeuten.²⁹² Tabelle 4-8 zeigt die identifizierten Potentialmerkmale für die Bauunternehmen.

Weitere wirksame Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Mehr Standardisierung & Modularisierung in der Planung • Fokussierung auf Vertriebsmaßnahmen • Etablieren eines verbindlichen Auftragsbeschaffungs-/ Vertriebs- & Marketingkonzeptes • Systematische Koordination der Termin- & Kapazitätenplanung • Durchführung einer Restrukturierung / Reorganisation
----------------------------	---

²⁹¹ Pekrul, Steffen: Strategien und Maßnahmen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit deutscher Bauunternehmen. Ein Branchenvergleich mit dem Anlagenbau. Diss. Berlin 2006, S. 188.

²⁹² Vgl. Pekrul, Steffen: Strategien und Maßnahmen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit deutscher Bauunternehmen. Ein Branchenvergleich mit dem Anlagenbau. Diss. Berlin 2006, S. 197.

	<ul style="list-style-type: none"> • Steigerung der Übereinstimmung von Plan- & Ist-Daten • Stärkere Kooperation mit Zulieferern / Dienstleistern • Entwicklung von Systemlösungen & neuen produktbezogenen Dienstleistungen
--	---

Tabelle 4-8: Potentialmerkmale für die Bauunternehmen²⁹³

In der zweiten Runde der Befragung sollte ermittelt werden, inwiefern die Bauunternehmen bereits die als wirksam identifizierten Maßnahmen mit ihren Unternehmensaktivitäten abdecken. Dafür wurden die identifizierten Potentialmerkmale zusammen mit den vom Baubereich als wirksam identifizierten Maßnahmen den teilnehmenden Bauunternehmen zur Evaluierung vorgelegt. Merkmale mit hoher Wirksamkeit, bislang aber geringer Umsetzung sind in der Folge als mit hohem Handlungsbedarf für das Unternehmen einzuschätzen und demnach vorrangig im Unternehmen zu bearbeiten.²⁹⁴ Unterschieden nach Großunternehmen (GUN) und kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) ergeben sich die in Tabelle 4-9 dargestellten Handlungsfelder.

Prozesse	Maßnahmen	GUN	KMU
Vertrieb	• Neukunden-Gewinnungsprogramme	X	X
	• Etablierung innovativer Vertragsmodelle (z.B. GMP)	X	X
	• Intensive Ausarbeitung & Bewertung von technischen, wirtschaftlichen & rechtlichen Risiken	X	
	• Auf-/ Ausbau von Key-Account-Management		X
	• Auf-/ Ausbau eines Zielkostenmanagement in der Kalkulation		X
Beschaffung	• Aufbau internationaler Beschaffung	X	
	• Nutzung von Systemlieferanten	X	X
	• Eingehen von Einkaufsallianzen / -kooperationen	X	
	• Gemeinsame Kostenoptimierung von Nachunternehmern / Lieferanten & Abnehmern	X	X
	• Auf-/ Ausbau eines Einkaufs-Information-Systems	X	X
	• Intensive Nutzung von Rahmenverträgen		X
	• Verstärkung der Poolingaktivitäten		X
Planung	• Standardisierung der Planungsprozesse	X	X
	• Auf-/ Ausbau von IT-Lösungen für einen besseren Datenaustausch zwischen den Planern	X	X
	• Einbeziehung von Kunden in den Planungsprozess		X
	• Auf-/ Ausbau einer integrierten		X

²⁹³ Pekrul, Steffen: Strategien und Maßnahmen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit deutscher Bauunternehmen. Ein Branchenvergleich mit dem Anlagenbau. Diss. Berlin 2006, S. 197.

²⁹⁴ Vgl. Pekrul, Steffen: Strategien und Maßnahmen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit deutscher Bauunternehmen. Ein Branchenvergleich mit dem Anlagenbau. Diss. Berlin 2006, S. 197.

	Produktentwicklung		
Fertigung/ Logistik	<ul style="list-style-type: none"> • Verbindliche Übergabegespräche zwischen Kalkulation & Projektleitung • Bewerten & Überwachen von potentiellen Risiken im Projektverlauf • Regelmäßige Koordination der Nachunternehmer • Abwanderung mit Produktionsteilen ins Ausland • Verringerung der Projekt- und Bauzeit • Durchführung von Sparprogrammen 	X	X
Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Auf-/ Ausbau von Anreizsystemen für Mitarbeiter • Bewertung des Führungsverhaltens von Vorgesetzten • Auf-/ Ausbau einer Karriere- & Nachfolgeplanung • Intensive Kommunikation der Unternehmensziele mit den Mitarbeitern • Mitarbeitergespräche als zentrales Instrument der Personalführung • Auf-/Ausbau eines integrierten Beurteilungssystems • Steigerung externer Weiterbildung & der am Arbeitsplatz 	X X X	X X X X X
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Einrichtung von Kompetenz-Centern • Durchführung einer Restrukturierung / Reorganisation • Standort- & bereichsübergreifende Standardisierung der Geschäftsprozesse • Einrichtung von Profit-Centern • Zentralisierung des Einkaufs 	X	X X X X X

Tabelle 4-9: Identifizierter Handlungsbedarf unterschieden nach KMU und GUN²⁹⁵

In Bezug auf die vierte Zielsetzung der Befragung, die subjektive Einschätzung der Branchenentwicklung der nächsten fünf Jahre seitens der Studienteilnehmer zu identifizieren, kommt die Befragung zu folgenden Ergebnissen:

- Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der nächsten fünf Jahre werden im Vergleich zu den vergangenen fünf Jahren als positiver beurteilt,
- dennoch besteht nach wie vor die Notwendigkeit zur Reorganisation,
- Leistungsführerschaft und Spezialisierung gelten als die wichtigsten Wettbewerbsstrategien,
- der Schwerpunkt der Strategien zur Unternehmenserweiterung liegt auf der Erschließung neuer Abnehmermärkte zum Ausgleich von Verlusten in den bisherigen Märkten sowie der Sicherung der bisherigen Märkte,
- die Erweiterung des Leistungsspektrums um ergänzende Dienstleistungen zum Kerngeschäft ist ausbaufähig und insbesondere bei KMU noch unterrepräsentiert,

²⁹⁵ Eigene Tabelle auf Grundlage von Pekrul, Steffen: Strategien und Maßnahmen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit deutscher Bauunternehmen. Ein Branchenvergleich mit dem Anlagenbau. Diss. Berlin 2006, S. 206 und S. 208.

- die Erweiterung der Unternehmenstätigkeiten auf baunahe Dienstleistungen ist als Trend ablesbar, wobei KMU diese Option weniger wahrnehmen als GUN,
- strategische Kooperationen werden bislang nur begrenzt eingegangen.²⁹⁶

Im nächsten Schritt ersucht die Arbeit die in der Befragung identifizierten Handlungsfelder in konkrete, umsetzbare Handlungsempfehlungen für die Praxis weiterzuentwickeln, die es Unternehmen ermöglicht, eine Neuausrichtung durchzuführen. Unter Bezugnahme der in der Befragung verwendeten Wertschöpfungsstufen Vertrieb, Beschaffung, Fertigung und Personal werden die Umsetzungsoptionen diskutiert. Ergänzend wird zum Aspekt der strategischen Anpassung exemplarisch die Vorgehensweise zur Erschließung eines neuen Geschäftsfeldes im Bereich „Baunahe Dienstleistungen“ thematisiert.²⁹⁷

Zuletzt beschreibt Pekrul ein Analyseschema, anhand dessen das einzelne Unternehmen die Studienergebnisse zur eigenen Reorganisation nutzen kann. Abbildung 4-2 zeigt das Analyseschema zur Reorganisation nach Pekrul.

I	Identifizierung & Priorisierung von Maßnahmen zur systematischen Reorganisation
	<ul style="list-style-type: none"> • Ganzheitliches Konzept zur Reorganisation leistungswirtschaftlicher Bereiche • Objektive Bewertung des Handlungsbedarfes anhand strukturierter Kriterien in den Handlungsebenen: Kostensenkung, Effizienzsteigerung und Strategieanpassung
II	Benchmarking
	<ul style="list-style-type: none"> • Externes Benchmarking mit Studienergebnissen aus der Bau- und Anlagenbauindustrie • Internes Benchmarking durch Vergleich von Tochtergesellschaften und Niederlassungen auf Basis von Mitarbeiterbefragungen
III	Planung & Überwachung von Verbesserungsmaßnahmen
	<ul style="list-style-type: none"> • Finden von Lösungsansätzen auf Basis der Eigenanalyse und dem Benchmarking • Messung erzielter Fortschritte durch periodische Selbstbewertung • Strukturiertes Nachhalten der Optimierungsschritte

Abbildung 4-2: Analyseschema zur Unternehmensreorganisation anhand der Studienergebnisse²⁹⁸

4.4 Butzin und Rehfeld: Branchenspezifika und deren Auswirkungen auf das Innovationsverhalten der Branchenakteure

Zwar beschäftigen sich Butzin und Rehfeld nicht direkt mit Fragen des Wettbewerbs und der Strategie von Bauunternehmen, Überschneidungen bestehen dennoch, thematisieren die Autoren doch Branchenspezifika, die Rückschlüsse auf das Innovationsverhalten der Unternehmen am Bauproduktmarkt geben sollen. Zudem kommen die Autoren im Ergebnis zu

²⁹⁶ Vgl. Pekrul, Steffen: Strategien und Maßnahmen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit deutscher Bauunternehmen. Ein Branchenvergleich mit dem Anlagenbau. Diss. Berlin 2006, S. 218-219.

²⁹⁷ Vgl. Pekrul, Steffen: Strategien und Maßnahmen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit deutscher Bauunternehmen. Ein Branchenvergleich mit dem Anlagenbau. Diss. Berlin 2006, S. 223-254.

²⁹⁸ Pekrul, Steffen: Strategien und Maßnahmen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit deutscher Bauunternehmen. Ein Branchenvergleich mit dem Anlagenbau. Diss. Berlin 2006, S. 256.

Einschätzungen von strategischen Besonderheiten innovativer Unternehmen, weshalb der Beitrag im Folgenden angeführt wird.

Unterstützt von der Bundesregierung erarbeitete ein Zusammenschluss von Branchenvertretern unter Beteiligung von elf Verbänden, Kammern und Gewerkschaften im Zeitraum von 2006 bis 2009 ein Leitbild für die zukünftige Entwicklung der Bauwirtschaft.²⁹⁹ Im Rahmen dieser Leitbildentwicklung wurden Forschungsarbeiten initiiert, die zur theoretischen Fundierung des Leitbildprozesses beitragen sollten. Der Bereich des Leitbilds „Innovationen in der Wertschöpfungskette Bau“ basiert auf den Ergebnissen des geförderten Forschungsprojektes zu Innovationen in der Bauwirtschaft, bearbeitet von Butzin und Rehfeld.³⁰⁰

Das Forschungsprojekt analysierte das Innovationsverhalten der Unternehmen der Bauwirtschaft, wobei insbesondere innerbetriebliche und zwischenbetriebliche Innovationsprozesse betrachtet wurden sowie die Diffusion der Innovationen entlang der Wertschöpfungskette.³⁰¹ Methodisch bedient sich die Arbeit dabei des Instruments der Innovationsbiographie, anhand dieser explorative Analysen der Innovationsprozesse an ausgewählten Fallbeispielen durchgeführt werden.³⁰²

Die Methode der Innovationsbiographie besteht aus einem mehrstufigen Verfahren, das verschiedene qualitativ-empirische Methoden durchläuft. Zu Beginn steht ein narratives Interview, bei dem ein Branchenvertreter von Initiation bis zur Anwendung einer Innovation im Unternehmen berichtet. Darauf aufbauend werden die innerbetrieblichen Prozesse des Innovationsgeschehens abgebildet und in einen räumlich-zeitlichen Zusammenhang gebracht. Zudem werden die damit einhergehenden Interaktionen zwischen sämtlichen beteiligten Akteuren, unternehmensintern wie auch -extern, abgebildet und in einem Schema des Beziehungsgeflechts dargestellt. Ergänzende Interviews werden mit Akteuren durchgeführt, die entsprechend der Abbildung der Akteursbeziehungen als Knotenpunkte sichtbar werden.³⁰³

Für die Analyse der Bauwirtschaft wird das Instrument der Innovationsbiographie an die Branchenspezifika angepasst.³⁰⁴ So bearbeiten die Autoren zehn Fallbeispiele und unterscheiden dabei zwischen Innovationsbiographien, die vorwiegend aus dem Zuliefererbereich stammen und Produkt- und Verfahrensinnovationen fokussieren, und Projektbiographien, die aus dem Bauhauptgewerbe kommen und den Schwerpunkt auf Innovationen der Projektabwicklung setzen.³⁰⁵ Abbildung 4-3 zeigt eine Übersicht der durchgeführten Fallstudien.

²⁹⁹ Vgl. Streck, Stefanie; Wischhof, Karsten: Materialband zum Leitbild Bau, S. 8. Veröffentlicht auf http://www.bmub.bund.de/fileadmin/Daten_BMU/Download_PDF/Bauwirtschaft/leitbild_bau_materialband.pdf, aufgerufen am 30.04.2017.

³⁰⁰ Vgl. Streck, Stefanie; Wischhof, Karsten: Materialband zum Leitbild Bau, S. 94-113. Veröffentlicht auf http://www.bmub.bund.de/fileadmin/Daten_BMU/Download_PDF/Bauwirtschaft/leitbild_bau_materialband.pdf, aufgerufen am 30.04.2017.

³⁰¹ Vgl. Butzin, Anna; Rehfeld, Dieter: Innovationsbiographien in der Bauwirtschaft. Endbericht. Stuttgart 2009, Zusammenfassung.

³⁰² Vgl. Butzin, Anna; Rehfeld, Dieter: Innovationsbiographien in der Bauwirtschaft. Endbericht. Stuttgart 2009, S. 23-24.

³⁰³ Vgl. Butzin, Anna; Widmaier, Brigitta: Innovationsbiographien, S. 45-46. In: Institut Arbeit und Technik der Fachhochschule Gelsenkirchen (Hrsg): Jahrbuch 2007. Gelsenkirchen 2008, S. 44-51.

³⁰⁴ Vgl. Butzin, Anna; Rehfeld, Dieter: Innovationsbiographien in der Bauwirtschaft. Endbericht. Stuttgart 2009, S. 21.

³⁰⁵ Vgl. Butzin, Anna; Rehfeld, Dieter: Innovationsbiographien in der Bauwirtschaft. Endbericht. Stuttgart 2009, S. 26.

Innovationsbiographien	
<i>Unternehmen</i>	<i>Innovation/Projekt/Interview</i>
Echterhoff	Hilfsbrückenaufleger (S. 28)
Herrenknecht	Direct Pipe (S. 32)
Fachhochschule Bielefeld	Netzfolien (S. 36)
Hagemeister	Maßgeschneiderte Klinkerproduktion (S. 40)
Straßen.NRW	Halbstarrer Belag (S. 45)
Evonik	Ccflex (S. 50)
Projektbiographien	
Goldbeck	Bausystem Schulen (S. 54)
Stadt Dortmund	Dortmunder U (S. 59)
Werkgruppe 1	Bauteam (S. 63)
Kessler Bau	Kronengut (S. 68)
Ergänzende Interviews	
Echterhoff	Ingenieurbau
Didilon & Greif	Energieeffiziente Sanierung
Institut für Ziegelforschung	Innovationen in der Ziegelbranche
Nickl-Weller Architekten	Innovationen im Krankenhausbau/ in der Architektur

Abbildung 4-3: Übersicht der Fallstudien mit Angaben zu Unternehmen und Organisationen sowie den zugehörigen Projekten bzw. Themenfeldern³⁰⁶

Die Innovations- und Projektbiographien werden mit Hilfe einer einheitlichen Bewertungsmatrix entlang der wesentlichen Meilensteine im zeitlichen Verlauf anhand verschiedener Kriterien analysiert. Die Meilensteine variieren je nach Fallstudie, stellen aber im Wesentlichen folgende Oberthemen dar:

- Impulse und Gründe zur Innovation,
- Rahmenbedingungen beim Start,
- Abwicklung der Innovation sowie
- Diffusion und Transfer der Innovation.³⁰⁷

Die Kriterien, die je Fallstudie erhoben werden, lauten:

- Rahmendaten der Innovation,
- wesentliche unternehmerische Festsetzungen,
- wesentliche Elemente der internen Kommunikation und Wissensweitergabe,
- Kooperationen mit externen Akteuren sowie
- Auswirkungen der rechtlichen Rahmenbedingung auf die Innovation.³⁰⁸

Abbildung 4-4 zeigt beispielhaft den Auswertungsrahmen für die Innovationsbiographie „Hilfsbrückenaufleger“.

³⁰⁶ Butzin, Anna; Rehfeld, Dieter: Innovationsbiographien in der Bauwirtschaft. Endbericht. Gelsenkirchen 2008, S. 26.

³⁰⁷ Vgl. Butzin, Anna; Rehfeld, Dieter: Innovationsbiographien in der Bauwirtschaft. Endbericht. Stuttgart 2009, S. 24.

³⁰⁸ Vgl. Butzin, Anna; Rehfeld, Dieter: Innovationsbiographien in der Bauwirtschaft. Endbericht. Stuttgart 2009, S. 24.

	Projekt	Betriebswirtschaftliche Entscheidungen	Zusammenarbeit mit externen Partnern	Interne Kooperation	Regulativer Rahmen
Impuls Spätsommer 2007	Dauerhafter Auftraggeber (Niederl. HH) 1	Spart Zeit und Kosten			
Entwicklung	Kennzeichnung jedes Stahlstücks 2 Maschinen-techn. Weiterentwicklung 3			Impuls kam vom internen QM Maschinen-techn. Abteilung des Hauptwerks Bauleiterbesprechungen	
Projekt Sommer 2008	Acht Auflagerträger wurden benötigt 4		Prüfer, Eisenbahnbundesamt		Momentan noch fallweise Prüfung, soll in ein langfristiges Zertifikat münden
Transfer	Nicht angestrebt				

Abbildung 4-4: Analysematrix der Innovationsbiographien nach Butzin und Rehfeld angewandt im Rahmen der Innovationsbiographie „Hilfsbrückenaufleger“³⁰⁹

Aus der Analyse der verschiedenen Fallbeispiele ergeben sich folgende handlungsorientierte Kernerkenntnisse, die sich allerdings nicht direkt an das einzelne Bauunternehmen richten, sondern in erster Linie zur Weiterentwicklung im übergeordneten Leitbildprozess Bau formuliert sind:

- Ausrichtung der Baubranche als Innovator zur Errichtung eines Lebensumfelds, das sich durch Nachhaltigkeit, Qualität und Inspiration auszeichnet.
- Kommunikation der Chancen, die sich aus innovationsgetriebenen Wettbewerbsvorteilen für das einzelne Unternehmen ergeben können, sowie Aufzeigen von Wegen zur Umsetzung.
- Strategietypen für die Bauunternehmen entwickeln und Unterstützung bei der Umsetzung bieten.
- Werkzeuge entwickeln, die eine geeignete Unternehmensstruktur erschaffen, um Innovationen langfristig im Unternehmen verwertbar zu machen.
- Schaffung einer innovationsfreundlichen Unternehmenskultur.

³⁰⁹ Butzin, Anna; Rehfeld, Dieter: Innovationsbiographien in der Bauwirtschaft. Endbericht. Stuttgart 2009, S. 31.

- Unternehmensübergreifende Kooperationen fördern, um notwendigen Austausch und Kommunikation zur Herausbildung von Innovationen möglich zu machen.
- Förderung des Aufbaus eines innovationsfreundlichen Umfelds bei den Unternehmen.
- Etablierung einer innovationsfreundlichen Baunachfrage unter Federführung der öffentlichen Hand als einer der Hauptauftraggeber in der Branche.
- Ausbildung rechtlicher Rahmenbedingungen, die Innovationen fördern.³¹⁰

Als Bauspezifika identifizieren Butzin und Rehfeld folgende Aspekte:

- Ortsgebundene Aktivität: Die Produktion erfolgt an unterschiedlichen und wechselnden Orten.
- Projektorientierung: Die Wertschöpfungskette ist aufgrund der Ortsgebundenheit projektorientiert organisiert.
- Komplexe Produktionssysteme: Zeitlich begrenzte Zusammenarbeit von verschiedenen Unternehmen, starke Integration des Kunden in die Produktion sowie eine enge, funktionale Ausrichtung der einzelnen Unternehmen.
- Segmentierung: Die Wertschöpfungsprozesse verteilen sich auf eine Vielzahl von verschiedenen Unternehmen. Die Untergliederung erfolgt sektoral, organisatorisch, regional und auch hinsichtlich der wissenschaftlich-technischen Ausrichtung.
- Lose Kopplung: Die Verbindungen zwischen den einzelnen Akteuren der Branche sind geprägt von Flexibilität.
- Koordinationsprobleme: Das hohe Maß an Flexibilität ermöglicht Anpassungsfähigkeit, führt aber auch zu organisatorischen Erschwernissen.³¹¹

Nach Butzin und Rehfeld unterliegen Innovationen in der Bauwirtschaft anderen Rahmenbedingungen als bei Industrieunternehmen oder bei Dienstleistungsunternehmen. Die Innovationen setzen auf Prozessebene an und sind inkrementell, dazu häufig spontan als Reaktion auf individuelle Problembereiche. Die Sichtbarkeit von Innovationen ist in der Bauwirtschaft dadurch stark eingeschränkt.³¹²

4.5 Oepen: Lebenszyklus Bau zwischen Produkt und Dienstleistung

Strategische Handlungsoptionen zur Unternehmensausrichtung müssen, um von Nutzen zu sein, die spezifischen Strukturen und Mechanismen des Zielmarktes berücksichtigen und darauf aufbauen. Die wissenschaftliche Aufarbeitung der Spezifika des Baumarktes erwies sich hingegen als nur wenig ausgebildet. Von dieser Ausgangslage motiviert, begann das BWI-Bau unter wissenschaftlicher Begleitung der Technischen Universität Bergakademie Freiberg (Jacob, Dieter; Brezinski, Horst; Brömer, Katrin) und der Bauhaus-Universität Weimar (Alfen, Hans Wilhelm; Grove, Nico; Güther, Philipp) ein Forschungsprojekt zu den Mechanismen des Baumarktes.³¹³

³¹⁰ Vgl. Butzin, Anna; Rehfeld, Dieter: Innovationsbiographien in der Bauwirtschaft. Endbericht. Stuttgart 2009, S. 92-99.

³¹¹ Vgl. Butzin, Anna; Rehfeld, Dieter: Innovationsbiographien in der Bauwirtschaft. Endbericht. Stuttgart 2009, S. 6-8.

³¹² Vgl. Butzin, Anna; Rehfeld, Dieter: Innovationsbiographien in der Bauwirtschaft. Endbericht. Stuttgart 2009, S. 91.

³¹³ Vgl. Oepen, Ralf-Peter: Das Spannungsfeld von Produkt und Dienstleistung im Lebenszyklus Bau, S. 13-14. In: Purrer, Walter; Tautschnig, Arnold (Hrsg.): Planen und Bauen für den Lebenszyklus: Fiktion oder Realität? Beiträge aus Theorie und Praxis. Tagungsband. Innsbruck 2012, S. 13-27.

Grundthese des Forschungsprojektes stellt das Konzept des zweipoligen Baumarktes dar. Das Konzept geht von einem in der Gesamtheit stark heterogenen Baumarkt aus, der sich auf einem Kontinuum zwischen zwei Polen, dem Pol-1-Markt auf der einen Seite und dem Pol-2-Markt auf der anderen Seite, erstreckt. Bauunternehmen, die am Pol-1-Markt tätig sind, handeln nach diesem Modell als „Dienstleister i. S. eines Bauleistungsversprechers“. Bauunternehmen, die am Pol-2-Markt tätig sind, hingegen als „Produktanbieter“.³¹⁴

Wesentliches Unterscheidungskriterium stellt der Zeitpunkt des Absatzes dar, der bei Szenario 1 vor der Produktion erfolgt und bei Szenario 2 nach der Produktion. Zudem beläuft sich bei Szenario 1 die Tätigkeit der Unternehmen auf die Ausführung eines vordefinierten Bau-Solls, während im Szenario 2 Konzeption und Produktion des Gebäudes von der Unternehmung selbst erbracht werden.³¹⁵

Die Auftragsvergabe entscheidet sich bei Szenario 1 aufgrund des niedrigsten Preises, da eine Produktdifferenzierung als nicht möglich angesehen wird. Bei Szenario 2 wird die Auftragsentscheidung neben dem Preis von weiteren Kriterien wie Qualität, Termintreue und Design beeinflusst.³¹⁶ Abbildung 4-5 zeigt schematisch das Konzept des zweipoligen Baumarktes.



Abbildung 4-5: Zwei Pole des Baumarktes³¹⁷

Am deutschen Baumarkt sieht Oepen den Schwerpunkt im Bereich des Pol-1-Marktes. Ca. 90-95% des Bauvolumens sind demnach geprägt von den Charakteristika des Pol-1-Marktes und nur 5-10% des Bauvolumens von denen des Pol-2-Marktes. Ein Großteil der Unternehmen am Baumarkt agiert somit als Dienstleister und nicht als Produktanbieter.³¹⁸

Für den Pol-1-Markt prägend ist zudem die Vergabe nach VOB/A. Zwar beläuft sich der Anteil der Bauinvestitionen der öffentlichen Auftraggeber nur auf ca. 14% der Gesamtbauinvestitionen, die Vergabesystematik wirkt dennoch in den Bereich der privaten Auftraggeber hinein. Begrenzte Ressourcen der öffentlichen Hand führen nach Auffassung von

³¹⁴ Vgl. Oepen, Ralf-Peter: Das Spannungsfeld von Produkt und Dienstleistung im Lebenszyklus Bau, S. 15. In: Purrer, Walter; Tautschnig, Arnold (Hrsg.): Planen und Bauen für den Lebenszyklus: Fiktion oder Realität? Beiträge aus Theorie und Praxis. Tagungsband. Innsbruck 2012, S. 13-27.

³¹⁵ Vgl. Oepen, Ralf-Peter: Das Spannungsfeld von Produkt und Dienstleistung im Lebenszyklus Bau, S. 14-15. In: Purrer, Walter; Tautschnig, Arnold (Hrsg.): Planen und Bauen für den Lebenszyklus: Fiktion oder Realität? Beiträge aus Theorie und Praxis. Tagungsband. Innsbruck 2012, S. 13-27.

³¹⁶ Vgl. Oepen, Ralf-Peter: Das Spannungsfeld von Produkt und Dienstleistung im Lebenszyklus Bau, S. 14-15. In: Purrer, Walter; Tautschnig, Arnold (Hrsg.): Planen und Bauen für den Lebenszyklus: Fiktion oder Realität? Beiträge aus Theorie und Praxis. Tagungsband. Innsbruck 2012, S. 13-27.

³¹⁷ Oepen, Ralf-Peter: Das Spannungsfeld von Produkt und Dienstleistung im Lebenszyklus Bau, S. 15. In: Purrer, Walter; Tautschnig, Arnold (Hrsg.): Planen und Bauen für den Lebenszyklus: Fiktion oder Realität? Beiträge aus Theorie und Praxis. Tagungsband. Innsbruck 2012, S. 13-27.

³¹⁸ Vgl. Oepen, Ralf-Peter: Das Spannungsfeld von Produkt und Dienstleistung im Lebenszyklus Bau, S. 15. In: Purrer, Walter; Tautschnig, Arnold (Hrsg.): Planen und Bauen für den Lebenszyklus: Fiktion oder Realität? Beiträge aus Theorie und Praxis. Tagungsband. Innsbruck 2012, S. 13-27.

Oepen in der Anwendung der VOB/A dazu, dass der Preis zum vorrangigen Entscheidungskriterium wird, obgleich die VOB/A explizit die Wirtschaftlichkeit als entscheidendes Kriterium vorgibt.³¹⁹ Gerade Unternehmen mit schlechter Auftragslage bieten in der Folge vermehrt zu Preisen an, die nicht mehr kostendeckend sind, um Leerkosten durch mangelnde Kapazitätsauslastung zu vermeiden.³²⁰

Nach Oepen erfüllt der Pol-1-Markt zudem Charakteristika eines vollkommenen Marktes, in dem die durchschnittlichen Gewinnmargen gegen Null gehen. In den Merkmalen „Homogenität der Güter“ und „Vollkommene Markttransparenz“ sieht Oepen seine These bestätigt. Schließlich bieten alle Unternehmen die Ausführung eines identischen Bauwerks an, dessen Bau-Soll vom Auftraggeber festgelegt wurde. Durch das Ausschreibungswesen erlangt der Bauherr zudem über einen entsprechend vollkommenen Informationsstand.³²¹

Für die Unternehmen, die in einem Pol-1-Markt tätig sind, werden von Oepen folgende vier strategische Handlungsoptionen genannt:

- Kostenminimierungsstrategie,
- Kreativitätsstrategie,
- Differenzierungsstrategie sowie
- Produktstrategie.³²²

Zu den von Porter geprägten Strategievarianten Kostenführerschaft, bei der die Unternehmung eine im Vergleich zu den Wettbewerbern günstigere Kostenposition anstrebt, und Differenzierung, bei der im Vergleich zu den Wettbewerbern ein einzigartiges Angebot angestrebt wird, nennt Oepen noch zwei weitere Strategien. Bei der Kreativitätsstrategie strebt das Unternehmen an, Informationsvorsprünge zu nutzen und sich damit von den Mechanismen des Pol-1-Marktes unabhängig zu machen. Als Beispiele hierzu nennt Oepen die Identifikation von Ausschreibungslücken sowie den Informationsaustausch mit anderen Projektbeteiligten. Bei der Produktstrategie hingegen übernimmt das Unternehmen die Definition des Bau-Solls und erstellt das Objekt, welches dann am Markt angeboten wird.³²³ Das Bauunternehmen erweitert somit seine Wertschöpfungsaktivitäten über die Bauausführung hinaus nach vorne und nähert sich dadurch dem Pol-2-Markt an. Für viele bauausführende Unternehmen stellt nach Oepen die Kostenminimierungsstrategie die vorwiegende Handlungsoption dar.³²⁴

³¹⁹ Vgl. Oepen, Ralf-Peter: Das Spannungsfeld von Produkt und Dienstleistung im Lebenszyklus Bau, S. 18. In: Purrer, Walter; Tautschnig, Arnold (Hrsg.): Planen und Bauen für den Lebenszyklus: Fiktion oder Realität? Beiträge aus Theorie und Praxis. Tagungsband. Innsbruck 2012, S. 13-27.

³²⁰ Vgl. Oepen, Ralf-Peter: Das Spannungsfeld von Produkt und Dienstleistung im Lebenszyklus Bau, S. 19. In: Purrer, Walter; Tautschnig, Arnold (Hrsg.): Planen und Bauen für den Lebenszyklus: Fiktion oder Realität? Beiträge aus Theorie und Praxis. Tagungsband. Innsbruck 2012, S. 13-27.

³²¹ Vgl. Oepen, Ralf-Peter: Das Spannungsfeld von Produkt und Dienstleistung im Lebenszyklus Bau, S. 21-22. In: Purrer, Walter; Tautschnig, Arnold (Hrsg.): Planen und Bauen für den Lebenszyklus: Fiktion oder Realität? Beiträge aus Theorie und Praxis. Tagungsband. Innsbruck 2012, S. 13-27.

³²² Vgl. Oepen, Ralf-Peter: Das Spannungsfeld von Produkt und Dienstleistung im Lebenszyklus Bau, S. 22. In: Purrer, Walter; Tautschnig, Arnold (Hrsg.): Planen und Bauen für den Lebenszyklus: Fiktion oder Realität? Beiträge aus Theorie und Praxis. Tagungsband. Innsbruck 2012, S. 13-27.

³²³ Vgl. Oepen, Ralf-Peter: Das Spannungsfeld von Produkt und Dienstleistung im Lebenszyklus Bau, S. 23. In: Purrer, Walter; Tautschnig, Arnold (Hrsg.): Planen und Bauen für den Lebenszyklus: Fiktion oder Realität? Beiträge aus Theorie und Praxis. Tagungsband. Innsbruck 2012, S. 13-27.

³²⁴ Vgl. Oepen, Ralf-Peter: Das Spannungsfeld von Produkt und Dienstleistung im Lebenszyklus Bau, S. 23. In: Purrer, Walter; Tautschnig, Arnold (Hrsg.): Planen und Bauen für den Lebenszyklus: Fiktion oder Realität? Beiträge aus Theorie und Praxis. Tagungsband. Innsbruck 2012, S. 13-27.

Um geeignete strategische Handlungsoptionen zu identifizieren, gilt es für die Unternehmen die eigene Position am Markt zu erkennen. Dem reinen Preiswettbewerb am Pol-1-Markt kann sich laut Oepen allerdings nur entziehen, wer sich dem Pol-2-Markt annähert. Verbleibende Unternehmen am Pol-1-Markt hingegen müssen die Kostenführerschaft anstreben und bei Nichtgelingen auch den Marktaustritt in Erwägung ziehen.³²⁵

³²⁵ Vgl. Oepen, Ralf-Peter: Das Spannungsfeld von Produkt und Dienstleistung im Lebenszyklus Bau, S. 26. In: Purrer, Walter; Tautschnig, Arnold (Hrsg.): Planen und Bauen für den Lebenszyklus: Fiktion oder Realität? Beiträge aus Theorie und Praxis. Tagungsband. Innsbruck 2012, S. 13-27.

5 Implikationen wirtschaftsgutspezifischer Eigenschaften auf den betrieblichen Leistungsprozess

5.1 Klassifikation der Wirtschaftsgüter

Die Wirtschaftswissenschaft bezeichnet allgemein alle Mittel, die der Bedürfnisbefriedigung dienen, als Güter.³²⁶ Je nach Ausprägung unterscheiden sich Wirtschaftsgüter stark voneinander. Eine Systematik der Wirtschaftsgüter, die den Ansatz von Corsten aufgreift und um Aspekte weiterer Autoren ergänzt findet sich bei Thiell (siehe Abbildung 5-1).

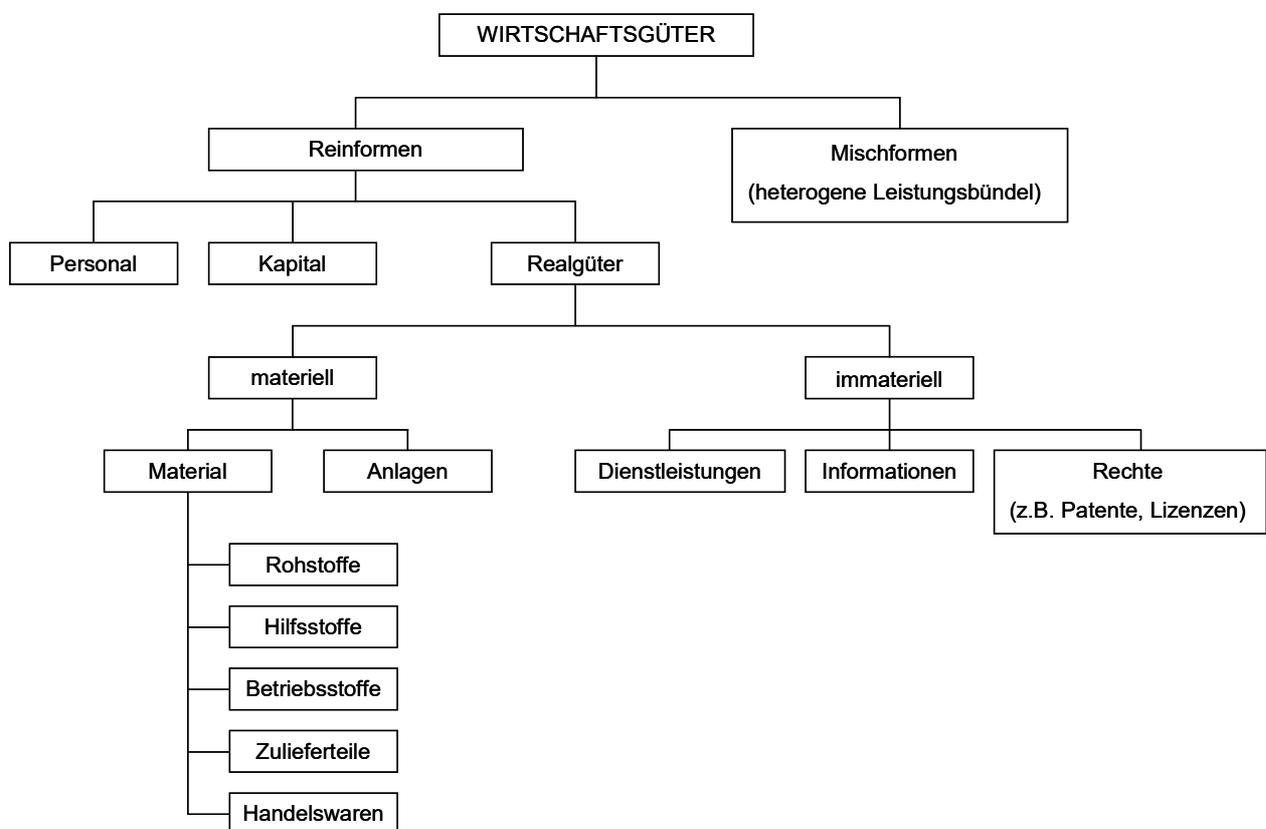


Abbildung 5-1: Systematik der Wirtschaftsgüter³²⁷

In der Reinform sind Güter demnach Personal und Kapital sowie Realgüter, die in der materiellen Ausprägung Material und Anlagen darstellen oder in der immateriellen Ausprägung Dienstleistungen, Informationen und Rechte. Daneben bestehen Mischformen, die als

³²⁶ Vgl. Maleri, Rudolf: Grundzüge der Dienstleistungsproduktion. Berlin, Heidelberg und New York 1973, S. 23.

³²⁷ Thiell, Marcus: Strategische Beschaffung von Dienstleistungen. Eine Grundlegung und Untersuchung der Implikationen dienstleistungsspezifischer Objektmerkmale auf Basis institutionenökonomischer Ansätze. Diss. Erlangen-Nürnberg 2006, S. 37.

heterogene Leistungsbündel Wirtschaftsgüter verschiedener Kategorien zu einem Wirtschaftsgut zusammenfassen.³²⁸

Die bauausführende Leistung lässt sich der Kategorie der Realgüter zuordnen – zwar sind Personal wie auch Kapital wesentliche Basiselemente, ohne die die bauausführende Leistung nicht erbracht werden kann. Doch weder ergibt sich durch den Erwerb der bauausführenden Leistung Zugang zu Personal, dem der Käufer vorgesetzt ist, noch kann durch den Erwerb der bauausführenden Leistung direkt Kapital erzeugt werden.

Eindeutig abgrenzen lässt sich die bauausführende Leistung auch von den immateriellen Objektarten der Informationen und Rechte. Wiederum stellen beide notwendige Rahmenbedingung dar, ohne die die Bauausführung nicht erbracht werden kann. Als Erzeugnis der Bauausführung können beide Objektarten aber nicht angesehen werden. Ebenso eindeutig sind Materialien zwar dringend erforderlich für die Bausführung, als Erzeugnis können diese dennoch nicht angesehen werden.

Die Entscheidung der Zuordnung der Bauausführung entweder zur Objektart der Anlagen oder zur Objektart der Dienstleistung ist allerdings nicht ohne weitere Abgrenzungen zu tätigen. So erzeugt die bauausführende Leistung eindeutig ein materielles Gut in Form der Immobilie bzw. Teilelemente davon, was auf die Zuweisung zum materiellen Realgut der Anlagen hindeutet. Dennoch stellt die Bauausführung eine Handlung, eine Aktion dar, was im Gegensatz zu der Objektart der Anlagen steht, die als final erzeugtes Sachgut einen statischen Zustand innehaben.

Für eine Zuordnung der Bauausführung in diese Systematik wird im Folgenden der Typ des Wirtschaftsgutes Dienstleistung näher untersucht. Darauf folgt eine Abgrenzung zum Typ des Sachgutes. In der anschließenden Analyse der innerbetrieblichen Leistungsprozesse werden die Unterschiede beider Wirtschaftsgutkategorien herausgestellt.

5.2 Definitionsansätze zum Dienstleistungsbegriff

Der Gutscharakter von Dienstleistungen ist heute allgemein anerkannt und damit auch die Bedeutung dieses ökonomischen Gutes für die Volkswirtschaft eines Landes.³²⁹ Eine einheitliche Definition und Abgrenzung des Dienstleistungsbegriffs besteht aufgrund der starken Heterogenität des Gegenstandsbereichs bislang allerdings nicht. Nach Corsten können die in der Literatur bestehenden Definitionsansätze in folgende Untergruppen unterteilt werden:

- Enumerative Definition: Die Annäherung an den Begriff erfolgt hierbei über die Nennung von Beispielen.
- Negativdefinition: Die Dienstleistung stellt dem Ansatz folgend dar, was nicht zu den Sachleistungen gezählt werden kann.

³²⁸ Vgl. Thiell, Marcus: Strategische Beschaffung von Dienstleistungen. Eine Grundlegung und Untersuchung der Implikationen dienstleistungsspezifischer Objektmerkmale auf Basis institutionenökonomischer Ansätze. Diss. Erlangen-Nürnberg 2006, S. 37.

³²⁹ Vgl. Corsten, Hans: Dienstleistungsmanagement. 4. Auflage. München und Oldenburg 2001, S. 19.

- Explizite Definition durch konstitutive Merkmale: Zur Definition werden dienstleistungsspezifische Eigenschaften herausgearbeitet.³³⁰

Da einzig die explizite Definition Aufschluss über Charakteristika von Dienstleistungen gibt und damit Rückschlüsse auf dienstleistungsspezifische Besonderheiten im innerbetrieblichen Leistungsprozess sowie auf Markt und Wettbewerb von Dienstleistungsunternehmen zulässt, wird dieser Definitionsansatz im Weiteren verfolgt.³³¹ Innerhalb des Ansatzes der expliziten Definition finden sich erneut verschiedene Schwerpunkte:

- Die potentialorientierte Definition,
- die prozessorientierte Definition sowie
- die ergebnisorientierte Definition.^{332 333}

Die drei Ausgestaltungen der expliziten Definition werden im Weiteren erläutert.

5.2.1 Potentialorientierte Definition

Potentialorientierte Definitionen sehen das bestimmende Merkmal von Dienstleistungen darin, dass mit Erwerb einer Dienstleistung die Zusage eines Anbieters erworben wird, dessen betriebliche Leistungsfähigkeit einzusetzen, um einen geforderten Auftrag durchzuführen. Meffert und Bruhn nennen als wesentliche Vertreter dieses Definitionsansatzes das Autorenteam A. Meyer und Mattmüller (1987) sowie Hentschel (1992).³³⁴ Corsten verweist auf einen früheren Beitrag von A. Meyer (1984) und auf Meffert (1984).³³⁵

Bei A. Meyer findet sich bereits im Jahr 1984 folgende potentialorientierte Definition von Dienstleistungen, die auf Grundlagen von früheren Arbeiten von P. W. Meyer (1973), P. W. Meyer und Trostmann (1978) und A. Meyer (1983) basiert:

„Das Absatzobjekt von Dienstleistungs-Anbietern ist die Dienstleistung, verstanden als *menschliche oder maschinelle Leistungsfähigkeit, die mit Unterstützung weiterer interner Faktoren an externen Faktoren (Menschen oder deren Objekte) mit dem Ziel erbracht wird, an ihnen gewollte Veränderungen zu bewirken oder gewollte Zustände zu erhalten*“³³⁶.

³³⁰ Vgl. Corsten, Hans: Die Produktion von Dienstleistungen. Grundzüge einer Produktionswirtschaftslehre des tertiären Sektors. Berlin 1985, S. 172-173.

³³¹ Zur Kritik der enumerativen Definition und der Negativdefinition vgl. Corsten, Hans: Die Produktion von Dienstleistungen. Grundzüge einer Produktionswirtschaftslehre des tertiären Sektors. Berlin 1985, S. 174.

³³² Vgl. Corsten, Hans: Dienstleistungsmanagement. 4. Auflage. München 2001, S. 21-23.

³³³ Meffert und Bruhn führen zudem die tätigkeitsorientierte Definition nach Schüller an, die sämtliche menschliche Tätigkeiten als Dienstleistungen definiert. Da die vorliegende Arbeit den Fokus auf innerbetriebliche Abläufe und Auswirkungen darauf durch Wirtschaftsgutcharakteristika legt, wird diese sehr weit gefasste Definition im Weiteren nicht verwendet. Vgl. Meffert, Heribert; Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden. 5. Auflage. Wiesbaden 2006, S. 29.

³³⁴ Vgl. Meffert, Heribert; Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden. 5. Auflage. Wiesbaden 2006, S. 30.

³³⁵ Vgl. Corsten, Hans: Dienstleistungsmanagement. 4. Auflage. München 2001, S. 22.

³³⁶ Meyer, Anton: Marketing für Dienstleistungs-Anbieter. Vergleichende Analyse verschiedener Dienstleistungsarten, S. 198. In: Hermanns, Arnold; Meyer, Anton (Hrsg.): Zukunftsorientiertes Marketing für Theorie und Praxis: Festschrift zum sechzigsten Geburtstag von Paul W. Meyer. Berlin 1984, S. 197-213.

Im Gegensatz dazu stehen Wirtschaftsgüter, die beim Erwerb voll funktionstüchtig und einsetzbar sind, wie ein Buch oder ein Computer, worin die Leistungsfähigkeit des Anbieters bereits eingeflossen ist, bevor erster Kundenkontakt bestand.

5.2.2 Prozessorientierte Definition

Grundlage hierbei bildet die Auffassung der Dienstleistung als Handlung, die sich über einen bestimmten Zeitraum erstreckt. Meffert und Bruhn nennen als wesentlichen Vertreter dieses Definitionsansatzes Berekoven (1974 und 1983).³³⁷ Ebenso wird Berekoven (1983) von Corsten genannt, der daneben ergänzend auf Ernenputsch (1986) sowie das Autorenduo Scheuch und Hasenauer (1969) verweist.³³⁸

Bereits in einer frühen Definition von Dienstleistungen aus dem Jahr 1974 fokussiert Berekoven auf den Prozesscharakter, wobei der Autor in seinen späteren Veröffentlichungen insbesondere auch Dienstleistungen unter Berücksichtigung ihrer Wirkung thematisiert.³³⁹ So schreibt Berekoven zum Prozesscharakter:

„Die Dienstleistung stellt einen P r o z e ß dar, wobei sich die Nachfrage zum einen auf den Prozeß und dessen unmittelbare Wirkungen selbst (z.B. Massage) oder auf das Ergebnis des Prozesses (z.B. Haarschnitt) oder auf beides (z.B. Reiseveranstaltung) beziehen kann. Dies ist eine deutliche Unterscheidung zum Sachgut, wo nur das Leistungsergebnis nachgefragt wird, der vorhergehende Prozeß als solcher jedoch für den Nachfrager weitgehend uninteressant und daher auch unbeteiligt möglich ist.“³⁴⁰

Darauf aufbauend kommt Berekoven zu folgender Dienstleistungsdefinition:

*„Dienstleistungen im weitesten Sinne sind der Bedarfsdeckung Dritter dienende Prozesse mit materiellen und/ oder immateriellen Wirkungen, deren Vollzug und deren Inanspruchnahme einen synchronen Kontakt zwischen Leistungsgeber und Leistungsnehmer bzw. deren Objekten von der Bedarfsdeckung her erfordert.“*³⁴¹

Mit diesem Definitionsansatz lassen sich Dienstleistungen eindeutig von anderen Wirtschaftsgütern abgrenzen, bei denen nicht eine Handlung erworben wird, sondern ein Gegenstand oder eine Information. Weder bei einem Buch noch bei einem Computer ist der Einbezug des Kunden bei Erstellung notwendig. Es findet weder ein synchroner Kontakt, noch in der Regel grundsätzlich ein Kontakt mit dem Kunden bei Erstellung statt.

³³⁷ Vgl. Meffert, Heribert; Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden. 5. Auflage. Wiesbaden 2006, S. 29-30.

³³⁸ Vgl. Corsten, Hans: Dienstleistungsmanagement. 4. Auflage. München 2001, S. 22.

³³⁹ Vgl. Berekoven, Ludwig: Der Dienstleistungsmarkt in der Bundesrepublik Deutschland. Theoretische Fundierung und empirische Analyse. Göttingen 1983, S. 8-9.

³⁴⁰ Berekoven, Ludwig: Der Dienstleistungsmarkt in der Bundesrepublik Deutschland. Theoretische Fundierung und empirische Analyse. Göttingen 1983, S. 20.

³⁴¹ Berekoven, Ludwig: Der Dienstleistungsmarkt in der Bundesrepublik Deutschland. Theoretische Fundierung und empirische Analyse. Göttingen 1983, S. 23.

5.2.3 Ergebnisorientierte Definition

Aus ergebnisorientierter Perspektive definiert sich eine Dienstleistung über ihre Wirkung. Diese ist im Grunde immateriell, kann aber durch unterschiedliche Zustände des Zielobjektes vor und nach Erbringung der Dienstleistung indirekt erfahrbar werden. Meffert und Bruhn nennen als wesentlichen Vertreter dieses Definitionsansatzes Maleri (1997).³⁴² Ebenso Corsten, der auf eine frühere Auflage des Werkes von Maleri verweist (1994).³⁴³

Bei Maleri (1997) findet sich die Definition der Dienstleistungen anhand des immateriellen Materialitätsgrades des Endergebnisses:

„Als **Dienstleistungen** werden nachfolgend **unter Einsatz externer Produktionsfaktoren für den fremden Bedarf produzierte immaterielle Wirtschaftsgüter** verstanden. Die Immaterialität der Dienstleistungen resultiert daraus, daß bei ihrer Produktion keine materiellen Substanzen in Form des internen Produktionsfaktors **Rohstoff** eingesetzt werden.“³⁴⁴

Maleri bezieht sich hierbei ausdrücklich auf die internen Produktionsfaktoren, denen der Autor keine materielle Eigenschaft zuspricht. Externe Produktionsfaktoren können hierbei dennoch materieller Natur sein, wodurch anhand von Veränderungen an den externen Produktionsfaktoren die Dienstleistung materiell erfahrbar wird.

Aus dieser Fokussierung auf das Ergebnis der Dienstleistung und des daraus resultierenden Absatzobjektes grenzt sich Maleri eindeutig von der Auffassung der Dienstleistung als Prozess ab:

„Demnach können angesichts der Tatsache, daß Betriebe gemeinhin als Institutionen definiert werden, die Leistungen für Dritte erstellen und verwerten, Leistungen nicht als Teile von Prozessen, sondern nur als das Ergebnis(...) von Prozessen angesehen werden, denn nur diese sind am Markt verwertbar.“³⁴⁵

Maleri erläutert seine Auffassung exemplarisch anhand des in Auftrag gegebenen Mahlens von Getreide eines Kunden sowie der Anfertigung eines Kleidungsstücks durch einen Schneider mit vom Kunden bereit gestellten Stoffen:

„Angeboten - und nachgefragt - wird (...) das sich an abnehmerseitig beigesteuerten externen Faktoren konkretisierende Ergebnis betrieblicher Faktoreinsätze verschiedener Art. Nachgefragt wird beispielsweise nicht das Mehl in Form eines eigenständigen Absatzobjektes, sondern lediglich *das*

³⁴² Vgl. Meffert, Heribert; Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden. 5. Auflage. Wiesbaden 2006, S. 30.

³⁴³ Vgl. Corsten, Hans: Dienstleistungsmanagement. 4. Auflage. München 2001, S. 22-23.

³⁴⁴ Maleri, Rudolf: Grundlagen der Dienstleistungsproduktion. 4. Auflage. Berlin, Heidelberg und New York 1997, S. 3.

³⁴⁵ Maleri, Rudolf: Grundlagen der Dienstleistungsproduktion. 4. Auflage. Berlin, Heidelberg und New York 1997, S. 4.

*Mahlen; von der Schneiderei wird kein Kleidungsstück abgesetzt, vielmehr das Anfertigen.*³⁴⁶

Mit diesem Definitionsansatz lassen sich Dienstleistungen von anderen Wirtschaftsgütern abgrenzen, bei denen die internen Produktionsfaktoren selbst materieller Natur sind und somit auch das Endergebnis stets materieller Natur sein muss, wie etwa bei den genannten Beispielen Buch und Computer.

5.2.4 Zusammenführung der Ansätze zu einem umfassenden Definitionsansatz

Hilke verdichtet die genannten Definitionsansätze und etabliert einen übergreifenden Definitionsansatz für Dienstleistungen. Die Uneinigkeit in der Literatur bzgl. einer einheitlichen Definition der Dienstleistung resultiert nach Meinung des Autors aus der Bedeutungsvielfalt des Begriffs der Dienstleistung. So wird in der Literatur unter dem Begriff der Dienstleistung unspezifisch sowohl das Potential der Durchführung, als auch der Prozess oder auch das Ergebnis der Dienstleistung bezeichnet und daraus einzelne, z. T. sich entgegenstehende Definitionsansätze abgeleitet. Hilke hingegen fasst die verschiedenen Bedeutungen als Phasen auf:

- vor der Leistungserbringung im Sinne der Potential-Orientierung,
- während der Leistungserbringung im Sinne der Prozess-Orientierung sowie
- nach der Leistungserbringung im Sinne der Ergebnis-Orientierung.

Wobei er diese unterschiedlichen Fokussierungen als verschiedene Aspekte eines Definitionsansatzes ansieht. Sind Merkmale aller Phasen erfüllt, ist eine Dienstleistung hinreichend definiert.³⁴⁷ Hilke beschreibt dies wie folgt:

„Das Wesen einer „Dienstleistung“ lässt sich nun u.E. nur dann erfassen, wenn alle drei geschilderten Phasen in die Definition durch jeweils ein gesondertes Merkmal eingehen. Geschieht dies, so ist (...) eine eindeutige Abgrenzung zwischen „Dienstleistungen“ und „Sachleistungen“ möglich.“³⁴⁸

Darauf aufbauend kommen Meffert und Bruhn zu folgender Definition von Dienstleistungen:

„**Dienstleistungen** sind selbstständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung (z.B. Versicherungsleistungen) und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten (z.B. Frisörleistungen) verbunden sind (**Potenzialorientierung**). Interne (z.B. Geschäftsräume, Personal, Ausstattung) und externe Faktoren (also solche, die nicht im Einflussbereich des Dienstleisters liegen) werden im Rahmen des Erstellungsprozesses

³⁴⁶ Maleri, Rudolf: Grundlagen der Dienstleistungsproduktion. 4. Auflage. Berlin, Heidelberg und New York 1997, S. 100.

³⁴⁷ Vgl. Hilke, Wolfgang: Grundprobleme und Entwicklungstendenzen des Dienstleistungs-Marketing, S. 10-11. In: Hilke, Wolfgang (Hrsg.): Dienstleistungs-Marketing. Banken und Versicherungen, freie Berufe, Handel und Transport, nichterwerbswirtschaftlich orientierte Organisationen. Wiesbaden 1989, S. 5-44.

³⁴⁸ Hilke, Wolfgang: Grundprobleme und Entwicklungstendenzen des Dienstleistungs-Marketing, S. 10-11. In: Hilke, Wolfgang (Hrsg.): Dienstleistungs-Marketing. Banken und Versicherungen, freie Berufe, Handel und Transport, nichterwerbswirtschaftlich orientierte Organisationen. Wiesbaden 1989, S. 5-44.

kombiniert (**Prozessorientierung**). Die Faktorkombination des Dienstleistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren, an Menschen (z.B. Kunden) und deren Objekten (z.B. Auto des Kunden) nutzenstiftende Wirkungen (z.B. Inspektion beim Auto) zu erzielen (**Ergebnisorientierung**).³⁴⁹

5.3 Abgrenzung der Dienstleistungen zu weiteren Wirtschaftsgütern

Eine idealtypische Abgrenzung von Dienstleistungen zu anderen Wirtschaftsgütern findet sich bei Mengen. Neben Sachleistungen und Dienstleistungen bezieht sich Mengen dabei auch auf das Wirtschaftsgut der Auftragsleistung, definiert als individuell auf Kundenwunsch erstelltes Gut. Entgegen der bisherigen Auffassung in der Literatur, die Auftragsleistungen je nach Perspektive den Dienstleistungen oder den Sachleistungen zuordnet, sieht Mengen die Notwendigkeit, Auftragsleistungen als eigenständige Wirtschaftsgutkategorie anzuführen, um eine eindeutige Abgrenzung der verschiedenen Wirtschaftsgüter und damit auch eine eindeutige Definition von Dienstleistungen erzielen zu können.³⁵⁰

Entsprechend der bereits bei den Definitionsansätzen beschriebenen Phasenbetrachtung von Dienstleistungen nach Hilke untersucht Mengen die drei Wirtschaftsguttypen hinsichtlich der drei Bereiche

- Potentialphase,
- Prozessphase sowie
- Ergebnisphase

und erweitert das Modell um eine weitere Phase, die Mengen Nutzenphase nennt.³⁵¹ Die Nutzenphase schließt an die drei bereits bekannten Phasen an und bezieht sich auf die Aspekte eines Wirtschaftsgutes, die beim Kunden einen Mehrwert erzeugen.³⁵²

Je nach Phase bestehen verschiedene Unterscheidungsmerkmale der drei Wirtschaftsguttypen, die im Folgenden beschrieben werden:

Potentialphase

Während bei der Sachleistung in der Potentialphase dem Kunden bereits das Produktionsergebnis angeboten wird, kann bei der Dienstleistung wie auch bei der

³⁴⁹ Meffert, Heribert; Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden. 5. Auflage. Wiesbaden 2006, S. 33.

³⁵⁰ Vgl. Mengen, Andreas: Konzeptgestaltung von Dienstleistungsprodukten. Eine Conjoint-Analyse im Luftfrachtmarkt unter Berücksichtigung der Qualitätsunsicherheit beim Dienstleistungskauf. Stuttgart 1993, S. 24-25.

³⁵¹ Vgl. Mengen, Andreas: Konzeptgestaltung von Dienstleistungsprodukten. Eine Conjoint-Analyse im Luftfrachtmarkt unter Berücksichtigung der Qualitätsunsicherheit beim Dienstleistungskauf. Stuttgart 1993, S. 29-31.

³⁵² Vgl. Mengen, Andreas: Konzeptgestaltung von Dienstleistungsprodukten. Eine Conjoint-Analyse im Luftfrachtmarkt unter Berücksichtigung der Qualitätsunsicherheit beim Dienstleistungskauf. Stuttgart 1993, S. 22-23.

Auftragsleistung einzig das Potential zur Leistungserstellung angeboten werden. Mit der Erstellung des Wirtschaftsgutes kann ohne Kontakt zum Kunden allerdings nicht begonnen werden. In der Potentialphase weist die Sachleistung somit einen materiellen Charakter auf, während Dienstleistungen wie auch Auftragsleistungen stets von immaterieller Natur sind.³⁵³

Prozessphase

In der Prozessphase zeigt sich die Differenzierung der verschiedenen Wirtschaftsguttypen anhand der Bedeutung des externen Faktors. Bei der Sachleistung erfolgt die Produktion unabhängig eines externen Faktors. Für Auftragsleistungen wie auch Dienstleistungen ist bei der Produktion die Integration eines externen Faktors zwingend notwendig. Der externe Faktor kann dabei in Form eines Objektes, aber auch in Form einer Information eingebracht werden. Die Dienstleistung setzt sich von der Auftragsleistung dadurch ab, dass nicht nur eine Integration des externen Faktors erfolgt (Information über Kundenwünsche bei Spezialfertigung einer Maschine), sondern dass der externe Faktor zusätzlich eine Transformation erfährt (Veränderung des Standortes eines Gutes durch Luftfracht).³⁵⁴

Ergebnisphase

In der Ergebnisphase weisen Sachleistung wie Auftragsleistung durchgängig einen materiellen Zustand auf, die Dienstleistung kann in ihrem Ergebnis materiell sein (neue Autolackierung), darüber hinaus aber auch von immaterieller Natur (Schulung) sein.³⁵⁵

Nutzenphase

Allen drei Wirtschaftsgütern gemein ist, dass der Kunde sich zum Kauf motiviert sieht, da er sich davon das Gefühl eines Mehrwerts erwartet. Durch Konsum der Güter entsteht nach Mengen somit beim Kunden ein Mehrwert, der stets einen immateriellen Charakter hat. Während Sachleistung wie auch Auftragsleistung diesen Mehrwert über das Ergebnis des innerbetrieblichen Prozesses erzeugen, ist bei der Dienstleistung neben dem Ergebnis (Standortveränderung bei Luftfracht) auch der Prozess (Erlebnis während der Theateraufführung) eine Option zur Verwirklichung dieses Zustandes.³⁵⁶

³⁵³ Vgl. Mengen, Andreas: Konzeptgestaltung von Dienstleistungsprodukten. Eine Conjoint-Analyse im Luftfrachtmarkt unter Berücksichtigung der Qualitätsunsicherheit beim Dienstleistungskauf. Stuttgart 1993, S. 14-17 und 30.

³⁵⁴ Vgl. Mengen, Andreas: Konzeptgestaltung von Dienstleistungsprodukten. Eine Conjoint-Analyse im Luftfrachtmarkt unter Berücksichtigung der Qualitätsunsicherheit beim Dienstleistungskauf. Stuttgart 1993, S. 25-26 und 30.

³⁵⁵ Vgl. Mengen, Andreas: Konzeptgestaltung von Dienstleistungsprodukten. Eine Conjoint-Analyse im Luftfrachtmarkt unter Berücksichtigung der Qualitätsunsicherheit beim Dienstleistungskauf. Stuttgart 1993, S. 19-22 und 30-31.

³⁵⁶ Vgl. Mengen, Andreas: Konzeptgestaltung von Dienstleistungsprodukten. Eine Conjoint-Analyse im Luftfrachtmarkt unter Berücksichtigung der Qualitätsunsicherheit beim Dienstleistungskauf. Stuttgart 1993, S. 22-23 und 31.

Zusammenfassend ergibt sich folgende Sicht auf die Abgrenzungsmöglichkeiten von Dienstleistungen zu den Wirtschaftsguttypen Sachleistung und Auftragsleistung:

- Die Potentialphase liefert kein abschließendes Abgrenzungskriterium.
- Die Prozessphase liefert ein eindeutiges Abgrenzungskriterium bzgl. des externen Faktors, der einzig bei Dienstleistungen sowohl integriert als auch transformiert wird.
- Die Ergebnisphase liefert ein eindeutiges Abgrenzungskriterium, da einzig die Dienstleistung im Ergebnis sowohl einen materiellen Zustand als auch einen immateriellen Zustand aufweisen kann.
- Die Nutzenphase liefert ein eindeutiges Abgrenzungskriterium, da einzig bei der Dienstleistung der Mehrwert des Kunden sowohl aus dem Ergebnis als auch aus dem durchgeführten Prozess des Anbieters generiert werden kann.

Abbildung 5-2 zeigt in einer Übersicht die beschriebenen Zusammenhänge während der vier Betrachtungsphasen.

	Potentialphase	Prozessphase				Ergebnisphase	Nutzenphase		
Sachleistung	materielles Gut = Produktionsergebnis in Form einer Ware	kein externer Faktor der Nachfrager				Ware = materielles Gut	Nutzenstiftung = immaterielles Gut Quelle der Nutzenstiftung: Ergebnis		
Auftragsleistung	immaterielle Leistungsfähigkeit und -bereitschaft = Potential	<i>Art des externen Faktors</i>				individuell produzierte Ware = materielles Gut	Nutzenstiftung = immaterielles Gut Quelle der Nutzenstiftung: Ergebnis		
			externes Objekt		externe Information				
Dienstleistung	immaterielle Leistungsfähigkeit und -bereitschaft = Potential	<i>Eindringtiefe</i>	Inte-gration	X	X	X	X	materielles Gut oder immaterielles Gut	Nutzenstiftung = immaterielles Gut Quelle der Nutzenstiftung: Prozess oder Ergebnis
			Trans-formation		X	X			
			1-4: Basisfälle						

Abbildung 5-2: Abgrenzung der Wirtschaftsguttypen Sachleistung, Dienstleistung und Auftragsleistung³⁵⁷

Bei Olavarria findet sich eine exemplarische Anwendung des Phasenmodells nach Mengen anhand des Wirtschaftsgutes der Maßschneiderleistung. Olavarria ordnet dem Modell folgend

³⁵⁷ In Anlehnung an Mengen, Andreas: Konzeptgestaltung von Dienstleistungsprodukten. Eine Conjoint-Analyse im Luftfrachtmarkt unter Berücksichtigung der Qualitätsunsicherheit beim Dienstleistungskauf. Stuttgart 1993, S. 29.

die Maßschneiderleistung den Auftragsleistungen³⁵⁸ zu. Zwar findet die Integration eines externen Faktors statt – die Information über die Körpermaße des Kunden sowie die Entscheidung des Kunden über Stoffe und Farben – eine Transformation erfährt der externe Faktor allerdings nicht.³⁵⁹ Abbildung 5-3 zeigt die verschiedenen Aspekte des Wirtschaftsgutes Maßschneider-Leistung während der vier Phasen nach Mengen.

	Potentialphase	Prozessphase	Ergebnisphase	Nutzenphase
Sachleistung			Das Leistungsergebnis ist materieller Natur.	Der Mehrwert wird für den Kunden über das Ergebnis erzeugt.
Auftragsleistung	Statt einem Produktionsergebnis wird einzig das Potential zur Leistungserstellung angeboten	Der externe Faktor wird integriert, erfährt aber keine Transformation		
Dienstleistung				

Abbildung 5-3: Aspekte der Maßschneider-Leistung in der Phasenbetrachtung³⁶⁰

Zu Beginn des Vertragsverhältnisses von Kunde und Maßschneider besteht kein bereits erstelltes Wirtschaftsgut, das der Kunde erwerben kann. Einzig das Potential zur Leistungserstellung kann dem Kunden angeboten werden, was eine Zuordnung zu den Sachleistungen ausschließt (Potentialphase).

Für die Erstellung des vom Kunden gewünschten Gutes wird bei der Maßschneider-Leistung ein externer Faktor einbezogen, was ebenfalls die Zuordnung zu den Sachleistungen ausschließt. An dem Kunden wird Maß genommen und hinsichtlich der Stoff- und Farbwahl kann der Kunde seine Wünsche einbringen. Die Integration eines externen Faktors besteht somit, anders als bei einem Modell von der Stange. Erst aber die Transformation des externen Faktors definiert das Gut eindeutig als Dienstleistung und grenzt diese von der Auftragsleistung ab. Das Maßnehmen und auch die Beratung stellen Methoden dar, um den Individualitätsgrad

³⁵⁸ Olavarria definiert den Begriff der „individualisierten Sachleistung“, verwendet den Begriff aber synonym zum von Mengen verwendeten Begriff der Auftragsleistung. Vgl. Olavarria, Marco: Erfolgreiche Marketingstrategien für Business to Consumer-Dienstleistungen. Eine empirische Analyse auf Basis des situativen Ansatzes. Diss. Berlin 1999, S. 19.

³⁵⁹ Vgl. Olavarria, Marco: Erfolgreiche Marketingstrategien für Business to Consumer-Dienstleistungen. Eine empirische Analyse auf Basis des situativen Ansatzes. Diss. Berlin 1999, S. 22-23.

³⁶⁰ Eigene Grafik auf Grundlage von Olavarria, Marco: Erfolgreiche Marketingstrategien für Business to Consumer-Dienstleistungen. Eine empirische Analyse auf Basis des situativen Ansatzes. Diss. Berlin 1999, S.22-23 sowie Mengen, Andreas: Konzeptgestaltung von Dienstleistungsprodukten. Eine Conjoint-Analyse im Luftfrachtmarkt unter Berücksichtigung der Qualitätsunsicherheit beim Dienstleistungskauf. Stuttgart 1993, S. 29.

des Wirtschaftsgutes zu erhöhen. Die Informationen dazu werden als externer Faktor integriert, eine Transformation dieser Informationen bleibt allerdings aus, was eine Zuordnung der Maßschneider-Leistung zu den Dienstleistungen ausschließt (Prozessphase).

Das Ergebnis des Produktionsprozesses der Maßschneider-Leistung weist einen materiellen Charakter auf (Ergebnisphase).

Dem Nutzer entsteht aus dem Wirtschaftsgut der Maßschneiderleistung ein Mehrwert. Dieser begründet sich auf dem Ergebnis des Produktionsprozesses. (Nutzenphase).

Olavarria spricht der Maßschneiderleistung aber auch Dienstleistungselemente zu. Gerade bei der Auswahl der Merkmale des Endproduktes (Farbe, Stoff, Schnitt) wird der Kunde bei Bedarf durch eine Beratungsleistung des Maßschneiders unterstützt.³⁶¹ Anhand der definitorischen Merkmale des Phasenmodells nach Mengen kann diese Beratungsleistung eindeutig als Dienstleistung identifiziert werden: das Leistungsergebnis – gesteigerte Fähigkeit zur Einschätzung modischer und typgerechter Schnitte und Materialien und damit bessere Entscheidungsfähigkeit bei Modethemen – ist immateriell und kann daher weder eine Sachleistung noch eine Auftragsleistung darstellen. Im Rahmen des Vertragsverhältnisses von Maßschneider und Kunde wird solch eine Beratungsleistung in Dienstleistungsform häufig unentgeltlich im Rahmen der Auftragsleistung zur Verfügung gestellt.

Die genannten definitorischen Ansätze müssen vor diesem Hintergrund als idealtypische Abgrenzungen der Wirtschaftsguttypen verstanden werden, die eine Systematisierung der Analyse von Eigenschaften der verschiedenen Wirtschaftsguttypen ermöglichen, aber auch zur Vereinfachung der Komplexität der Realität führen. So gehen Engelhardt et al. davon aus, dass am Markt keine Reinformen der verschiedenen Wirtschaftsgüter bestehen, sondern vielmehr Mischtypen, die das Autorenteam Leistungsbündel nennt:

„Absatzobjekte setzen sich jeweils aus mehreren gleich- oder verschiedenartigen Wirtschaftsgütern zusammen. Sie werden durch den Anbieter zur Befriedigung spezieller Nachfragerbedürfnisse geschnürt und am Markt verwertet (gegen oder ohne direktes Entgelt). Am Markt werden somit niemals nur einzelne Leistungen abgesetzt, sondern eine vermarktete Leistung ist immer ein Bündel von Teilleistungen.“³⁶²

So sinnvoll diese Typologisierung als Leistungsbündel bei Fragen der Vermarktung angesehen werden muss, ist dieser übergreifende Betrachtungsansatz doch für die Analyse der Spezifika von Wirtschaftsgütern im betrieblichen Leistungsprozess untergeordnet. Im Weiteren wird daher die Unterscheidung zwischen den verschiedenen Wirtschaftsguttypen beibehalten.

³⁶¹ Vgl. Olavarria, Marco: Erfolgreiche Marketingstrategien für Business to Consumer-Dienstleistungen. Eine empirische Analyse auf Basis des situativen Ansatzes. Diss. Berlin 1999, S.22.

³⁶² Engelhardt, Werner H.; Kleinaltenkamp, Michael; Reckenfelderbäumer, Martin: Leistungsbündel als Absatzobjekte. Ein Ansatz zur Überwindung der Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen, S. 407. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF). Heft 45-1993, S. 395-426.

5.4 Analyse der Unterschiede von Sachleistungen und Dienstleistungen entlang der betrieblichen Leistungsprozesse

In der betriebswirtschaftlichen Literatur findet sich die Beschreibung der Unternehmung und deren betrieblicher Leistungsprozesse anhand des Modells der betrieblichen Geld- und Güterströme. Betrachtet werden dabei der Realgüterstrom, der Nominalgüterstrom und der Informationsgüterstrom. Der Realgüterstrom verläuft vom Mittelwerb in der Umwelt (Beschaffung) über den internen Gütererstellungsprozess (Produktion) bis zum Leistungsergebnis, welches in der Umwelt verkauft wird (Absatz). Für die Produktion relevante Faktoren werden somit am Beschaffungsmarkt bezogen, kombiniert und schließlich am Markt in Form des Ergebnisses der Endproduktion abgesetzt. Im entgegenlaufenden Nominalgüterstrom, auch Geldstrom genannt, werden durch den Verkauf der Leistungsergebnisse Einnahmen erzielt (Absatz). Diese Einnahmen dienen wiederum dem Erwerb der für das Leistungsergebnis relevanten Faktoren und werden so zu Ausgaben (Beschaffung). Der Informationsgüterstrom ist in beide Richtungen orientiert und verläuft sowohl vom Beschaffungsmarkt über die Unternehmung zum Absatzmarkt, als auch entgegen gesetzt vom Absatzmarkt zum Beschaffungsmarkt und macht die Unternehmung dadurch zum Mittler.³⁶³

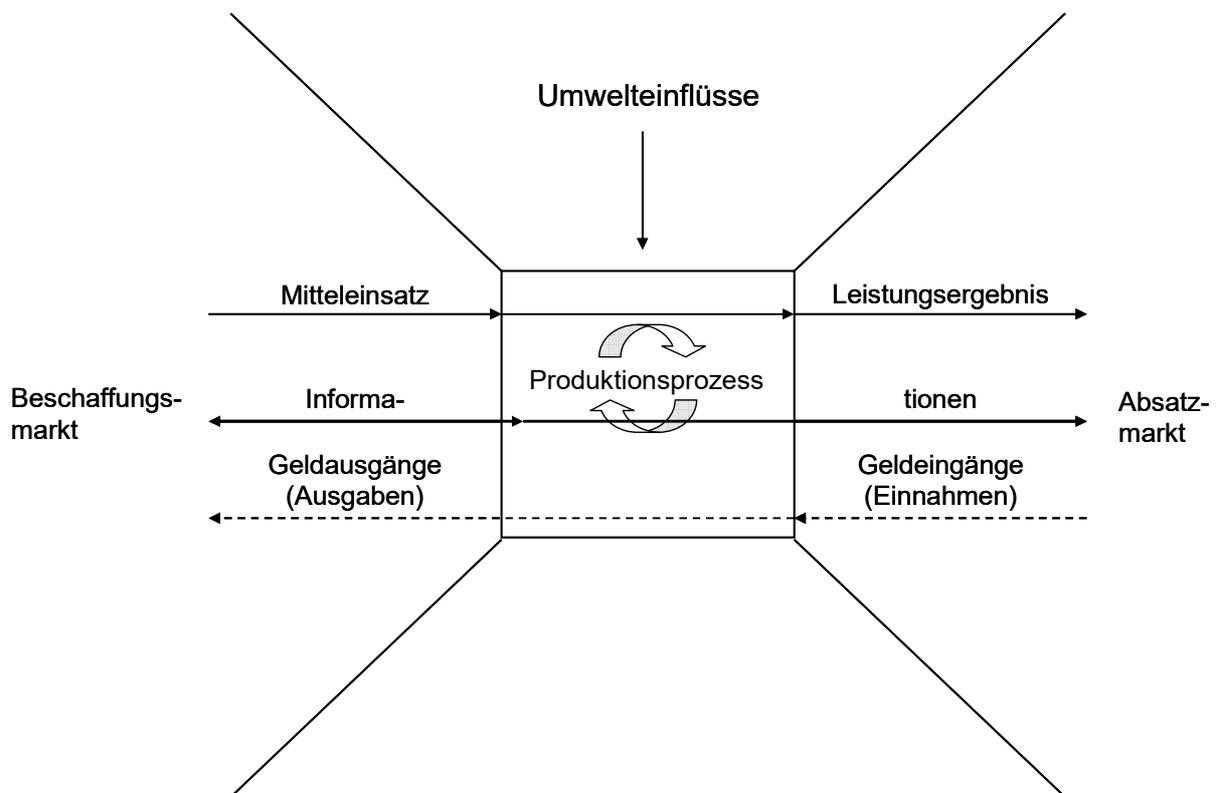


Abbildung 5-4: Güterströme in der Unternehmung³⁶⁴

³⁶³ Vgl. Töpfer, Armin: Betriebswirtschaftslehre. Anwendungs- und prozessorientierte Grundlagen. Berlin und Heidelberg 2005, S. 465-470; Vgl. Heinen, Edmund: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. 8. Auflage. Wiesbaden 1982, S. 67-68.

³⁶⁴ Heinen, Edmund: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. 8. Auflage. Wiesbaden 1982, S. 68.

Die Teilprozesse Beschaffung, Produktion und Absatz stellen eine grobe Unterteilung des Realgüterstroms dar und bilden damit die unternehmensinternen Aktivitäten im Rahmen der Gütererstellung ab. Im Folgenden werden die drei Teilprozesse näher beschrieben und die Unterschiede der Ausgestaltung dieser Teilprozesse bei der Herstellung von Sachleistungen und Dienstleistungen aufgezeigt. Da Auftragsleistungen je nach Merkmal den Sachleistungen oder den Dienstleistungen gleichen, wird diese Wirtschaftsgutkategorie im Weiteren nicht detailliert betrachtet. Erkenntnisse von den beiden anderen Wirtschaftsgutkategorien sind aber auch für Auftragsleistungen anwendbar.

5.4.1 Implikationen auf die Beschaffungsphase

5.4.1.1 Konkretisierung des Begriffs der Beschaffung

In der Literatur findet sich keine einheitliche Verwendung des Begriffs der Beschaffung. Eine umfassende Definition liefert Schulte. Er unterscheidet zwischen Beschaffung im engeren Sinn (i.e.S.) und im weiteren Sinn (i.w.S.). Die Beschaffung i.w.S. bezeichnet alle Tätigkeiten im Unternehmen, um die notwendigen Produktionsfaktoren dem Unternehmen zugänglich zu machen. Dies beinhaltet nach Schulte neben der Beschaffung von Sachleistungen und Dienstleistungen auch die Beschaffung von Personal, Kapital und Informationen.³⁶⁵

Im Gegensatz dazu wird der Begriff der Beschaffung i.e.S. verwendet. Beschaffung i.e.S. bezieht sich dabei nicht mehr auf sämtliche Produktionsfaktoren, sondern nur mehr auf die Produktionsfaktoren, die direkt für den innerbetrieblichen Erstellungsprozess der angebotenen Wirtschaftsgüter notwendig sind und damit eher auf die operative Abwicklung. Diese Begriffsverwendung findet in der Praxis verstärkte Anwendung und wird häufig mit dem Begriff des „Einkaufs“ gleichgesetzt.³⁶⁶ Die Beschaffung i.e.S. ist somit als ein Teilbereich der Beschaffung i.w.S. anzusehen.

Eine Abgrenzung nahe verwandter Begriffe zur Beschaffung findet sich bei Heß. Auf Grundlage der Arbeiten von Kaufmann, Arnold und Schulte definiert Heß die Begriffe der Beschaffung, des Einkaufs, der Logistik sowie der Materialwirtschaft und des Supply-Chain-Management.³⁶⁷ Abbildung 5-5 fasst die dort beschriebenen Zusammenhänge der einzelnen Begriffe zusammen.

³⁶⁵ Vgl. Schulte, Gerd: Material- und Logistikmanagement. 2. Auflage. München 2001, S. 5-6.

³⁶⁶ Vgl. Schulte, Gerd: Material- und Logistikmanagement. 2. Auflage. München 2001, S. 6.

³⁶⁷ Vgl. Heß, Gerhard: Supply-Strategien in Einkauf und Beschaffung. Systematischer Ansatz und Praxisfälle. 2. Auflage. Wiesbaden 2010, S. 21.

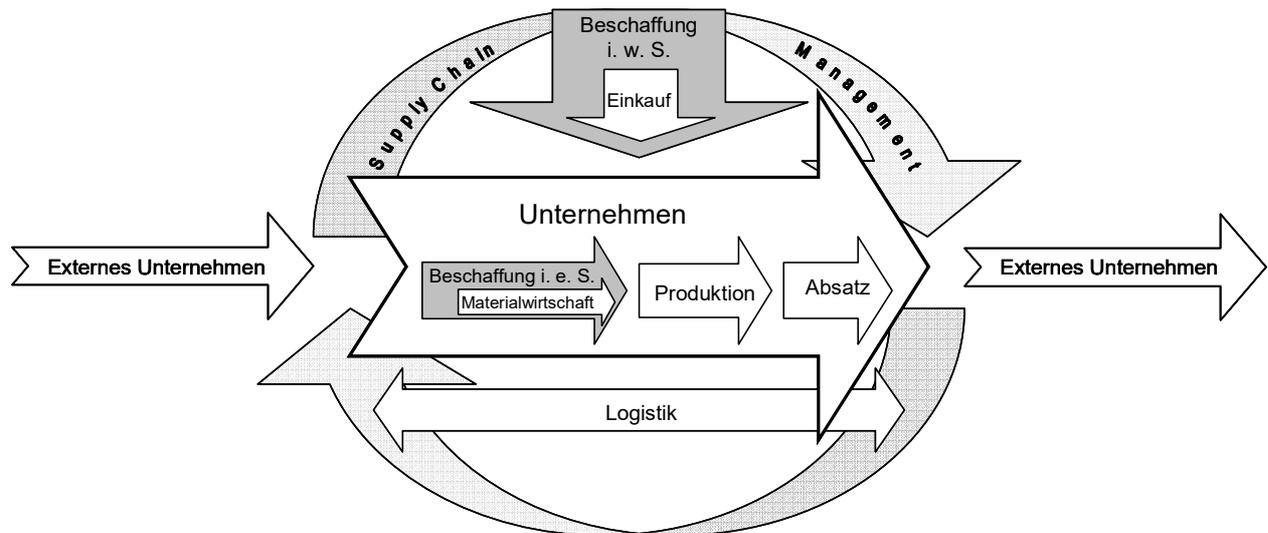


Abbildung 5-5: Einordnung unterschiedlicher Begriffe im Kontext des Begriffs der Beschaffung³⁶⁸

Der Begriff des Einkaufs beschreibt demnach die operativen Tätigkeiten rund um sämtliche Beschaffungsprozesse. Mit der Herausbildung des strategischen Einkaufs erfolgt eine Annäherung an den Bereich der Beschaffung i.w.S., eine klare Abgrenzung besteht dabei aber nicht.

Der Begriff der Materialwirtschaft ist im klassischen Sinne auf die Bereitstellung von Materialien für die Gütererstellung ausgerichtet. Mit der Herausbildung der integrierten Materialwirtschaft erweitert sich der Fokus auf die gesamte Wertkette. Materialwirtschaft stellt somit einen Teilbereich der Beschaffung i.e.S. dar.

Der Begriff der Logistik bezieht sich auf die gesamte Wertkette des Unternehmens. Aktivitäten dabei stellen Planung, Steuerung sowie Realisierung des unternehmensübergreifenden Materialflusses inklusive der damit einhergehenden Informations- und Zahlungsströme dar. Die Ausrichtung ist operativ.

Supply-Chain-Management untersucht die unternehmenseigene Wertkette im Kontext vor- und nachgelagerter Unternehmen und deren Wertketten. Ziel ist es, die betrieblichen Geld-, Güter- und Informationsströme zu optimieren. Anders als das Konzept der Logistik ist dieser Bereich strategisch ausgerichtet.³⁶⁹

³⁶⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an Heß, Gerhard: Supply-Strategien in Einkauf und Beschaffung. Systematischer Ansatz und Praxisfälle. 2. Auflage. Wiesbaden 2010, S. 21 sowie Schulte, Gerd: Material- und Logistikmanagement. 2. Auflage. München 2001, S. 5-6.

³⁶⁹ Vgl. Heß, Gerhard: Supply-Strategien in Einkauf und Beschaffung. Systematischer Ansatz und Praxisfälle. 2. Auflage. Wiesbaden 2010, S. 21.

5.4.1.2 Produktionsfaktoren als Inputfaktoren für den Kombinationsprozess

Wie beschrieben, stellt das Ziel der Beschaffung i.w.S. die Bereitstellung relevanter Elemente für die Unternehmung dar. In der betriebswirtschaftlichen Literatur werden diese Elemente als Produktionsfaktoren bezeichnet. Bei Kern findet sich folgende Definition für den Begriff des Produktionsfaktors:

„Der Leistungserstellungsprozeß – als Mittel zum Zweck – wird durch eine produktive Kombination verschiedenartiger Leistungserbringer, den **P r o d u k t i o n s f a k t o r e n**, bewirkt. Das betriebliche Leistungsergebnis hängt sowohl von deren Quantität als auch von deren zweckentsprechender Kombination ab.“³⁷⁰

Die Wahl der Produktionsfaktoren erfolgt demnach entsprechend der Planung der späteren Produktion und des Absatzes. Gleichzeitig stellen die Produktionsfaktoren aber auch die Grundlage des zu erstellenden Gutes dar, ohne die der betriebliche Leistungsprozess nicht vollzogen werden kann. Anhand Art und Summe der Produktionsfaktoren ist es somit möglich, eine Unternehmung zu charakterisieren, weist doch jede Unternehmung ein spezifisches Bündel an Produktionsfaktoren auf. Dieses Gefüge an Produktionsfaktoren wird als Produktionsfaktorsystem bezeichnet. In der Literatur findet sich eine Vielzahl von Konzepten zu Produktionsfaktorsystemen. Sie unterscheiden sich grundsätzlich hinsichtlich des Bezugsrahmens. So sind einige wirtschaftszweigspezifisch ausgerichtet, andere gelten wirtschaftszweignabhängig.³⁷¹

Aus der Vielzahl der verschiedenen Produktionsfaktorsysteme wird das Modell nach Gutenberg herausgegriffen und im Folgenden erläutert, da es als Basismodell für spätere Produktionsfaktorsysteme angesehen werden kann. Es folgt eine kritische Würdigung des Ansatzes unter Berücksichtigung der Anwendbarkeit für Dienstleistungsunternehmen sowie die Vorstellung eines wirtschaftszweignabhängigen Produktionsfaktorsystems.

5.4.1.2.1 Produktionsfaktorsystem nach Gutenberg

In *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Erster Band. Die Produktion*, erstmals 1951 erschienen, beschreibt Gutenberg das Modell eines betrieblichen Produktionsfaktorsystems. In der klassischen Volkswirtschaftslehre findet sich die Unterteilung der Produktionsfaktoren in Boden, Arbeit sowie Kapital.³⁷² Zugunsten einer auf die betriebswirtschaftlichen Belange zugeschnittenen Analyse weicht Gutenberg von dem in der Volkswirtschaftslehre etablierten

³⁷⁰ Kern, Werner: Der Betrieb als Faktorkombination, S. 117. In: Jacob, Herbert (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre in programmierter Form, Wiesbaden 1969, S. 113-200.

³⁷¹ Für eine Übersicht zu verschiedenen Produktionsfaktorsystemen mit unterschiedlichem Bezugsrahmen (Banken, Versicherungen, Verkehrsbetriebe, Handelsbetriebe, wirtschaftszweigübergreifendes Produktionsfaktorsystem) siehe Corsten, Hans: Die Produktion von Dienstleistungen. Grundzüge einer Produktionswirtschaftslehre des tertiären Sektors. Berlin 1985, S. 41-84.

³⁷² Vgl. Kern, Werner: Der Betrieb als Faktorkombination, S. 117. In: Jacob, Herbert (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre in programmierter Form. Wiesbaden 1969, S. 113-200.

Faktorensystem ab. Die Weiterentwicklung begründet Gutenberg mit dem Vorsatz, Grundlagen für eine Theorie der betrieblichen Leistungserstellung schaffen zu wollen, was mit dem bestehenden Faktorensystem nicht möglich sei:

„Denn hier handelt es sich ja doch lediglich darum, eine gewisse begriffliche Klarstellung für eine Analyse des Betriebsprozesses zu schaffen. Die Theorie der Einkommensbildung und damit das System der Produktionsfaktoren, wie es die volkswirtschaftliche Theorie für ihre Zwecke verwendet, hat mit dem System der produktiven Faktoren, wie es für die Zwecke dieser Untersuchungen entwickelt wird, nichts zu tun.“³⁷³

In Gutenbergs Theorie des betrieblichen Produktionsfaktorsystems unterscheidet der Autor zwischen Elementarfaktoren und dispositiven Faktoren: Faktoren, die als Elemente direkt am Kombinationsprozess zur Gütererstellung beteiligt sind und somit die Grundlage der Produktion bilden und Faktoren, die strukturierend und entscheidend auf die Produktion einwirken.³⁷⁴

Die Elementarfaktoren untergliedern sich in Sachgüter (Werkstoffe und Betriebsmittel) einer Unternehmung sowie den Teil der menschlichen Arbeitsleistungen, den Gutenberg als objektbezogen bezeichnet. Während auch die dispositiven Faktoren nicht ohne menschliche Arbeitskraft auskommen, grenzt sich der Teil der menschlichen Arbeitsleistungen, der zu den Elementarfaktoren gezählt wird, dadurch ab, dass hierzu ausschließlich Arbeiten gezählt werden, die auf einen Teilbereich der direkten Gütererstellung ausgelegt sind. Gutenberg zählt hierzu handwerkliche Arbeitsleistungen, aber auch Ingenieursleistungen sowie kaufmännische Arbeitsleistungen.³⁷⁵

Zu den Werkstoffen zählt Gutenberg die physischen Inputfaktoren für den Gütererstellungsprozess in Form von Rohstoffen sowie Halb- und Fertigerzeugnissen.³⁷⁶ Während Werkstoffe für den Gütererstellungsprozess bereitgestellt werden müssen und im Zuge dessen eine Transformation erfahren, stellen Betriebsmittel ebenfalls für den Gütererstellungsprozess relevante Sachgüter dar, die allerdings nicht in das Enderzeugnis übergehen, sondern für dessen Erstellung lediglich genutzt werden. Zu den Betriebsmitteln zählen Grundstücke, Maschinen und Werkzeuge sowie Ausstattung der Unternehmensräume oder Arbeitsmittel der Arbeitskräfte.³⁷⁷

Die dispositiven Faktoren bestehen im Kern aus der Geschäfts- und Betriebsleitung sowie davon abgeleitet Planung und Betriebsorganisation. Aufgabe der Geschäfts- und Betriebsleitung ist es nach Gutenberg, die Kombination der Elementarfaktoren entsprechend dem Gütererstellungsprozess zu organisieren sowie einen wirtschaftlichen Einsatz der Faktoren

³⁷³ Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Erster Band. Die Produktion. 24. Auflage. Berlin, Heidelberg und New York 1983, S. 4.

³⁷⁴ Vgl. Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Erster Band. Die Produktion. 24. Auflage. Berlin, Heidelberg und New York 1983, S. 3.

³⁷⁵ Vgl. Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Erster Band. Die Produktion. 24. Auflage. Berlin, Heidelberg und New York 1983, S. 3.

³⁷⁶ Vgl. Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Erster Band. Die Produktion. 24. Auflage. Berlin, Heidelberg und New York 1983, S. 4.

³⁷⁷ Vgl. Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Erster Band. Die Produktion. 24. Auflage. Berlin, Heidelberg und New York 1983, S. 4.

zu gewährleisten.³⁷⁸ Die Planung schließt an die Entscheidungen der Geschäfts- und Betriebsleitung an. Aufgabe der Planung ist es dabei, die Entscheidungen der Geschäfts- und Betriebsleitung in umsetzbare Teilschritte zu transformieren. Gutenberg formuliert die Zweckbestimmung der Planung wie folgt:

„Planung“ im weiteren Sinne bedeutet, den Betriebs- und Vertriebsprozeß, auch den finanziellen Bereich von den Zufälligkeiten frei zu machen, denen die Entwicklung der wirtschaftlichen und technischen Daten in den innerbetrieblichen und außerbetrieblichen Bereichen ausgesetzt ist.“³⁷⁹

Als Aufgaben der Betriebsorganisation, dem dritten dispositiven Faktor, definiert Gutenberg die Steuerung und Lenkung des betrieblichen Geschehens, also die Umsetzung der von der Planung, entsprechend den Entscheidungen der Geschäfts- und Betriebsleitung, formulierten Teilschritte.³⁸⁰

Die Geschäfts- und Betriebsleitung sowie die Elementarfaktoren bezeichnet Gutenberg als originäre Faktoren. Sie stellen die Mindestanforderung an betriebliche Produktionsfaktoren dar. Die Faktoren Planung und Betriebsorganisation bezeichnet Gutenberg als derivative Faktoren, da sie ausführende Organe für die Geschäfts- und Betriebsleitung darstellen. Je nach Organisationsstruktur einer Unternehmung kann eine Ausweitung der Geschäfts- und Betriebsleitung auf diese derivativen Faktoren sinnvoll sein.³⁸¹ Abbildung 5-6 zeigt das gutenbergsche betriebliche Produktionsfaktorsystem.

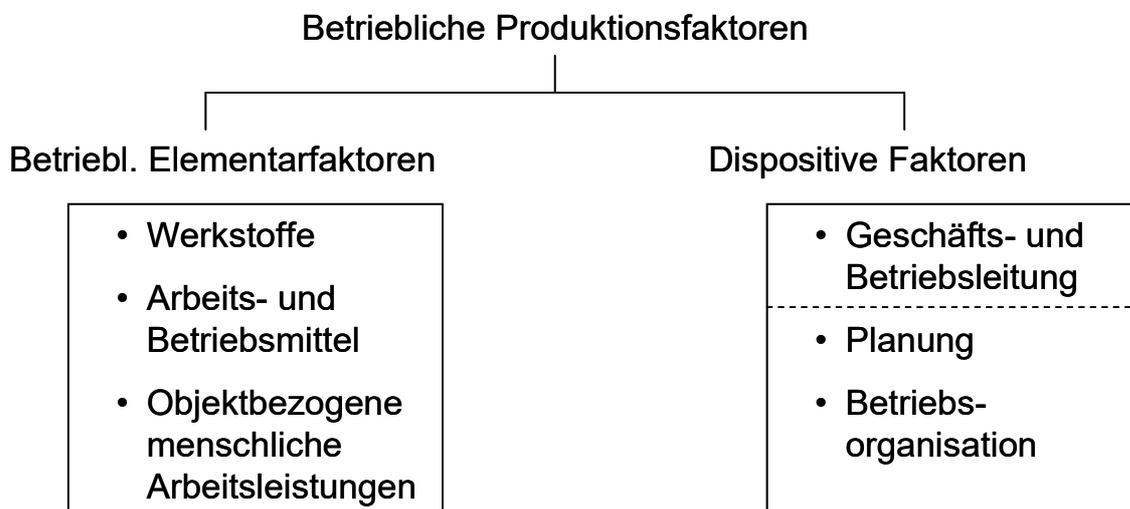


Abbildung 5-6: Klassifizierung der Produktionsfaktoren nach Gutenberg³⁸²

³⁷⁸ Vgl. Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Erster Band. Die Produktion. 24. Auflage. Berlin, Heidelberg und New York 1983, S. 5.

³⁷⁹ Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Erster Band. Die Produktion. 24. Auflage. Berlin, Heidelberg und New York 1983, S. 7.

³⁸⁰ Vgl. Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Erster Band. Die Produktion. 24. Auflage. Berlin, Heidelberg und New York 1983, S. 7-8.

³⁸¹ Vgl. Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Erster Band. Die Produktion. 24. Auflage. Berlin, Heidelberg und New York 1983, S. 8.

³⁸² Eigene Grafik in Anlehnung an Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Erster Band. Die Produktion. 24. Auflage. Berlin, Heidelberg und New York 1983, S. 3-8.

Das Produktionsfaktorsystem nach Gutenberg ist branchenunspezifisch gehalten und grundsätzlich auf alle Betriebe anzuwenden, was Gutenberg wie folgt beschreibt:

„So wird beispielsweise davon auszugehen sein, daß in jedem Betrieb Elementarfaktoren zu einer produktiven Kombination zusammengefaßt werden, und daß diese Kombination nach dem Prinzip der Wirtschaftlichkeit vorgenommen wird. Insofern das der Fall ist, kann man von betrieblichen Tatbeständen sprechen, die vom Wirtschaftssystem unabhängig, in diesem Sinne „systemindifferent“ sind.“³⁸³

Dieser als Charakteristikum aufgefasste Kombinationsprozess führt dann auch zur gutenbergschen Definition von Kosten:

„Kosten sind nichts anderes als Faktoreinsatzmengen, multipliziert mit ihren Preisen. Hieraus folgt, daß außer den Faktoreinsatzmengen (dem Mengengerüst der Kosten) auch die Faktorpreise die Höhe der Produktionskosten bestimmen.“³⁸⁴

Sachgüterproduzierende Unternehmen unterscheiden sich von Dienstleistungsunternehmen allerdings nach Gutenberg in der Verwendung von Werkstoffen, die für Dienstleistungsunternehmen keine Elementarfaktoren darstellen:

„Offenbar können Sachgüter nur dann gewonnen, veredelt oder hergestellt und Dienstleistungen bereitgestellt werden, wenn menschliche Arbeitsleistungen mit Arbeits- oder Betriebsmitteln zu einer produktiven Kombination verbunden werden. (...) Wenn es sich um Sachleistungs-, insbesondere Fertigungsbetriebe handelt, dann treten neben die Arbeitsleistungen und Betriebsmittel noch Sachgüter in Form von Rohstoffen, selbsthergestellten oder fertig bezogenen Teilen (zum Beispiel Armaturen), die Werkstoffe genannt seien.“³⁸⁵

5.4.1.2 Kritische Würdigung des Produktionsfaktorsystems nach Gutenberg

Das Produktionsfaktorsystem nach Gutenberg fand weite Verbreitung in der Literatur. Für die Betrachtung der Beschaffung hinsichtlich der Implikationen der Wirtschaftsguteigenschaften stellt das System nach Gutenberg allerdings keinen geeigneten Ansatz dar, ist doch der Fokus der Ausführungen von Gutenberg auf den Bereich der Sachgüterproduktion gerichtet.

Wesentliche Defizite hinsichtlich der Anwendbarkeit des Produktionsfaktorsystems nach Gutenberg für Dienstleistungen bestehen bezüglich der Ergebnis- und Prozessphase. Ging Gutenberg noch von einer kategorischen Unterscheidung von Dienstleistungen und

³⁸³ Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Erster Band. Die Produktion. 24. Auflage. Berlin, Heidelberg und New York 1983, S. 9-10.

³⁸⁴ Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Erster Band. Die Produktion. 24. Auflage. Berlin, Heidelberg und New York 1983, S. 9.

³⁸⁵ Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Erster Band. Die Produktion. 24. Auflage. Berlin, Heidelberg und New York 1983, S. 2-3.

Sachleistungen bezüglich der Bedeutung des Produktionsfaktors Werkstoffe bei der Gütererstellung aus, haben neuere Ansätze der Forschung zu Dienstleistungen dies relativiert. Wie in Kapitel 5.3 beschrieben, können Dienstleistungen aus der Ergebnisperspektive sowohl immateriell als auch materiell sein. Ein materieller Zustand des Endergebnisses der Dienstleistung, wie etwa eine neue, gelbe Farbe eines Autos als Ergebnis der ausgeführten Lackierleistung, macht aber auch den Einsatz von Werkstoffen notwendig.

Auch der externe Faktor, dessen Integration und Transformation im Rahmen des Gütererstellungsprozesses definierend für eine Dienstleistung ist (siehe Kapitel 5.3), findet im Produktionsfaktorsystem von Gutenberg keine Berücksichtigung.

5.4.1.2.3 Produktionsfaktorsystem mit Berücksichtigung von Dienstleistungsspezifika

Seit der Etablierung der Dienstleistungen als eigenständiges Forschungsfeld und mit dem Wachsen der Akzeptanz der Unterschiedlichkeiten zwischen den betrieblichen Spezifika bei Dienstleistungs- und Sachgüterproduzenten, finden sich auch verstärkt Produktionsfaktorsysteme in der Literatur, die explizit um die Anforderungen von Dienstleistungen erweitert wurden.

Ein früherer Ansatz für ein wirtschaftszweignunabhängiges Produktionsfaktorsystem für Dienstleistungen kommt von Maleri.³⁸⁶ Maleri entwirft ein Produktionsfaktorsystem, das im Wesentlichen aus den zwei Teilbereichen interne Produktionsfaktoren und externe Produktionsfaktoren besteht. Während die internen Produktionsfaktoren Faktoren darstellen, die durch den Dienstleister in den Kombinationsprozess eingebracht werden, stellen externe Produktionsfaktoren Faktoren dar, die durch den Abnehmer der Leistung eingebracht werden.³⁸⁷

Die internen Produktionsfaktoren untergliedert Maleri in nominale und reale Produktionsfaktoren. Je nach Ausprägung sind die realen Produktionsfaktoren immaterieller oder materieller Natur. Zu den realen immateriellen Produktionsfaktoren zählt Maleri menschliche Arbeitsleistung, die betriebseigen erbracht wird, aber auch Dienstleistungen, die von externen Anbietern bezogen werden. Weitere reale immaterielle Produktionsfaktoren sind Zugriffsrechte auf Realgüter. Die realen materiellen Produktionsfaktoren untergliedert Maleri in Betriebsmittel und Werkstoffe. Zu den nominalen Produktionsfaktoren zählen Darlehens- und Beteiligungswerte sowie verfügbare finanzielle Mittel.³⁸⁸

Bei den externen Produktionsfaktoren geht Maleri von drei Grundkonstellationen aus, die der Autor anhand des Aktivitätsgrads des Nachfragers hinsichtlich des Produktionsprozesses wie folgt unterscheidet:

³⁸⁶ Für eine Übersicht zu wirtschaftszweignunabhängigen Produktionsfaktorsystemen vgl. Corsten, Hans: Die Produktion von Dienstleistungen. Grundzüge einer Produktionswirtschaftslehre des tertiären Sektors. Berlin 1985, S. 69-84.

³⁸⁷ Vgl. Maleri, Rudolf: Grundzüge der Dienstleistungsproduktion. Berlin, Heidelberg und New York 1973, S. 76-103.

³⁸⁸ Vgl. Maleri, Rudolf: Grundzüge der Dienstleistungsproduktion. Berlin, Heidelberg und New York 1973, S. 97-103.

- Keine direkte Beteiligung des Nachfragers (materielle oder immaterielle Güter werden vom Nachfrager zur Verfügung gestellt),
- passive Beteiligung des Nachfragers oder
- aktive Beteiligung des Nachfragers.³⁸⁹

Abbildung 5-7 zeigt das Produktionsfaktorsystem von Maleri.

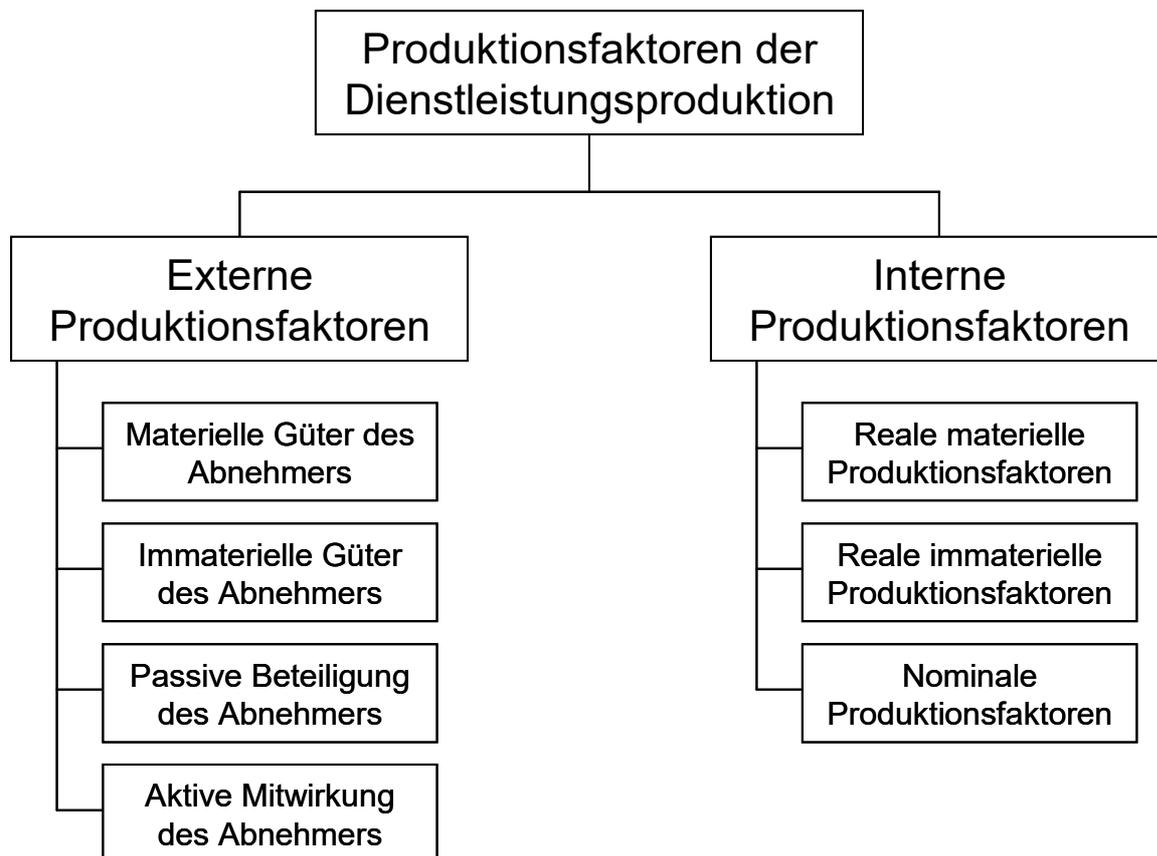


Abbildung 5-7: Produktionsfaktorsystem nach Maleri³⁹⁰

5.4.1.3 Vor- und Endkombination von Dienstleistungen

Der Kombination der internen und externen Produktionsfaktoren im Rahmen der Gütererstellung geht im Dienstleistungsunternehmen eine unternehmensinterne Faktorkombination voraus. Im Rahmen dieser Faktorkombination der internen Produktionsfaktoren schafft das Unternehmen die Basis für eine potentielle Kombination mit einem externen Faktor. In der Literatur werden diese beiden Phasen der Dienstleistungsproduktion als Vor- und Endkombination bezeichnet, die Dienstleistungserstellung erfolgt demnach in einem zweistufigen Verfahren. Das Ziel der Vorkombination stellt der Aufbau der Leistungsbereitschaft des Unternehmens dar, die dann zusammen mit weiteren internen Produktionsfaktoren sowie dem externen Faktor im Rahmen

³⁸⁹ Vgl. Maleri, Rudolf: Grundzüge der Dienstleistungsproduktion. Berlin, Heidelberg und New York 1973, S. 78-81.

³⁹⁰ Eigene Grafik in Anlehnung an Maleri, Rudolf: Grundzüge der Dienstleistungsproduktion. Berlin, Heidelberg und New York 1973, S. 76-103.

der Endkombination zum Wirtschaftsgut wird, das der Kunde in Auftrag gegeben hat.³⁹¹ Abbildung 5-8 zeigt das Schema des zweistufigen Verfahrens bei der Dienstleistungserstellung.

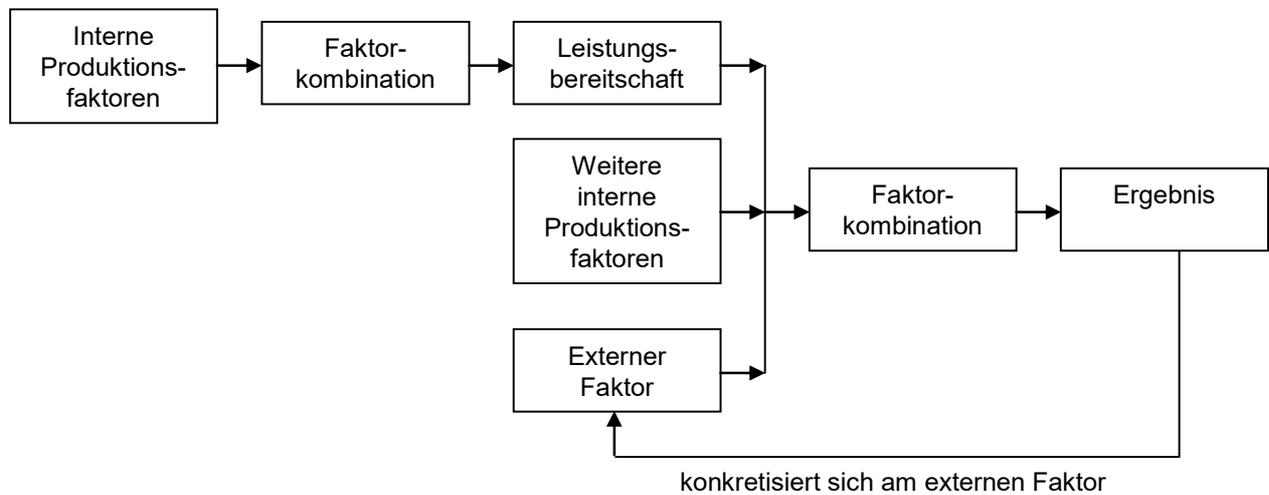


Abbildung 5-8: Grundmodell Dienstleistungsproduktion³⁹²

Corsten bezeichnet die Leistungsbereitschaft als sofort verfügbares Leistungspotential der Unternehmung. Dieses stellt dabei den Teil des Leistungspotentials dar, der für einen spezifischen Auftrag zur Anwendung kommen kann. Das generelle Leistungspotential hingegen stellt die Kapazität der Unternehmung dar und definiert somit den maximalen Umfang des betrieblichen Leistungspotentials.³⁹³

5.4.2 Implikationen auf die Produktionsphase

5.4.2.1 Perspektiven auf den Begriff der Produktion

Bei Kruschwitz findet sich eine Auseinandersetzung mit den verschiedenen Perspektiven des Begriffs der Produktion.³⁹⁴ Zwar identifiziert er keine durchgängige Verwendung des Begriffs in der Literatur, dennoch aber drei verschiedene Anwendungsbereiche. Neben dem bereits eingeführten Modell der Güterströme (siehe Abbildung 5-4), das Produktion als mittlere idealtypische Phase des Betriebsprozesses auffasst, in der die für den Unternehmenszweck vorrangige Faktorkombination erfolgt, nennt Kruschwitz zwei weitere Begriffsverständnisse:

- Produktion im technischen Sinne sowie
- Produktion im ökonomischen Sinne.³⁹⁵

³⁹¹ Vgl. Corsten, Hans: Betriebswirtschaftslehre der Dienstleistungsunternehmen. Einführung. 2. Auflage. München und Wien 1990, S. 103-105.

³⁹² Corsten, Hans: Betriebswirtschaftslehre der Dienstleistungsunternehmen. Einführung. 2. Auflage. München und Wien 1990, S. 105.

³⁹³ Vgl. Corsten, Hans: Betriebswirtschaftslehre der Dienstleistungsunternehmen. Einführung. 2. Auflage. München und Wien 1990, S. 103.

³⁹⁴ Für weitergehende Literaturhinweise zur Definition des Produktionsbegriffs vgl. Corsten, Hans: Die Produktion von Dienstleistungen. Grundzüge einer Produktionswirtschaftslehre des tertiären Sektors. Berlin 1985, S. 37.

³⁹⁵ Vgl. Kruschwitz, Lutz: Kritik der Produktionsbegriffe, S. 242. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis. Heft 26-1974, S. 242-258.

Die Perspektive der Produktion im technischen Sinn stellt ein allgemeines und weit gefasstes Begriffsverständnis der Produktion dar. Nach Kruschwitz wird

„Produktion im technischen Sinne als Kombination von Produktionsfaktoren“³⁹⁶

verstanden. Dieser Kombinationsprozess entspricht einer gezielten Handlung, die sich auf wenigstens zwei unterschiedliche Faktoren bezieht. Die Entstehung von natürlichen Gütern wie Rohstoffen, auf die der Mensch keinen Einfluss nimmt, kann somit nicht als Produktion bezeichnet werden, obgleich das Ergebnis durchaus einen wirtschaftlichen Mehrwert erzeugt.³⁹⁷

Das Begriffsverständnis der Produktion im technischen Sinn ist somit unternehmensübergreifend und bezieht sich neben der Phase der konkreten Gütererstellung auch auf die vorgelagerte Phase der Beschaffung i.e.S. und die nachgelagerte Phase des Vertriebs. Aufgrund der Prozessorientierung dieser Begriffsperspektive treten hierbei ökonomische Effekte in den Hintergrund.

Als Produktion im ökonomischen Sinne bezeichnet Kruschwitz

„die Summe aller Tätigkeiten (...), die die Bereitstellung wirtschaftlicher Güter zum Zwecke des Verbrauchs bewirken.“³⁹⁸

Im Weiteren ergänzt Kruschwitz:

„*Produktion im ökonomischen Sinne* ist als werterzeugender Aspekt jeder Faktorkombination begreifbar, wenn man unter Konsumtion den wertvernichtenden Aspekt der gleichen Kombinationsvorgänge versteht.“³⁹⁹

Ebenso wie bei der Definitionsperspektive der Produktion im technischen Sinne bezieht sich diese Definition auf die gesamte, unternehmensübergreifende Faktorkombination. Der Kombinationsprozess wird dabei aber unterteilt in die zwei Bereiche Werterzeugung und Wertvernichtung, anders ausgedrückt Produktion und Konsumtion. Als Produktion gilt nur mehr der Teil, der einen Verbrauch möglich macht. Kruschwitz beschreibt dies wie folgt:

„Produktion im Sinne von Werterzeugung liegt also immer dann vor, wenn der Handelnde annimmt, daß die Produkte entweder von ihm selbst nutzbringend verbraucht werden können oder aber von fremden Wirtschaftssubjekten begehrt werden.“⁴⁰⁰

³⁹⁶ Kruschwitz, Lutz: Kritik der Produktionsbegriffe, S. 244. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis. Heft 26-1974, S. 242-258.

³⁹⁷ Vgl. Kruschwitz, Lutz: Kritik der Produktionsbegriffe, S. 244-245. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis. Heft 26-1974, S. 242-258.

³⁹⁸ Kruschwitz, Lutz: Kritik der Produktionsbegriffe, S. 249. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis. Heft 26-1974, S. 242-258.

³⁹⁹ Kruschwitz, Lutz: Kritik der Produktionsbegriffe, S. 258. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis. Heft 26-1974, S. 242-258.

⁴⁰⁰ Kruschwitz, Lutz: Kritik der Produktionsbegriffe, S. 252. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis. Heft 26-1974, S. 242-258.

Konsumtion und Produktion im ökonomischen Sinne bedingen sich somit gegenseitig: Konsumtion ist das Ziel der Produktion im ökonomischen Sinn, eine Konsumtion wird allerdings erst durch die Produktion im ökonomischen Sinn möglich.

Während der Begriff der Produktion im technischen Sinne somit jegliche Faktorkombination beschreibt, die nicht nur bei der direkten Erstellung der Wirtschaftsgüter, die ein Unternehmen vertreibt, anzutreffen sind, sondern auch in den vor- und nachgelagerten Phasen der Beschaffung und des Absatzes, beschreibt der Begriff der Produktion als Phase des Betriebsprozesses einzig den Kombinationsprozess zur direkten Erstellung des zu vertreibenden Gutes. Das Begriffsverständnis der Produktion als Betriebsphase stellt somit einen Teilbereich der Wirkungsbreite des Produktionsbegriffs im technischen Sinne dar. Auch das Begriffsverständnis aus ökonomischer Sicht orientiert sich an der Gesamtheit der betrieblichen Faktorkombination, fragt dabei aber nicht nach Art und Weise der Kombination, sondern rückt den Fokus des Nutzens des Ergebnisses in den Mittelpunkt.

Aufgrund der Ausrichtung dieser Arbeit, die mit der Analyse der Produktion spezifische Eigenschaften von Dienstleistungsunternehmen sowie Unterschiede zu Sachleistungsunternehmen aufzeigen will, wird im weiteren Verlauf die Begriffsperspektive der Produktion als Phase des Betriebsprozesses verwendet.

5.4.2.2 Die besondere Funktion des Abnehmers bei der Produktion

Die Produktion von Sachleistungen erfolgt zu einem Zeitpunkt, an dem der spätere Käufer noch nicht absehbar ist. Die Produktion erfolgt somit ohne Einbezug eines Abnehmers. Die Notwendigkeit der Integration und Transformation des externen Faktors bei Dienstleistungen, wie in Kapitel 5.3 beschrieben, bedingt, dass bei Dienstleistungsunternehmen zwar der Aufbau der Leistungsbereitschaft losgelöst vom Kunden erfolgen kann, die Endproduktion einer Dienstleistung allerdings stets unter Einbindung des Dienstleistungsabnehmers – der Kunde bzw. das Eigentum des Kunden, auf das die Dienstleistung gerichtet ist – stattfinden muss (siehe Kapitel 5.4.1.3). Corsten beschreibt dieses Dienstleistungsmerkmal als zeitliche und räumliche Simultanität von Produktion und Verwertung und verweist dabei auf Herder-Dorneich und Kötz, die für dieses Merkmal die Bezeichnung des *uno-actu-Prinzips* einführen.⁴⁰¹ Herder-Dorneich und Kötz beschreiben dies wie folgt:

„Die Probleme der Dienstleistungen nun zeichnen sich dadurch aus, daß sie das *gleichzeitige Zusammenwirken von Produzenten und Konsumenten* bedingen. Produktion und Konsum fallen zusammen. Die Produktion erfolgt in Kundenpräsenz. Wir bezeichnen dies als das *uno-actu-Prinzip*.“⁴⁰²

Dem Kunden kommt bei der Produktion von Dienstleistungen somit eine zentralere Rolle zu als bei der Produktion von Sachleistungen. Je nach Dienstleistungsart variieren allerdings Art und

⁴⁰¹ Vgl. Corsten, Hans: Die Produktion von Dienstleistungen. Grundzüge einer Produktionswirtschaftslehre des tertiären Sektors. Berlin 1985, S.110-111.

⁴⁰² Herder-Dorneich, Philipp; Kötz, Werner: Zur Dienstleistungsökonomik: Systemanalyse und Systempolitik der Krankenhauspflegedienste. Berlin 1972, S.18.

Umfang der Integration. Zudem ergeben sich je nach Konstellation von Dienstleistungsabnehmer und -anbieter verschiedene Rahmenbedingungen, die die Integration des externen Faktors prägen. Wie in Kapitel 5.4.1.2.3 bereits beschrieben, unterscheidet Maleri drei Grundkonstellationen des externen Faktors bzgl. der Beteiligung des Nachfragers bei der Produktion der Dienstleistung:

- Keine direkte Beteiligung des Nachfragers (materielle oder immaterielle Güter werden vom Nachfrager zur Verfügung gestellt),
- passive Beteiligung des Nachfragers oder
- aktive Beteiligung des Nachfragers.⁴⁰³

Corsten schlägt eine weniger strikte Abgrenzung der Beteiligung des Nachfragers vor. Da je nach Dienstleistungstyp unterschiedliche Beteiligungsformen bestehen können, führt Corsten die Betrachtung der Beteiligung des Nachfragers als spezifischen Aktivitätsgrad ein, der je nach Ausprägung auf einem Kontinuum zwischen 0 (keine aktive Beteiligung) und 1 (aktive Beteiligung) liegt. Auch für den Anbieter definiert Corsten einen Aktivitätsgrad, der anders als bei dem Nachfrager allerdings stets eine Mindestbeteiligung aufweisen muss (>0).⁴⁰⁴ Abbildung 5-9 stellt schematisch das Spektrum der Aktivitätsgrade von Nachfrager und Anbieter bei Dienstleistungen dar.

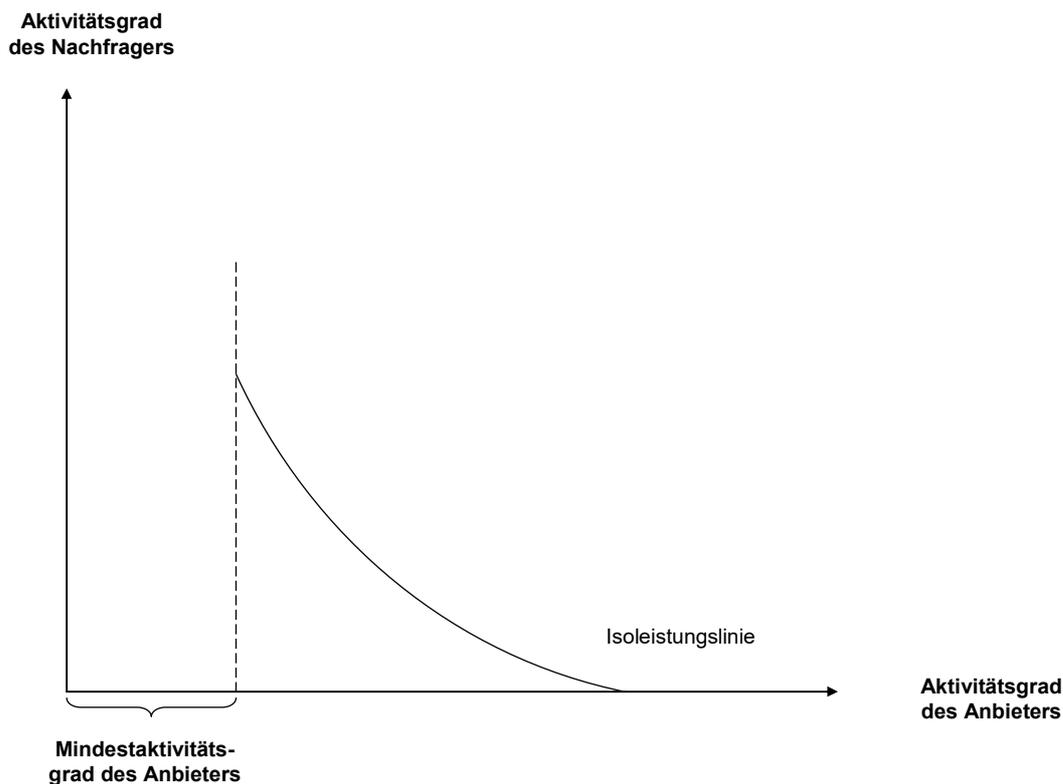


Abbildung 5-9: Isoleistungslinie nach Corsten zur Beschreibung der Aktivitätsgrade von Nachfrager und Anbieter⁴⁰⁵

⁴⁰³ Vgl. Maleri, Rudolf: Grundzüge der Dienstleistungsproduktion. Berlin, Heidelberg und New York 1973, S. 78-81.

⁴⁰⁴ Vgl. Corsten, Hans: Die Produktion von Dienstleistungen. Grundzüge einer Produktionswirtschaftslehre des tertiären Sektors. Berlin 1985, S.130.

⁴⁰⁵ Corsten, Hans: Betriebswirtschaftslehre der Dienstleistungsunternehmen. Einführung. 2. Auflage. München und Wien 1990, S. 94.

Je nach Geschäftsmodell kann die Verlagerung eines Anteils der originären Tätigkeiten des Dienstleistungsanbieters auf den Nachfrager erfolgen. Die Erbringung einer Mindestaktivität durch den Dienstleistungsanbieter ist allerdings stets erforderlich.⁴⁰⁶

Darauf aufbauend definiert Corsten den Aktivitätsgrad des Nachfragers (AG_N) sowie den Aktivitätsgrad des Anbieters (AG_A). Der Aktivitätsgrad des Nachfragers ist demnach der Quotient aus den zu erbringenden Aktivitäten des Nachfragers und den zu erbringenden Aktivitäten, die insgesamt anfallen. Aus der Subtraktion des Aktivitätsgrades des Nachfragers (AG_N) von 1 ergibt sich schließlich der Aktivitätsgrad des Anbieters (AG_A).⁴⁰⁷ Abbildung 5-10 zeigt die beschriebenen Definitionen in der Übersicht.

$AG_N = \frac{\text{Vom Nachfrager zu erbringende Aktivitäten}}{\text{Gesamtheit der zu erbringenden Aktivitäten}}$	$AG_A = 1 - AG_N$
---	-------------------

Abbildung 5-10: Definitionen der Aktivitätsgrade des Nachfragers und des Anbieters⁴⁰⁸

5.4.2.3 Dienstleistungen zwischen Individualisierung und Standardisierung

Mit steigendem Aktivitätsgrad des Abnehmers steigt auch die Möglichkeit zur Einflussnahme des Abnehmers auf die Produktion. Während bei Sachleistungen der Kunde nicht in die Produktion involviert ist, erfolgt bei Dienstleistungen die Produktion erst nach Kontaktaufnahme von Anbieter und Nachfrager (vgl. Kap. 5.3). Für den Nachfrager von Dienstleistungen besteht somit die Möglichkeit, auf die Endkombination der Dienstleistung einzuwirken, um so durch Anpassung an die spezifischen Bedürfnisse einen höheren Nutzen zu generieren. Grundsätzlich können bei Dienstleistungen somit einzelne Rahmenbedingungen der Produktion vom Kunden beeinflusst werden. Die Einflussnahme des Abnehmers führt für den Anbieter allerdings zu einer Einschränkung des Handlungsspielraums und damit zu einem Mehraufwand in der Organisation. Corsten beschreibt dies wie folgt:

„Der wesentliche Unterschied zu den internen Produktionsfaktoren ist folglich darin zu sehen, daß sich der externe Faktor der autonomen Disponierbarkeit durch den Produzenten entzieht.“⁴⁰⁹

Das Maß des Beeinflussungsgrades des Kunden variiert je nach Dienstleistungsart und hängt von dem Individualitätsgrad der Dienstleistung ab. Irrtümlicherweise wird die Dienstleistung

⁴⁰⁶ Vgl. Corsten, Hans: Betriebswirtschaftslehre der Dienstleistungsunternehmen. Einführung. 2. Auflage. München und Wien 1990, S. 93-94.

⁴⁰⁷ Vgl. Corsten, Hans: Betriebswirtschaftslehre der Dienstleistungsunternehmen. Einführung. 2. Auflage. München und Wien 1990, S. 93.

⁴⁰⁸ Corsten, Hans: Betriebswirtschaftslehre der Dienstleistungsunternehmen. Einführung. 2. Auflage. München und Wien 1990, S. 93.

⁴⁰⁹ Vgl. Corsten, Hans: Die Produktion von Dienstleistungen. Grundzüge einer Produktionswirtschaftslehre des tertiären Sektors. Berlin 1985, S.127.

häufig mit einem hohen Individualitätsgrad verknüpft. So auch Herder-Dorneich und Kötz, die das Dienstleistungsergebnis als grundsätzlich inhomogen beschreiben:

„Dienste sind notwendig *inhomogen*. (...) Selbst wenn der Dienstleistende sich immer gleich verhielte, so ist dies doch beim Kunden nicht zu erwarten. Denn die Kunden wechseln. Zeit, Ort, Umstände der persönlichen Befindlichkeit wechseln.“⁴¹⁰

Corsten kritisiert die Haltung in der Literatur, die Individualität und Dienstleistung aneinander koppelt. Schließlich wird so dem Dienstleistungsunternehmen die Planbarkeit seiner Produktionsprozesse abgesprochen. Mit Verweis auf Haak stellt Corsten aber heraus, dass trotz Integration des externen Faktors der Dienstleistungsanbieter stets die Rahmenbedingungen der Produktion festlegt.⁴¹¹ Am Beispiel der Dienstleistungsbranche Banken beschreibt Haak den Einfluss der Kunden. Er unterscheidet dabei zwischen Art- und Mengenausprägung der Dienstleistung, wobei er dem Dienstleistungsanbieter weitestgehend Entscheidungsfreiheit über die Artausprägung zuspricht, bei nur geringer Einflussnahmeoption des Kunden. Dem Dienstleistungsabnehmer verbleibt nur mehr der Einfluss auf die Mengenausprägung der Dienstleistung.⁴¹² Der Dienstleistungserbringer entscheidet schließlich, welche Leistung und in welcher Ausprägung er diese anbietet und damit auch über den Individualitätsgrad der angebotenen Leistung im Kontext seiner unternehmerischen Ziele.

Als allgemein gültiges Abgrenzungsmerkmal zu den Sachleistungen kann die Individualität von Dienstleistungen ohnehin nicht herangezogen werden. Corsten verweist auf Auftragsleistungen, bei denen Sachleistungen in Form von individualisierten Gütern gefertigt werden, wie etwa eine Sondermaschine, die extra für einen Kunden auf dessen Bedürfnisse ausgerichtet produziert wird.⁴¹³ Berekoven weist zudem darauf hin, dass auch Dienstleistungen in standardisierter Form angeboten werden können:

„Dienstleistungen sind keineswegs gleichzusetzen mit *individuellen* Leistungen. Wer etwa ins Kino geht, erlebt keineswegs eine individuelle Leistung.“⁴¹⁴

Corsten liefert weitere Beispiele für Dienstleistungen mit einem hohen Standardisierungsgrad. So nennt Corsten:

- Linienflüge,
- standardisierte Kredite,
- standardisierte Versicherungsprodukte wie Kfz- oder Lebensversicherungen sowie

⁴¹⁰ Herder-Dorneich, Philipp; Kötz, Werner: Zur Dienstleistungsökonomik: Systemanalyse und Systempolitik der Krankenhauspflegedienste. Berlin 1972, S. 16-17.

⁴¹¹ Vgl. Corsten, Hans: Die Produktion von Dienstleistungen. Grundzüge einer Produktionswirtschaftslehre des tertiären Sektors. Berlin 1985, S. 123.

⁴¹² Vgl. Haak, Werner: Produktion in Banken. Möglichkeiten eines Transfers industriebetrieblisch-produktionswirtschaftlicher Erkenntnisse auf den Produktionsbereich von Bankenbetrieben. Frankfurt am Main und Bern 1982, S. 94.

⁴¹³ Vgl. Corsten, Hans: Die Produktion von Dienstleistungen. Grundzüge einer Produktionswirtschaftslehre des tertiären Sektors. Berlin 1985, S. 124.

⁴¹⁴ Berekoven, Ludwig: Der Dienstleistungsmarkt – Sachliche Besonderheiten und empirische Befunde, S. 25. In: Pestel, Eduard (Hrsg.): Perspektiven der Dienstleistungswirtschaft. Göttingen 1986, S. 24-38.

- Standardsoftware bei der automatisierten Datenverarbeitung (ADV).⁴¹⁵

Die Beispiele zeigen, dass Dienstleistungen je nach Geschäftsmodell, sowohl als individuelle Leistungen als auch als standardisierte Leistungen angeboten werden können. So kann etwa ein Transport mit dem Flugzeug ohne feste Flugpläne erfolgen und stattdessen individuelle Beförderungsaufgaben übernehmen. Ebenso werden nicht nur standardisierte Kredite vergeben, sondern auch Kreditvergaben mit intensiver Einzelfallprüfung durchgeführt, die in der Folge zu anderen Konditionen für den Dienstleistungsbezieher führen.

Darüber hinaus weist Corsten darauf hin, dass das Gesamtangebot einer Dienstleistung aus Teilleistungen mit unterschiedlichen Individualisierungsgraden bestehen kann, was ebenso bei Sachleistungen anzutreffen ist. Ebenso kann der Prozess der Dienstleistungsproduktion aus Teilprozessen bestehen, die jeweils standardisiert sind, vom Abnehmer aber individuell kombiniert angefordert werden können.⁴¹⁶

Unterschiedliche Dienstleistungen weisen somit einen unterschiedlichen Grad an Individualität auf. Dienstleistungen können auf einem Kontinuum von hoch individuell bis hoch standardisiert angeboten werden. Die Individualität stellt somit kein verbindliches Merkmal der Dienstleistungsproduktion dar. Vielmehr ist der Individualitätsgrad vom Geschäftsmodell eines Unternehmens abhängig, was sowohl auf die Dienstleistungs- als auch auf die Sachleistungsproduktion zutrifft.

5.4.2.4 Nichtlagerfähigkeit von Dienstleistungen

Als weiteres Charakteristikum im Erstellungsprozess von Dienstleistungen bestehen Besonderheiten im Bereich der Lagerfähigkeit. Wie beschrieben, zeichnen sich Sachleistungen dadurch aus, dass die Güter ohne Einbezug des späteren Kunden erstellt werden (vgl. Kap. 5.3). Aufgrund der Produktion für den anonymen Markt geht das erstellte Gut mitunter erst mit zeitlicher Verzögerung an den Kunden über. Eine gewisse Fähigkeit zur Vorratslagerung von Sachleistungen ist somit notwendig. Dienstleistungen weisen in Bezug auf den Aspekt der Lagerfähigkeit allerdings ein differenzierteres Bild auf.

Im Rahmen der Diskussion zum Thema der Lagerfähigkeit von Dienstleistungen ist das Merkmal der Speicherbarkeit von zentraler Bedeutung. Während in weiten Teilen der Literatur den Dienstleistungen die Speicherbarkeit weitestgehend abgesprochen wird, relativiert Corsten dies für Dienstleistungen, die ihre Nutzenstiftung aus dem Ergebnis generieren. Corsten führt das Beispiel der Standortveränderung eines Objektes durch einen Verkehrsbetrieb an, bei der nach erbrachter Leistung das Leistungsergebnis (die Standortveränderung) erhalten bleibt und nicht automatisch verfällt und somit auch zu einem späteren Zeitpunkt vom Dienstleistungsabnehmer in Anspruch genommen werden kann. Eine Speicherbarkeit ist somit gegeben. Generiert sich die Nutzenstiftung der Dienstleistung allerdings aus dem Prozess, sieht

⁴¹⁵ Vgl. Corsten, Hans: Die Produktion von Dienstleistungen. Grundzüge einer Produktionswirtschaftslehre des tertiären Sektors. Berlin 1985, S. 124-125.

⁴¹⁶ Vgl. Corsten, Hans: Die Produktion von Dienstleistungen. Grundzüge einer Produktionswirtschaftslehre des tertiären Sektors. Berlin 1985, S. 125.

auch Corsten das Merkmal der Speicherbarkeit als nicht gegeben, da bei einer Nichtinanspruchnahme die Leistung verfällt und nicht zu einem späteren Zeitpunkt vom Kunden konsumiert werden kann. Ausnahmen bilden Dienstleistungen, bei denen in der Produktion ein Trägermedium eingesetzt wird, wie etwa in Form von Software oder Computerdaten.⁴¹⁷ Auch Maleri sieht eine grundsätzliche Unfähigkeit zur Vorratsproduktion für Dienstleistungen gegeben und verweist wie Corsten auf die Ausnahme, die sich für die Verwendung von Trägermedien ergibt, um diese Eigenschaft zu umgehen. Maleri sieht neben digitalen Trägermedien auch Visualisierungen in Form von Schemazeichnungen oder Bauplänen als Erscheinungsformen von gespeicherten Dienstleistungsprozessen, merkt aber an, dass der Absatz dieser Leistungen dann in Form von Sachleistungen erfolgt.⁴¹⁸ Ein Konzert als Dienstleistung bezogen wird somit speicherbar in Form von Audio- oder Videomitschnitten und kann auch zu einem späteren Zeitpunkt konsumiert werden. Werden diese Speicherformen allerdings am Markt vom Kunden bezogen, entsprechen sie den Eigenschaften einer Sachleistung. Während der Einsatz von Trägermedien somit die Speicherbarkeit von Dienstleistungen herstellt, schwindet damit auch die Dienstleistungseigenschaft.

Mengen argumentiert anders und stellt die Eigenschaft der Unfähigkeit zur Vorratsproduktion von Dienstleistungen als begründet in der Notwendigkeit zur Integration des externen Faktors dar:

„Durch diese Tatsache [Anmerkung: der Integration des externen Faktors] wird eine Produktion „im voraus“ unmöglich.“⁴¹⁹

Während in der Sachleistungsproduktion Nachfrageschwankungen mit Vorratshaltung von bereits produzierten Gütern begegnet werden kann, ist dies für Dienstleistungen somit nicht möglich.⁴²⁰ Mengen weist ausdrücklich darauf hin, dass von dieser Unfähigkeit zur Vorratsproduktion einzig die Endkombination der Dienstleistung betroffen ist, nicht aber die Vorkombination.⁴²¹ So kann die Eigenschaft der Nichtlagerfähigkeit für Dienstleistungen relativiert werden und der Dienstleistung im Bereich der Vorkombination im Gegensatz zur Endkombination die Möglichkeit zur Produktion auf Vorrat zugesprochen werden.

5.4.2.5 Nichttransportfähigkeit und Standortgebundenheit von Dienstleistungen

Die Produktion der Sachleistungen erfolgt wie beschrieben ohne Einbezug des späteren Kunden (vgl. Kap. 5.3). Die Transportfähigkeit stellt daher eine Grundvoraussetzung des Absatzes dar, schließlich müssen die Güter zur Verwendung vom Produktionsstandort des Anbieters an den Standort des Nachfragers gelangen. Während bei Sachleistungen somit die Produktion stets am unternehmenseigenen Standort stattfindet, stellt dies bei Dienstleistungen keine Regel dar. Wie beschrieben ist der Kunde bei der Dienstleistungsproduktion bereits

⁴¹⁷ Vgl. Corsten, Hans: Die Produktion von Dienstleistungen. Grundzüge einer Produktionswirtschaftslehre des tertiären Sektors. Berlin 1985, S. 103-106.

⁴¹⁸ Vgl. Maleri, Rudolf: Grundzüge der Dienstleistungsproduktion. Berlin, Heidelberg und New York 1973, S. 39-42.

⁴¹⁹ Mengen, Andreas: Konzeptgestaltung von Dienstleistungsprodukten. Eine Conjoint-Analyse im Luftfrachtmarkt unter Berücksichtigung der Qualitätsunsicherheit beim Dienstleistungskauf. Stuttgart 1993, S. 39.

⁴²⁰ Vgl. Maleri, Rudolf: Grundzüge der Dienstleistungsproduktion. Berlin, Heidelberg und New York 1973, S. 40.

⁴²¹ Vgl. Mengen, Andreas: Konzeptgestaltung von Dienstleistungsprodukten. Eine Conjoint-Analyse im Luftfrachtmarkt unter Berücksichtigung der Qualitätsunsicherheit beim Dienstleistungskauf. Stuttgart 1993, S. 39.

bekannt und wird in den Produktionsprozess einbezogen (vgl. Kapitel 5.3). Sowohl je nach Art der Leistung als auch je nach Art des Leistungsempfängers ergeben sich in der Kombination unterschiedliche Optionen potentieller Standortentscheidungen für die Dienstleistungsproduktion.

Zur Standortbestimmung der Dienstleistungsproduktion stützt sich Corsten auf das Konzept von Alewell und Rittmeier. Das Autorenteam unterscheidet Dienstleistungen und die zugehörigen Objekte, an denen die Leistung erbracht werden soll, hinsichtlich ihrer Transferierbarkeit und leitet davon Standortanforderungen für Dienstleistungsbetriebe ab.⁴²² Anhand einer Matrix zeigt Corsten, dass nun eine Aussage darüber getroffen werden kann, ob die Wahl des Leistungsortes, also des Produktionsstandortes, beliebig festzulegen ist, ausschließlich beim Anbieter bzw. beim Nachfrager erfolgen kann oder eine Leistungserbringung in dieser Konstellation nicht möglich ist.⁴²³ Abbildung 5-11 zeigt das Schema.

		zu erbringende Leistung	
		mobil	immobil
Leistungs- objekt	mobil	Leistungsort ist variabel (1)	Leistungsort beim Anbieter (2)
	immobil	Leistungsort beim Nachfrager (3)	Irrelevant (4)

Abbildung 5-11: Matrix aus Mobilitätseigenschaften des externen Faktors und des Dienstleistungsproduzenten⁴²⁴

Der Systematik folgend ist eine Leistungserbringung grundsätzlich nicht möglich, wenn sowohl der externe Faktor als auch die zu erbringende Leistung immobil sind. Sind sowohl Leistungserbringung als auch externer Faktor mobil, ist der Leistungsort beliebig festzulegen. Ist ein Merkmal als immobil einzustufen, legt dieses automatisch den Standort der Leistungserbringung fest, muss doch die Leistungserbringung dann am Standort des immobilien Faktors erbracht werden.

Für Dienstleistungsarten, die bzgl. ihrer Mobilität eindeutig auf den Standort des Leistungserbringers determiniert sind, nennt Maleri beispielsweise die gesundheitliche Versorgung im Krankenhaus sowie die Bewirtung in einer gastronomischen Einrichtung. Eine Leistungserbringung an einem Standort der Wahl des Abnehmers ist hierbei nicht möglich. Bei den Dienstleistungsarten des Wachdienstes und der Gebäudereinigung ist hingegen der

⁴²² Vgl. Alewell, Karl; Rittmeier, Bernd: Dienstleistungsbetriebe als Gegenstand von Regionalförderungsmaßnahmen. Ein Diskussionsbeitrag aus betriebswirtschaftlicher Sicht. Saarbrücken 1977, S. 44-48.

⁴²³ Vgl. Corsten, Hans: Die Produktion von Dienstleistungen. Grundzüge einer Produktionswirtschaftslehre des tertiären Sektors. Berlin 1985, S. 115.

⁴²⁴ Corsten, Hans: Die Produktion von Dienstleistungen. Grundzüge einer Produktionswirtschaftslehre des tertiären Sektors. Berlin 1985, S. 115.

externe Faktor immobil und die Leistungserbringung muss am Standort des externen Faktors erfolgen.⁴²⁵

Auch hier zeigt sich, wie bereits beim Aspekt der Standardisierbarkeit von Dienstleistungen, dass Dienstleistungen zudem je nach Ausprägung verschiedene Mobilitätsmerkmale annehmen können. So können etwa verschiedene Geschäftsmodelle der Erbringung von Reparaturleistungen zu völlig unterschiedlichen Einstufungen in der Matrix der Mobilitätseigenschaften kommen.⁴²⁶ Erfolgt die Reparatur mit speziellen, großformatigen Werkzeugen, wie etwa bei der Reparatur eines Autos, so ist der Leistungsort durch den Leistungsanbieter determiniert, wohingegen beispielsweise die Reparatur von fest eingebauten Küchengeräten aufgrund der Immobilität des externen Faktors auf den Standort des Leistungsempfängers festgelegt ist. Bei der Reparatur von kleinen und leichten Gegenständen, bei der wenige und leichte Werkzeuge benötigt werden, besteht keine Beschränkung bzgl. der Standortwahl und je nach Geschäftsmodell kann die Leistung sowohl beim Leistungsanbieter als auch am Standort des Leistungsnachfragers erfolgen.

Die grundsätzliche Mobilitätseigenschaft der Leistungserbringung variiert demnach je nach Dienstleistungsart. Dasselbe gilt für die Mobilitätseigenschaft des externen Faktors. Eine grundsätzliche Standortgebundenheit von Dienstleistungen besteht somit nicht, dennoch weisen Dienstleistungen im Vergleich zu Sachleistungen je nach Ausprägung größere Flexibilität bzgl. des Standorts der Produktion auf.

Auch wenn keine grundsätzliche Standortgebundenheit für Dienstleistungen besteht, muss aber doch von einer grundsätzlichen Nichttransportfähigkeit ausgegangen werden. Zwar können verschiedene Mobilitätseigenschaften beim Dienstleistungsanbieter und -nachfrager bestehen, die Dienstleistung losgelöst von beiden Faktoren kann jedoch nicht mobil sein. Herder-Dorneich und Kötz beschreiben dies wie folgt:

„Freilich müssen wir den Satz von der mangelnden Transportfähigkeit der Dienstleistungen differenzieren. Die Dienstleistungen können durchaus am regionalen und am internationalen Austausch teilnehmen, wenn Produzenten oder Konsumenten mobil sind. (...) Insgesamt müssen wir hier allerdings doch feststellen, daß nicht die Dienstleistung selbst, sondern die Produzenten und die Konsumenten der Dienste transportiert werden.“⁴²⁷

Eine Ausnahme stellt die Einbeziehung von Kommunikationsmedien bei der Produktion der Dienstleistung dar.⁴²⁸ Diese ermöglichen die Interaktion von Leistungserbringer und Leistungsnachfrager unabhängig von der Mobilitätseigenschaft und dem Standort der an der

⁴²⁵ Vgl. Maleri, Rudolf: Grundzüge der Dienstleistungsproduktion. Berlin, Heidelberg und New York 1973, S. 42.

⁴²⁶ Vgl. Corsten, Hans: Die Produktion von Dienstleistungen. Grundzüge einer Produktionswirtschaftslehre des tertiären Sektors. Berlin 1985, S. 115.

⁴²⁷ Herder-Dorneich, Philipp; Kötz, Werner: Zur Dienstleistungsökonomik: Systemanalyse und Systempolitik der Krankenhauspflegedienste. Berlin 1972, S.13.

⁴²⁸ Vgl. Herder-Dorneich, Philipp; Kötz, Werner: Zur Dienstleistungsökonomik: Systemanalyse und Systempolitik der Krankenhauspflegedienste. Berlin 1972, S.13.

Produktion Beteiligten. Als Beispiele für solche Dienstleistungsarten nennen Meffert und Bruhn die Ausstrahlung einer Theaterproduktion im Fernsehen und die Telefonberatung.⁴²⁹

5.4.2.6 Überkapazität als Qualitätsmerkmal

Anders als bei Sachleistungen werden bei Dienstleistungen keine final erstellten Güter angeboten, sondern einzig das Potential, eine gewünschte Leistung zu erbringen (vgl. Kapitel 5.3). Während das verfügbare Leistungspotential eines Dienstleistungsanbieters den Teil des Leistungspotentials darstellt, der für einen spezifischen Auftrag aufgebracht werden kann, stellt das generelle Leistungspotential eines Dienstleistungsanbieters die Kapazität eines Dienstleistungsunternehmens dar (vgl. Kapitel 5.4.1.3). Um die Kapazitätsauslastung möglichst hoch zu halten, ist grundsätzlich die Planung des Gütererstellungsprozesses von großer Bedeutung. Aufgrund der genannten Charakteristika stuft Maleri die Bedeutung der Produktionsplanung bei Dienstleistungen als besonders hoch ein:

„Fehlentscheidungen seitens der Unternehmensleitung führen unter anderem zu Fixkosten, die gerade aufgrund der spezifischen Eigenschaften von Dienstleistungen zu extrem hohen Leerkosten führen können. Daher ist im Dienstleistungsunternehmen eine sorgfältige Planung besonders wichtig.“⁴³⁰

Aufgrund der Notwendigkeit der Integration des externen Faktors in die Produktion und den daraus resultierenden Eigenschaften der Dienstleistungsproduktion unterliegt die Kapazitätsplanung von Dienstleistungsunternehmen allerdings besonderen Rahmenbedingungen.

Wie beschrieben entzieht sich der externe Faktor der vollständigen Disponierbarkeit durch den Dienstleistungsanbieter (vgl. Kapitel 5.4.2.3). Da Lagerung und Transport von bereits ausgeführten Dienstleistungen nicht möglich sind, kann eine ungleichmäßige Kundennachfrage nicht durch Vorarbeit mit anschließender Lagerung ausgeglichen werden (vgl. Kapitel 5.4.2.4 und 5.4.2.5). Die Kapazitätsplanung des Dienstleisters ist somit stets an den potentiellen Kundenanfragen ausgerichtet, die allerdings nur bedingt prognostizierbar sind und häufig Schwankungen unterliegen. Maleri führt das Beispiel des öffentlichen Nahverkehrs an, dessen Kapazitäten an der Beanspruchung in den Stoßzeiten ausgerichtet sind und außerhalb dieser Zeiträume in der Folge keine vollständige Ausnutzung erfahren.⁴³¹

Häufig sind die Kapazitäten der Dienstleistungsproduktion nach unten und oben begrenzt, was auf den Produktionsfaktor der menschlichen Arbeit zurückzuführen ist. So beschreiben Herder-Dorneich und Kötz die Schwierigkeit der spontanen Kapazitätserweiterung als begründet durch einen gewissen Qualifikationsstand, der beim Personal für den Einsatz am externen Faktor notwendig ist und nicht spontan angeeignet werden kann. Zwar können vorübergehende

⁴²⁹ Vgl. Meffert, Heribert; Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden. 5. Auflage. Wiesbaden 2006, S. 68.

⁴³⁰ Vgl. Maleri, Rudolf: Grundlagen der Dienstleistungsproduktion. 4. Auflage. Berlin, Heidelberg und New York 1997, S. 203.

⁴³¹ Vgl. Maleri, Rudolf: Grundlagen der Dienstleistungsproduktion. 4. Auflage. Berlin, Heidelberg und New York 1997, S. 204.

Überstunden kurzfristig Kapazitäten erweitern, führen langfristig aber zu Kapazitätseinbußen, da die Motivation der Mitarbeiter sinkt. Eine spontane Kapazitätsreduktion ist hingegen nur ohne Leerkosten realisierbar, sofern ein Einsatz der überhängenden Kapazitäten in einem anderen Bereich des Unternehmens bzw. einem anderen Projekt möglich ist.⁴³² Dieser Sachverhalt greift insbesondere für Dienstleistungsarten, die mit einem hohen Grad an Personaleinsatz erbracht werden und nur gering standardisiert sind. Die kurzfristige Anpassung der Kapazität ist somit nur schwer zu realisieren bzw. führt zu einem höheren Organisationsbedarf.

Soll allen potentiellen Kundenanfragen nachgekommen und kein Kunde abgewiesen werden, müssen die Kapazitäten bei Dienstleistungen stets an der Spitzenbeanspruchung ausgerichtet werden. Bei durchschnittlicher Beanspruchung ergeben sich in der Folge allerdings Leerkapazitäten, die Leerkosten erzeugen. Eine Ausrichtung der Kapazität an der Spitzenbeanspruchung, muss über einen Aufschlag auf den Preis der Leistung erwirtschaftet werden, um die anfallenden Leerkosten zu kompensieren.⁴³³

Während die Ausrichtung der Kapazität an den Nachfragespitzen Leerkosten erzeugt, führt die Ausrichtung an der Normalauslastung zu Einschränkungen für den Kunden, etwa in Form von Wartezeiten. Die Leerkosten werden so teilweise bewusst seitens der Unternehmung akzeptiert und einkalkuliert, um die Leistung für den Kunden attraktiver zu gestalten. Herder-Dorneich und Kötz beschreiben die Ausrichtung der Kapazität im Spannungsfeld von Leerkosten und Dienstleistungsqualität wie folgt:

„Wenn den Spitzenbeanspruchungen nachgekommen werden soll, ergeben sich für die Normalbeanspruchung Leerkapazitäten. Mit anderen Worten, das Bereithalten von Überkapazitäten ist für die Dienste strukturell. Die Überkapazität gehört geradezu zur Qualität der Dienste dazu. (...) Wer Dienste nicht mit Überkapazitäten organisiert, dem wirft man mangelnde Weitsicht und schlechtes Management vor.“⁴³⁴

Es obliegt der Unternehmung vor diesem Hintergrund die eigenen Kapazitäten zu planen.

5.4.3 Implikationen auf die Absatzphase

5.4.3.1 Begriffsabgrenzung Absatz

Wie in der Einleitung zu Kapitel 5.4 beschrieben, stellt der Absatz den dritten Teilprozess im Modell der betrieblichen Geld- und Güterströme dar. Produzierte Güter werden in der Umwelt verkauft und Einnahmen erzielt. In seiner Veröffentlichung *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Zweiter Band. Der Absatz* unterscheidet Gutenberg noch klar

⁴³² Vgl. Herder-Dorneich, Philipp; Kötz, Werner: Zur Dienstleistungsökonomik: Systemanalyse und Systempolitik der Krankenhauspflegedienste. Berlin 1972, S.15-16.

⁴³³ Vgl. Herder-Dorneich, Philipp; Kötz, Werner: Zur Dienstleistungsökonomik: Systemanalyse und Systempolitik der Krankenhauspflegedienste. Berlin 1972, S.15-16.

⁴³⁴ Vgl. Herder-Dorneich, Philipp; Kötz, Werner: Zur Dienstleistungsökonomik: Systemanalyse und Systempolitik der Krankenhauspflegedienste. Berlin 1972, S.15.

zwischen Dienstleistungen und Sachleistungen in Bezug auf den Begriff des Absatzes. Während in der Begriffsverwendung von Gutenberg Absatz ausschließlich den Vorgang der Veräußerung von Sachleistungen beschreibt, stellt der Begriff der Leistungsverwertung sowohl die Verwertung von Dienstleistungen als auch von Sachleistungen dar.⁴³⁵ Mittlerweile ist diese Auffassung überholt und mit Absatz wird allgemein der Tausch sämtlicher Wirtschaftsgüter am Markt gegen finanzielle Mittel bezeichnet.⁴³⁶ In der Literatur findet sich eine Vielzahl von Begriffen, die mitunter nicht oder nicht ausreichend von dem Begriff des Absatzes abgegrenzt sind. Im Weiteren erfolgt daher eine Auseinandersetzung mit diesem Begriffsspektrum.

Weber definiert den Begriff der Absatzmenge als die Summe sämtlicher Wirtschaftsgüter, die ein Unternehmen in einem definierten Zeitraum verkauft oder zum Verkauf anbietet. In Kombination mit den Verkaufspreisen ergibt sich der Umsatz der Unternehmung.⁴³⁷

In Abgrenzung zum Begriff des Absatzes beschreibt Palupski Vertrieb als den Teilaspekt des Absatzes, der sich mit Verkauf sowie Transport und Lagerhaltung der produzierten Wirtschaftsgüter beschäftigt. Der Verkauf ist wiederum der Aspekt des Vertriebs, der sich mit der Abwicklung der kundenbezogenen Vertriebsprozesse beschäftigt, wie Kundenansprache, Beratung, Verhandlung oder Reklamation.⁴³⁸

Während der Begriff des Absatzes die Perspektive des produzierenden Unternehmens widerspiegelt, steht der Begriff der Absatzwirtschaft für eine volkswirtschaftliche Perspektive, die sowohl absatzspezifische Aspekte des Anbieters als auch beschaffungsspezifische Aspekte des Abnehmers einbezieht. Köhler verweist in seiner Übersicht der terminologischen Entwicklung zum Aspekt des Marketings auf Schäfer und das Autorenteam Nieschlag, Dichtl und Hörschgen als Vertreter dieser Perspektive.⁴³⁹ So definiert Schäfer Absatzwirtschaft wie folgt:

*„Die Wirtschaft steht zwischen der Naturordnung und der von der Kultur geformten Bedarfsordnung. Sie hat die Aufgabe, die eine Ordnung in die andere überzuführen (...). Die Aufgabe der stofflichen Umformung und Umwandlung nennen wir die *produktionswirtschaftliche*. Diejenige der Umgruppierung oder Umordnung wollen wir als die *absatzwirtschaftliche* bezeichnen (...).“⁴⁴⁰*

Weiter führt Schäfer die Überlappung der Absatzwirtschaft mit sowohl den Aktivitäten des anbietenden als auch des abnehmenden Unternehmens wie folgt aus:

⁴³⁵ Vgl. Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Zweiter Band. Der Absatz. 17. Auflage. Berlin, Heidelberg, New York und Tokyo 1984, S. 1.

⁴³⁶ Vgl. Maler, Rudolf: Grundzüge der Dienstleistungsproduktion. Berlin, Heidelberg und New York 1973, S. 127.

⁴³⁷ Vgl. Weber, Kurt: Industriebetriebslehre. 3. Auflage. Berlin, Heidelberg u.a. 1999, S. 378.

⁴³⁸ Vgl. Palupski, Rainer: Management von Beschaffung, Produktion und Absatz. Leitfaden mit Praxisbeispielen. 2. Auflage. Wiesbaden 2002, S. 292.

⁴³⁹ Vgl. Köhler, Richard: Marketing – Von der Reklame zur Konzeption einer marktorientierten Unternehmensführung, S. 360. In: Gaugler, Eduard; Köhler, Richard (Hrsg.): Entwicklungen der Betriebswirtschaftslehre. 100 Jahre Fachdisziplin – zugleich eine Verlagsgeschichte. Stuttgart 2002, S. 355-384.

⁴⁴⁰ Schäfer, Erich: Die Aufgabe der Absatzwirtschaft. Leipzig 1943, S. 7.

„Im Teil II dieser Schrift wird das deutlich gezeigt werden können (...), daß zwischen der Verkaufstätigkeit eines Betriebes und der Einkaufstätigkeit seines Abnehmerbetriebes eine gewisse organisatorische Austauschbarkeit besteht (...). Diese Tatsache deutet darauf hin, daß es sich im Grunde um ein und dieselbe Aufgabe handelt, die lediglich organisatorisch in verschiedener Weise gelöst wird; (...) Nimmt man hinzu, daß (...) im ganzen gesehen die Verkaufsseite der Unternehmungen ungleich kräftiger ausgebildet ist als das Einkaufswesen, so erscheint die Bezeichnung dieser gesamten Aufgabe als einer *absatzwirtschaftlichen* doch berechtigt.“⁴⁴¹

Nieschlag, Dichtl und Hörschgen verwenden in Anlehnung an Schäfer den Begriff der Absatzwirtschaft im Sinne der volkswirtschaftlichen Perspektive, die somit sowohl Aktivitäten von Anbieter als auch Abnehmer beinhaltet. Die Autoren beschreiben dies wie folgt:

„Die bisherigen Ausführungen lassen erkennen, daß zwischen der Produktion eines Gutes und dessen Verwendung bzw. Verbrauch gewisse *Spannungen* zu überwinden sind (...). Die Institutionen sowie betrieblichen Organe, die mit dieser Aufgabe beschäftigt sind, aber auch die Maßnahmen, die dazu ergriffen werden, faßt man - mit Erich Schäfer - unter dem Sammelbegriff *Absatzwirtschaft* zusammen. (...)

Auf der einen Seite handelt es sich um Organe, nämlich die Verkaufsorgane der Produzenten, ferner die wirtschaftlich und rechtlich selbstständigen absatzwirtschaftlichen Organe, oft auch *Absatzmittler* genannt, schließlich die Einkaufsorgane der Abnehmer (...).“⁴⁴²

Die Begriffe des Absatzes und der Absatzwirtschaft weisen somit trotz der terminologischen Nähe zwei verschiedene Bedeutungsinhalte auf, was in der Literatur kritisiert wurde. Köhler nennt u. a. Sundhoff und Leitherer, die anstrebten, alternative Begriffe zur Absatzwirtschaft zu etablieren, was zur begrifflichen Vielfalt und dadurch bedingt auch zur begrifflichen Uneinigkeit führte.⁴⁴³ Sundhoff verweist auf den Begriff der Distributionswirtschaft. Den Begriff der Distribution definiert Sundhoff wie folgt:

„Die Distribution schließt außer dem Absatz der Hersteller und dem Umsatz der eingeschalteten Handlungen auch die Beschaffung beim Verwender ein (...).“⁴⁴⁴

Als Teildisziplinen der Distributionswirtschaftslehre fasst Sundhoff die Handelswirtschaftslehre und die Umsatzwirtschaftslehre auf. Als Gegenstandsbereich der Umsatzwirtschaftslehre nennt Sundhoff folgende Aspekte, die auch bereits bei der Definition der Absatzwirtschaft Bestandteil waren:

„die (weitgehend prozessualen) Probleme der Umsatztätigkeiten, wie Marktuntersuchung, Beschaffung, Absatz, Vertrieb und Werbung, diese alle

⁴⁴¹ Schäfer, Erich: Die Aufgabe der Absatzwirtschaft. Leipzig 1943, S. 7-8.

⁴⁴² Nieschlag, Robert; Dichtl, Erwin; Hörschgen, Hans: Einführung in die Lehre von der Absatzwirtschaft. Ein entscheidungstheoretischer Ansatz. Berlin 1968, S. 19-20.

⁴⁴³ Vgl. Köhler, Richard: Marketing – Von der Reklame zur Konzeption einer marktorientierten Unternehmensführung, S. 360. In: Gaugler, Eduard; Köhler, Richard: Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre. 100 Jahre Fachdisziplin – zugleich eine Verlagsgeschichte, Stuttgart 2002, S. 359-362.

⁴⁴⁴ Sundhoff, Edmund: Die Distributionswirtschaftslehre an den Kölner Hochschulen. Köln 1990, S. 3.

jedoch nicht nur bezogen auf Handlungen, sondern auf Betriebe jeglicher Art (...)⁴⁴⁵.

Den Begriff der Umsatzwirtschaftslehre sieht Sundhoff dem Begriff der Absatzwirtschaftslehre überlegen, da dieser terminologisch klarer vom Aspekt des Absatzes abgegrenzt ist, der entsprechend der Definition einen Teilbereich der Umsatzwirtschaftslehre darstellt.⁴⁴⁶

Auch Leitherer kritisiert die unklare begriffliche Überschneidung von Absatz und Absatzwirtschaft und schlägt statt Absatzwirtschaft den Begriff der betrieblichen Marktlehre vor. Leitherer beschreibt dies wie folgt:

„Für die betriebswirtschaftliche Sicht ist es jedoch unbefriedigend, von »betrieblicher Absatzwirtschaft« zu sprechen. (...)

Beide betrieblichen Bereiche, Absatz und Beschaffung, unter dem alleinigen Terminus Absatz zusammenzufassen, befriedigt nicht. (...)

»Absatz« bzw. »Absatzlehre« sind für die hier untersuchten Vorgänge jedoch als Bezeichnung in vielem zu eng. (...)

Das Markthandeln der Unternehmung und des planwirtschaftlichen Betriebes wird deshalb in seiner wissenschaftlichen Erfassung hier mit dem Ausdruck »*Betriebliche Marktlehre*« belegt.⁴⁴⁷

Anfang des 20. Jahrhunderts an amerikanischen Hochschulen in Lehre und Forschung eingeführt, etablierte sich Ende der 60er Jahre im akademischen Bereich in Deutschland der Begriff des Marketings, der sich durch eine Fokussierung auf externe Faktoren wie Kunde und Wettbewerb kennzeichnet. Als frühe Vertreter des Begriffs im deutschsprachigen Raum nennt Köhler Nieschlag und Meffert.⁴⁴⁸

Nieschlag erläutert zunächst die traditionelle Verwendung des Begriffs Marketing, der mit der bis dahin etablierten Begriffsverwendung der Absatzwirtschaft deckungsgleich ist:

„Danach umfaßt Marketing jenen Bereich der Wirtschaft, mithin jene Funktionen, Instrumente und Institutionen, die damit befaßt sind, die Produkte (und sonstigen Leistungen) vom Erzeuger über die verschiedenen Stufen des Handels zu geleiten und sie dem Verbraucher (...) zuzuführen. In diesem Sinne ist Marketing mit dem gleichzusetzen, was bei uns seit geraumer Zeit Absatzwirtschaft oder Warendistribution genannt wird.“⁴⁴⁹

⁴⁴⁵ Sundhoff, Edmund: Die Distributionswirtschaftslehre an den Kölner Hochschulen. Köln 1990, S. 5.

⁴⁴⁶ Vgl. Sundhoff, Edmund: Die Distributionswirtschaftslehre an den Kölner Hochschulen. Köln 1990, S.5.

⁴⁴⁷ Leitherer, Eugen: Betriebliche Marktlehre. Erster Teil: Grundlagen und Methoden. Stuttgart 1974, S. 3.

⁴⁴⁸ Vgl. Köhler, Richard: Marketing – Von der Reklame zur Konzeption einer marktorientierten Unternehmensführung, S. 361. In: Gaugler, Eduard; Köhler, Richard: Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre. 100 Jahre Fachdisziplin – zugleich eine Verlagsgeschichte, Stuttgart 2002, S. 359-362.

⁴⁴⁹ Nieschlag, Robert: Was bedeutet die Marketing-Konzeption für die Lehre von der Absatzwirtschaft? Zur Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre, S. 551. In: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, Heft 1-1963, S. 549-559.

Als sich neu etablierendes Begriffsverständnis verweist Nieschlag auf die Begriffsdefinition des Marketings als eine neue Form der Unternehmungsführung, die über die Aspekte der Absatzwirtschaft deutlich hinausgeht:

„Neuerdings versteht man unter Marketing eine Grundeinstellung, (...) die in der Erarbeitung und der Verwirklichung einer ganz bestimmten, in sehr umfassender Weise fundierten absatzwirtschaftlichen Konzeption für Güter und Dienstleistungen ihren Ausdruck findet. (...) Das Marketing in dem modernen Sinne beschäftigt sich mit der Suche, der Entwicklung und dem Ausbau von Produkt- und Firmenmärkten (...). Mit anderen Worten ausgedrückt führt Marketing in diesem Sinne zu einer Steuerung des Betriebes vom Markte her (...).“⁴⁵⁰

Seit den 50er Jahren hat sich die Bedeutung des Marketing-Begriffs kontinuierlich weiterentwickelt.⁴⁵¹ Mit Blick auf die aktuelle Begriffsauslegung sprechen Meffert et al von einem dualen Führungskonzept, das Marketing sowohl als Funktion der Unternehmensorganisation begreift, als auch als orientierende Vision für die Unternehmensführung hin zu einer marktorientierten Unternehmensführung.⁴⁵²

Da für die Grobanalyse der betrieblichen Organisation, die Aufschluss auf Besonderheiten für Dienstleistungsunternehmen im Vergleich zu Sachleistungsunternehmen geben soll, die Beschränkung auf die betriebliche Funktion ausreicht, wird im Folgenden weiterhin von dem beschriebenen Konzept des Absatzes als Phase im innerbetrieblichen Leistungsprozess ausgegangen.

5.4.3.2 Absatz als vorgezogene Phase im betrieblichen Leistungsprozess bei Dienstleistungsunternehmen

Wie in Kapitel 5.4.2.2 beschrieben, zeichnen sich Dienstleistungen durch die Simultanität von Produktion und Konsum aus. Der Absatz kann in der Folge nicht wie bei Sachleistungsunternehmen nach der Produktion des Wirtschaftsgutes erfolgen. Da der Kunde direkt in die Produktion einbezogen wird und entweder der Kunde persönlich oder sein Eigentum zum Produktionsfaktor wird, bedarf es bei Dienstleistungen stets einer vorausgegangenen Einwilligung des Kunden in die Leistungserbringung. Dies hat für Dienstleistungsunternehmen im Vergleich zu Sachleistungsunternehmen Auswirkungen auf die gesamte Organisation der innerbetrieblichen Abläufe.

Bei Maleri findet sich eine schematische Gegenüberstellung der innerbetrieblichen Prozesse von Sachleistungs- und Dienstleistungsunternehmen. Abbildung 5-12 zeigt die verschiedenen Abläufe.

⁴⁵⁰ Nieschlag, Robert: Was bedeutet die Marketing-Konzeption für die Lehre von der Absatzwirtschaft? Zur Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre, S. 551-552. In: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, Heft 1-1963, S. 549-559.

⁴⁵¹ Eine Übersicht der Entwicklungsschritte des Marketing-Begriffs findet sich bei Meffert, Heribert; Burmann; Christoph; Kirchgeorg, Manfred: Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. 12. Auflage. Wiesbaden 2015, S. 8.

⁴⁵² Vgl. Meffert, Heribert; Burmann; Christoph; Kirchgeorg, Manfred: Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. 12. Auflage. Wiesbaden 2015, S.13-14.

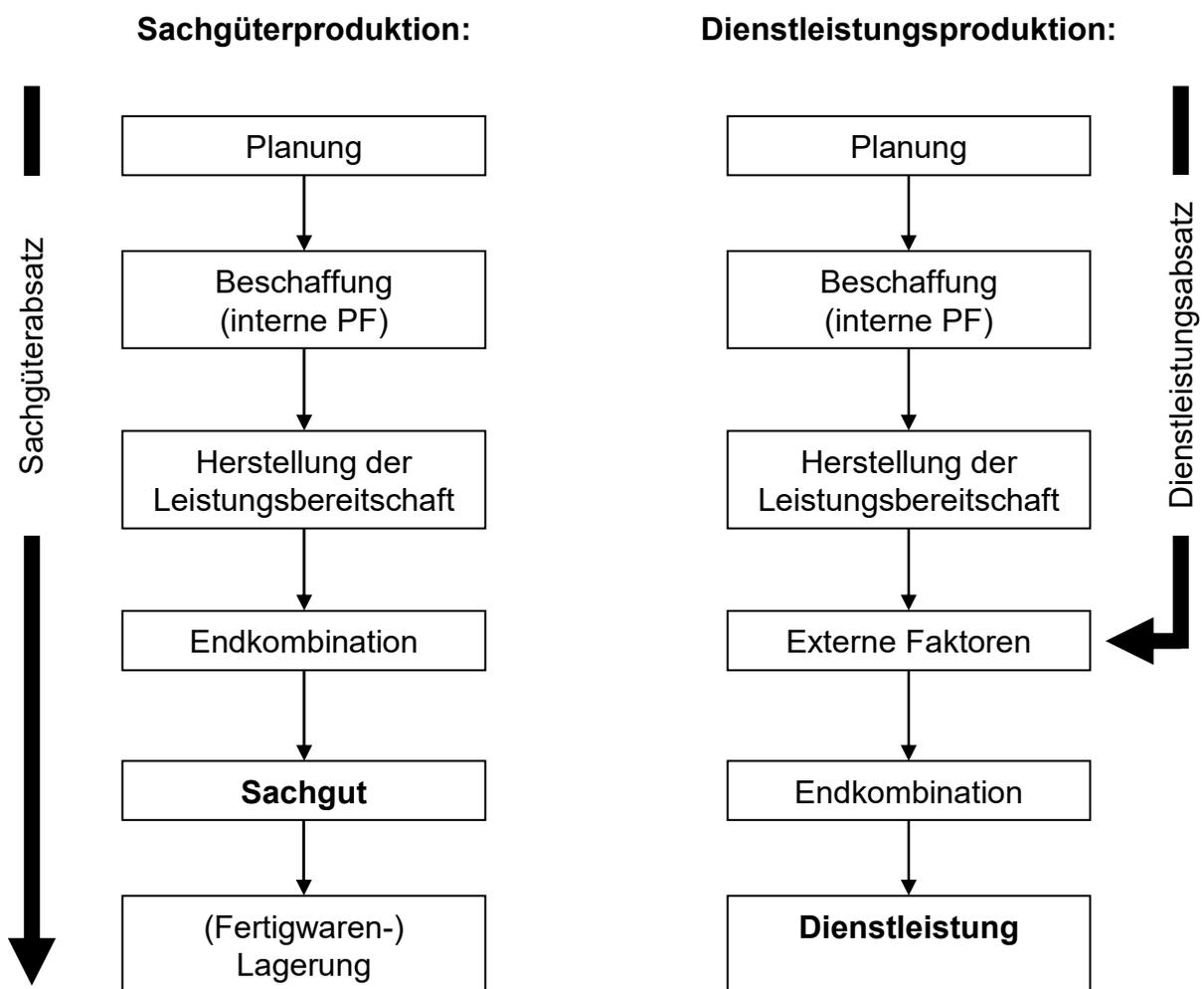


Abbildung 5-12: Schematische Gegenüberstellung der innerbetrieblichen Abläufe von Sachleistungs- und Dienstleistungsunternehmen⁴⁵³

Bis zum Aufbau der Leistungsbereitschaft gleichen sich die innerbetrieblichen Abläufe bei Sachleistungs- und Dienstleistungsunternehmen: nach einer Planung der Produktion und der Beschaffung interner Produktionsfaktoren erfolgt die Herstellung der Leistungsbereitschaft. Während bei Sachleistungsunternehmen direkt die Endkombination und damit die Erstellung der Sachleistung erfolgt, wird bei Dienstleistungsunternehmen der Kontakt zum externen Faktor hergestellt und der Absatz durchgeführt. Daraufhin wird im Rahmen der Endkombination die Dienstleistung erbracht. Bei Sachleistungen erfolgt im Anschluss an die Endkombination die Vorratslagerung der Wirtschaftsgüter zur Überbrückung bis der Absatz getätigt wird. Die Option der Vorratslagerung für Dienstleistungen entfällt, wie in Kapitel 5.4.2.4 beschrieben. Anders als bei Sachleistungsunternehmen muss für Dienstleistungsunternehmen von der idealtypischen, chronologischen Dreiteilung von Beschaffung – Produktion – Absatz abgewichen werden, denn der Absatz erfolgt bei Dienstleistungen im Vergleich zu Sachleistungen vorgezogen.

⁴⁵³ Maleri, Rudolf: Grundlagen der Dienstleistungsproduktion. 4. Auflage. Berlin, Heidelberg und New York 1997, S. 188.

Maleri weist ergänzend zur schematischen Darstellung der innerbetrieblichen Abläufe darauf hin, dass der Absatz von Sachleistungen nicht an die erfolgte Endkombination gebunden ist. Auch ein Absatz vor und während der Endkombination ist möglich. Bei Dienstleistungen muss der Absatz allerdings vor Durchführung der Endkombination erfolgen, da die Integration des externen Faktors in die Produktion notwendig wird. Während die Weiterveräußerung von Sachleistungen, sofern diese nicht verderblich sind, in der Regel wiederholt erfolgen kann, ist eine Weiterveräußerung bei Dienstleistungen ausgeschlossen.⁴⁵⁴

Diese Abweichung in den Abläufen bei Dienstleistungsunternehmen hat auch Auswirkungen auf die Organisation der Beschaffung für die Dienstleistungserstellung. Anders als bei Sachleistungen untergliedert sich die Beschaffung bei Dienstleistungsunternehmen in die zwei Phasen vor und nach der Auftragserteilung bzw. dem Absatz.⁴⁵⁵ Diese Untergliederung ist analog zur Untergliederung der Produktion von Dienstleistungen in die zwei Phasen der Vor- und Endkombination, wie in Kapitel 5.4.1.3 beschrieben. Ziel der Beschaffung vor dem Absatz ist es, die nötigen internen Produktionsfaktoren für die Vorkombination bereitzustellen, deren Aufgabe der Aufbau der Leistungsbereitschaft des Dienstleistungsunternehmens ist. Die Beschaffung nach dem Absatz zielt auf die Produktionsfaktoren ab, die für die Endkombination notwendig sind, um letztlich die Dienstleistung erbringen zu können.⁴⁵⁶

Während bei der Sachleistungsproduktion im Anschluss an eine etwaige Vorratslagerung im Rahmen des Vertriebs die Lieferung des erworbenen Wirtschaftsgutes an den neuen Eigentümer erfolgt, beschränken sich die Prozesse der Logistik bei Dienstleistungen auf den externen Faktor. Meffert und Bruhn nennen in diesem Zusammenhang bei objektbezogenen Dienstleistungen den Transport und die Lagerung von mobilen externen Faktoren, wie z. B. defekten Fernsehgeräten, sowie bei personenbezogenen Dienstleistungen die Unterbringung von Personen vor und nach der Leistungserbringung, wie etwa bei einer ärztlichen Behandlung im Krankenhaus.⁴⁵⁷ Je nach Geschäftsmodell können bei Dienstleistungen somit Prozesse der Logistik notwendig werden oder auch komplett entfallen bzw. völlig in das Leistungsspektrum des Abnehmers übergehen, der dann selbstständig für Transport und Lagerung bzw. Unterbringung aufkommt.

5.4.3.3 Kundenansprache und Werbemaßnahmen

Wie in Kapitel 5.3 beschrieben, besteht bei der Kaufentscheidung für eine Dienstleistung allein die Leistungsbereitschaft des Anbieters. Dies steht im Gegensatz zu Sachleistungen, die bei der Kaufentscheidung bereits als final erstelltes Gut vorhanden sind. Während Sachleistungsunternehmen somit direkt mit dem Produkt, das abgesetzt werden soll, an einen

⁴⁵⁴ Vgl. Maleri, Rudolf: Grundlagen der Dienstleistungsproduktion. 4. Auflage. Berlin, Heidelberg und New York 1997, S. 188-189.

⁴⁵⁵ Vgl. Maleri, Rudolf: Grundlagen der Dienstleistungsproduktion. 4. Auflage. Berlin, Heidelberg und New York 1997, S. 217-218.

⁴⁵⁶ Vgl. Maleri, Rudolf: Grundlagen der Dienstleistungsproduktion. 4. Auflage. Berlin, Heidelberg und New York 1997, S. 217-218.

⁴⁵⁷ Vgl. Meffert, Heribert; Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden. 5. Auflage. Wiesbaden 2006, S. 65-66.

potentiellen Kunden herantreten können, müssen Dienstleistungsunternehmen andere Formen der Kundenansprache wählen, um den Absatz ihrer Wirtschaftsgüter zu fördern.

Mit Blick auf das Potential zur Markenbildung nennt Berekoven das Merkmal der Informationsarmut, das insbesondere für im Ergebnis immaterielle Dienstleistungen gilt, aber auch bei Wirtschaftsgütern mit materiellem Leistungsergebnis stark ausgeprägt sein kann.⁴⁵⁸ Auch Corsten nennt, mit Verweis auf Berekoven, das Merkmal der Informationsarmut, das er als Wesensmerkmal der Dienstleistung auffasst.⁴⁵⁹ Berekoven wie auch Corsten nehmen dabei Bezug auf das Konzept der Informationsfunktion nach Ellinger. Ellinger spricht einem Wirtschaftsgut neben der Basisfunktion der Nutzenstiftung weitere Funktionen zu, von denen eine die Informationsfunktion darstellt.⁴⁶⁰ Den Zweck dieser Funktion beschreibt Ellinger wie folgt:

„Eine zusätzliche Funktion des Produktes im außerbetrieblichen Bereich ist die „*Informationsfunktion*“. Darunter verstehen wir die dem Erzeugnis zugeordnete Fähigkeit und Aufgabe, Informationen (...) über sich selbst in die Marktsphäre auszustrahlen.“⁴⁶¹

Sämtliche vom Wirtschaftsgut ausgehende Informationen bezeichnet Ellinger als Produktinformation. Die Produktinformation hat große Auswirkung auf den Kunden, stellt diese doch die Grundlage für eine potentielle Kaufentscheidung dar. Ein Unternehmen strebt daher an, die Informationsfunktion eines Wirtschaftsgutes so zu gestalten, dass diese sich absatzfördernd auswirkt.⁴⁶² Die Informationsfunktion muss daher als Instrument zur Förderung des Absatzes eingestuft werden.

Mit Bezug auf das Konzept der Informationsfunktion von Ellinger definiert Berekoven das Merkmal der Informationsarmut als gering ausgeprägte Produktinformation eines Wirtschaftsgutes, was Berekoven wie folgt beschreibt:

„Durch ihr bloßes Vorhandensein geben stoffliche Güter während ihrer ganzen Lebensdauer gleichsam laufend Informationen über sich an die Menschen ihrer Umwelt ab. Ihre Existenz schlechthin, ihr Äußeres, ihr Einsatz werden wahrgenommen (...).“

⁴⁵⁸ Vgl. Berekoven, Ludwig: Die Besonderheiten der Werbung für immaterielle Güter, S. 26-27. In: Kosiol, Erich; Sundhoff, Edmund (Hrsg.): Betriebswirtschaft und Marktpolitik. Beiträge zur allgemeinen Betriebswirtschaftslehre und zur betriebswirtschaftlichen Marktlehre. Festschrift für Rudolf Seyffert zum 75. Geburtstag. Köln und Opladen 1968, S. 17-30.

⁴⁵⁹ Vgl. Corsten, Hans: Die Produktion von Dienstleistungen. Grundzüge einer Produktionswirtschaftslehre des tertiären Sektors. Berlin 1985, S. 116.

⁴⁶⁰ Vgl. Ellinger, Theodor: Die Informationsfunktion des Produktes, S. 258-259. In: Moxter, Adolf (Hrsg.): Produktionstheorie und Produktionsplanung. Festschrift für Karl Hax zum 65. Geburtstag. Köln und Opladen 1966, S. 253-336.

⁴⁶¹ Ellinger, Theodor: Die Informationsfunktion des Produktes, S. 259. In: Moxter, Adolf (Hrsg.): Produktionstheorie und Produktionsplanung. Festschrift für Karl Hax zum 65. Geburtstag. Köln und Opladen 1966, S. 253-336.

⁴⁶² Vgl. Ellinger, Theodor: Die Informationsfunktion des Produktes, S. 259-260. In: Moxter, Adolf (Hrsg.): Produktionstheorie und Produktionsplanung. Festschrift für Karl Hax zum 65. Geburtstag. Köln und Opladen 1966, S. 253-336.

So ist es andererseits verständlich, daß dort, wo das Äußere eines Produktes auf Grund seiner Wesensart oder seiner Produktionsbedingungen keine derartigen Eindrücke vermittelt, die Markenbildung erschwert ist.⁴⁶³

Während Berekoven Autos eine hohe Produktinformation zuspricht, erachtet er Dienstleistungen, wie sie Banken, Versicherungen sowie Reinigungs- und Reparaturfirmen anbieten, als eher informationsarm.⁴⁶⁴ Corsten spezifiziert die Überlegungen zur Informationsarmut und spricht grundsätzlich Sachleistungen eine stärker ausgeprägte Informationsfunktion zu als Dienstleistungen.⁴⁶⁵

Die beschriebene Informationsarmut von Dienstleistungen hat Auswirkungen auf die Kundenansprache. Dies führt v. a. dann zu Schwierigkeiten, wenn die geplante Leistung nicht visualisiert werden kann. Um dem Kunden auch dann eine Entscheidungsgrundlage geben zu können, schlägt Corsten die Kommunikation von Merkmalen vor, die eng mit der Dienstleistung verbunden sind. Dabei stellt er die Aspekte der Organisation der Leistungsbereitschaft heraus. Hier gilt es die Personal- und Sachmittelausstattung der Unternehmung dem potentiellen Kunden zu kommunizieren. Auch der zeitliche Umfang des Leistungsangebots ist für den Kunden von Bedeutung und sollte daher in der Kommunikation berücksichtigt werden. Als zusätzlich von Interesse für den potentiellen Kunden nennt Corsten das Umfeld der Organisation der Leistungsbereitschaft und fokussiert dabei auf Aspekte wie Erreichbarkeit und Infrastruktur im Umfeld des Dienstleisters. Ein weiterer Aspekt, der Kunden als Entscheidungsgrundlage dienen kann, ist der Fokus auf positive Resultate und Bewertungen früherer Leistungen. Je nach Art der Dienstleistung können so positive Nutzerkommentare in der Kommunikation nach außen berücksichtigt werden, wie auch die bildhafte Darstellung des Kunden oder dessen Eigentum, an dem die Dienstleistung erbracht wurde.⁴⁶⁶

Die Beurteilung einer Dienstleistung anhand bereits getätigter Leistungserbringungen ist für Anbieter somit von großer Bedeutung. Allerdings ist die Vergleichbarkeit häufig nur bedingt gegeben. Berekoven beschreibt dies wie folgt:

„Der Abnehmer kauft ja nicht ein fertiges stoffliches Produkt, welches im Zweifelsfall mehrfach auf Mängel überprüft wurde, sondern im Zeitpunkt des Erwerbs einer unstofflichen Leistung ist es ja nur ein Versprechen auf ein „noch zu tuendes“ und dementsprechend mit allen Risiken behaftet, die ein Leistungsprozeß eben mit sich bringt.“⁴⁶⁷

⁴⁶³ Berekoven, Ludwig: Die Besonderheiten der Werbung für immaterielle Güter, S. 26-27. In: Kosiol, Erich; Sundhoff, Edmund (Hrsg.): Betriebswirtschaft und Marktpolitik. Beiträge zur allgemeinen Betriebswirtschaftslehre und zur betriebswirtschaftlichen Marktlehre. Festschrift für Rudolf Seyffert zum 75. Geburtstag. Köln und Opladen 1968, S. 17-30.

⁴⁶⁴ Vgl. Berekoven, Ludwig: Die Besonderheiten der Werbung für immaterielle Güter, S. 27. In: Kosiol, Erich; Sundhoff, Edmund (Hrsg.): Betriebswirtschaft und Marktpolitik. Beiträge zur allgemeinen Betriebswirtschaftslehre und zur betriebswirtschaftlichen Marktlehre. Festschrift für Rudolf Seyffert zum 75. Geburtstag. Köln und Opladen 1968, S. 17-30.

⁴⁶⁵ Vgl. Corsten, Hans: Die Produktion von Dienstleistungen. Grundzüge einer Produktionswirtschaftslehre des tertiären Sektors. Berlin 1985, S. 117.

⁴⁶⁶ Vgl. Corsten, Hans: Die Produktion von Dienstleistungen. Grundzüge einer Produktionswirtschaftslehre des tertiären Sektors. Berlin 1985, S. 118.

⁴⁶⁷ Berekoven, Ludwig: Die Besonderheiten der Werbung für immaterielle Güter, S. 27. In: Kosiol, Erich; Sundhoff, Edmund (Hrsg.): Betriebswirtschaft und Marktpolitik. Beiträge zur allgemeinen Betriebswirtschaftslehre und zur

Corsten weist in diesem Zusammenhang insbesondere auf die Bedeutung des externen Faktors für die Qualitätsmessung hin. Je ausgeprägter der Aktivitätsgrad des Dienstleistungsabnehmers ist, desto stärker beeinflusst der Kunde die Qualität der Dienstleistung.⁴⁶⁸ Für die Bewertung der Qualität stellt der Auftraggeber somit selbst einen Unsicherheitsfaktor dar.

Bei Dienstleistungen, die ihre Nutzenstiftung statt aus dem Ergebnis aus dem Prozess der Leistung erzielen, müssen bei der Qualitätsbeurteilung die Kriterien mit Fokus auf die Leistungsfähigkeit des Anbieters sowie auf Merkmale des Vorgangs der Leistungserbringung gewählt werden. Nach Corsten können so zum einen Kriterien bezüglich des Potentials zur Leistungserbringung des Dienstleistungsanbieters evaluiert werden, wie fachliche Kompetenz, persönlicher Umgang mit dem Kunden sowie das Umfeld der Leistungserbringung, sofern diese beim Dienstleistungsanbieter erfolgt. Zum anderen können der zeitliche Rahmen der Leistungserbringung sowie die terminliche Organisation der Leistungserbringung als Kriterien der Evaluation herangezogen werden.⁴⁶⁹

Aber nicht nur die Evaluation der Qualität ist bei Dienstleistungen im Vergleich zu Sachleistungen erschwert, auch die Evaluation der Quantität ist für den Kunden und auch den Anbieter nicht immer möglich. Herder-Dorneich und Kötz erklären dies durch die Unmöglichkeit, sämtliche Dienstleistungsarten in ihrem Ergebnis mit physikalischen Maßen zu bestimmen.⁴⁷⁰ Auch Maleri argumentiert auf diese Weise und beschreibt die Schwierigkeiten der Quantitätsevaluation bei Dienstleistungen mit immaterieller Ergebnisausprägung wie einer ärztlichen Behandlung, einer rechtlichen Beratung oder einer Bildungsleistung.⁴⁷¹ Corsten nimmt die Sichtweise von Maleri auf, unterscheidet aber Dienstleistungen hinsichtlich des Materialitätsgrades des Dienstleistungsergebnisses. So spricht Corsten Dienstleistungen mit materieller Ergebnisausprägung wie z. B. Verkehrsbetrieben eine Evaluation der Quantität anhand Kennzahlen wie Anzahl beförderter Personen oder gefahrener Kilometer zu.⁴⁷²

5.4.3.4 Besonderheiten des Käuferverhaltens beim Erwerb von Dienstleistungen

Wie im vorigen Kapitel (5.4.3.3) beschrieben, unterscheiden sich Wirtschaftsgüter hinsichtlich der Ausprägung ihrer Informationsfunktion. Dies hat Auswirkungen auf das innerbetriebliche Handeln bezüglich der gewählten Mittel zur Kundenansprache. Aber auch für den Kunden ergeben sich Auswirkungen durch die Unterschiede in der Informationsfunktion verschiedener Wirtschaftsgüter bei der Kaufentscheidung. Schließlich geht mit einer nur gering ausgeprägten Informationsfunktion auch eine eingeschränkte Beurteilbarkeit über die Merkmale eines

betriebswirtschaftlichen Marktlehre. Festschrift für Rudolf Seyffert zum 75. Geburtstag. Köln und Opladen 1968, S. 17-30.

⁴⁶⁸ Vgl. Corsten, Hans: Die Produktion von Dienstleistungen. Grundzüge einer Produktionswirtschaftslehre des tertiären Sektors. Berlin 1985, S. 121.

⁴⁶⁹ Vgl. Corsten, Hans: Die Produktion von Dienstleistungen. Grundzüge einer Produktionswirtschaftslehre des tertiären Sektors. Berlin 1985, S. 122.

⁴⁷⁰ Vgl. Herder-Dorneich, Philipp; Kötz, Werner: Zur Dienstleistungsökonomik: Systemanalyse und Systempolitik der Krankenhauspflegedienste. Berlin 1972, S. 15.

⁴⁷¹ Vgl. Maleri, Rudolf: Grundzüge der Dienstleistungsproduktion. Berlin, Heidelberg und New York 1973, S. 43-44.

⁴⁷² Vgl. Corsten, Hans: Die Produktion von Dienstleistungen. Grundzüge einer Produktionswirtschaftslehre des tertiären Sektors. Berlin 1985, S. 119-120.

Wirtschaftsgutes für den Kunden einher. Abbildung 5-13 zeigt eine Übersicht verschiedener Wirtschaftsgüter und ihrer Beurteilbarkeit für den Kunden.

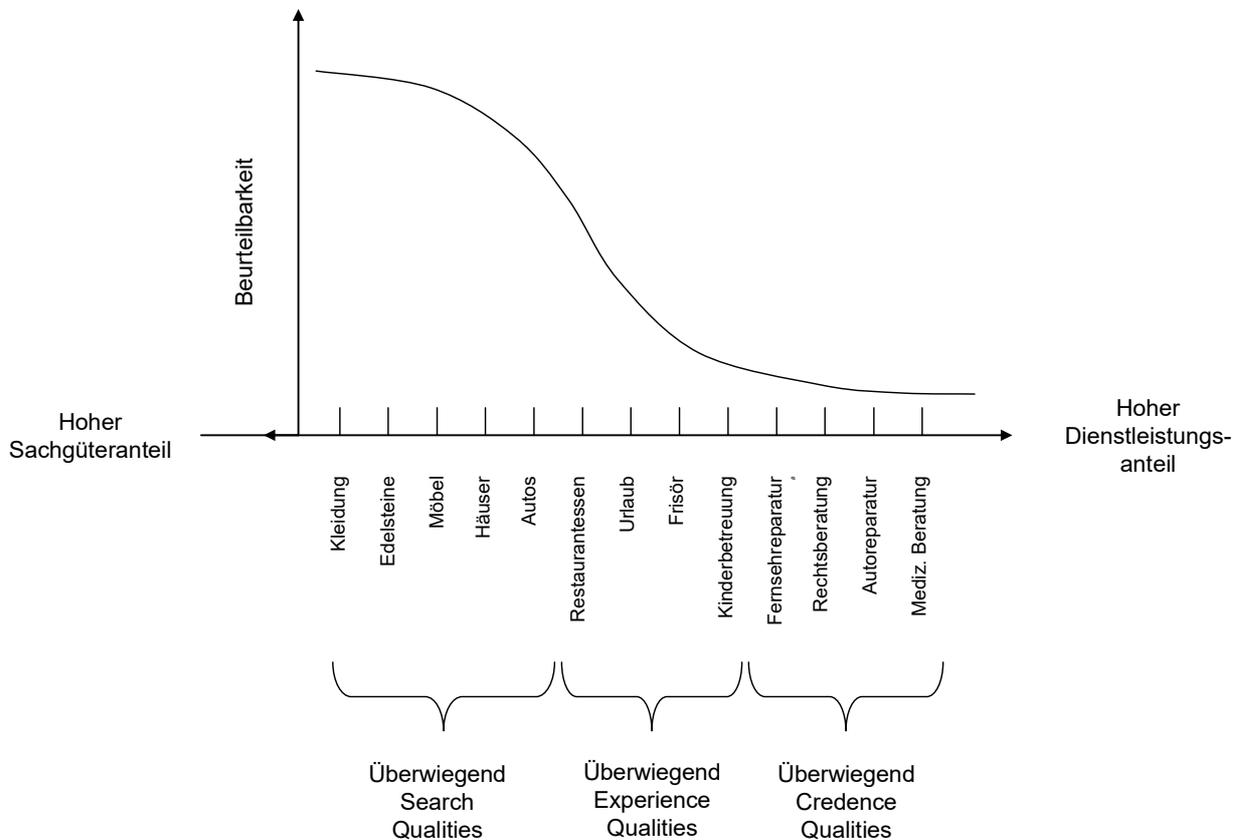


Abbildung 5-13: Bewertung der Beurteilbarkeit unterschiedlicher Sachleistungen und Dienstleistungen⁴⁷³

Je stärker Wirtschaftsgüter von Sachleistungsmerkmalen geprägt sind, desto höher ist demnach die Beurteilbarkeit für den Kunden. Nehmen Merkmale von Dienstleistungen am Wirtschaftsgut zu, geht die Beurteilbarkeit für den Kunden zurück. Die Grafik von Meffert und Bruhn basiert dabei auf einem Schema von Shostack, das Wirtschaftsgüter auf einem Kontinuum zwischen „tangible dominant“ (sachleistungsorientiert) und „intangible dominant“ (dienstleistungsorientiert) auffasst.⁴⁷⁴ Die Untergliederung der Wirtschaftsgüter anhand der Kategorien „search qualities“, „experience qualities“ und „credence qualities“ geht laut Meffert und Bruhn auf Darby und Karni zurück.⁴⁷⁵ Zeithaml nennt zudem noch Nelson als Grundlage.⁴⁷⁶ In seinem Artikel von 1970 beschreibt Nelson den Einfluss der Informationsbeschaffung von Kunden zur Beurteilung der Qualität von Wirtschaftsgütern auf das Marktverhalten. In diesem

⁴⁷³ Meffert, Heribert; Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden. 5. Auflage. Wiesbaden 2006, S. 120. Eine ähnliche Abbildung findet sich bei Zeithaml, Valarie A.: How consumer evaluation processes differ between goods and services, S. 186. In: Donnelly, James H.; George, W. R. (Hrsg.): Marketing of Services. Chicago 1981, S. 186-190.

⁴⁷⁴ Vgl. Shostack, G. Lynn: Breaking free from product marketing, S. 77. In: Journal of Marketing. Heft 2-1977, S. 73-80.

⁴⁷⁵ Vgl. Meffert, Heribert; Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden. 5. Auflage. Wiesbaden 2006, S. 121.

⁴⁷⁶ Vgl. Zeithaml, Valarie A.: How consumer evaluation processes differ between goods and services, S. 186. In: Donnelly, James H.; George, W. R. (Hrsg.): Marketing of Services. Chicago 1981, S. 186-190.

Rahmen definiert Nelson die zwei Wege zur Informationsbeschaffung als „search“ (die Kriterien können objektiv ermittelt werden) und „experience“ (die Kriterien können einzig erlebt werden).⁴⁷⁷ Darby und Karni greifen diese Unterscheidung auf und erweitern sie zum Modell des Kategorienbündels „search qualities“, „experience qualities“ und „credence qualities“ von Wirtschaftsgütern. Während „search qualities“ von Gütern bereits vor dem Kauf identifiziert und ausgewertet werden können, lassen sich „experience qualities“ von Gütern erst durch Anwendung bzw. Nutzung erfahren. Die Gütereigenschaften, die die Autoren als „credence qualities“ bezeichnen, sind selbst anhand einer gebräuchlichen Verwendung bzgl. Ihrer Qualität nicht beurteilbar.⁴⁷⁸ Während Güter, die von „search qualities“ geprägt sind, für den Kunden eine hohe Beurteilbarkeit aufweisen, können Güter mit Prägung von „credence qualities“ für den Kunden nur schwer beurteilt werden. Angewendet auf die Thematik der Unterschiede zwischen Sachleistungen und Dienstleistungen ordnen Meffert und Bruhn von „search qualities“ geprägte Güter dem Pol der sachleistungsorientierten Güter zu. Von „credence qualities“ geprägte Güter ordnen die Autoren dem Pol der dienstleistungsorientierten Güter zu, während von „experience qualities“ geprägte Güter dazwischen verortet sind.⁴⁷⁹

Diese Unterschiede in der Beurteilbarkeit der Wirtschaftsgüter haben nach Meffert und Bruhn Auswirkungen auf die Kaufentscheidung der Kunden bei Dienstleistungen. Da vor Leistungsbezug die Prozess- und Ergebnisqualität der Leistung nicht beurteilbar ist, orientiert sich der Nachfrager an der Potentialqualität.⁴⁸⁰ Mit Verweis auf Zeithaml sprechen die Autoren dem Erwerb von Dienstleistungen zudem ein höher empfundenes Risiko für den Kunden zu als dies bei Sachleistungen der Fall ist.⁴⁸¹ Nach Meffert und Bruhn führt allerdings die Kombination von einem relativ hoch empfundenen Risiko und einer großen Bedeutung von „experience qualities“ bei bereits positiven Erfahrungen mit vorangegangenen Dienstleistungen zu einer starken Bindung an den Anbieter.⁴⁸² Im Vergleich zu Sachleistungen kommt der wahrgenommenen Qualität einer Dienstleistung in der Nutzungsphase eine große Bedeutung zu, lässt sich doch oft erst während der Nutzung die Qualität beurteilen. Allerdings bezieht sich die Zufriedenheit eines Kunden nicht nur auf die Dienstleistung als Ganzes, sondern auch auf Einzelmerkmale und einzelne Leistungsbereiche. Meffert und Bruhn weisen am Beispiel des Hotelgewerbes auf das Einzelmerkmal des sauberen Badezimmers und die Leistungsbereiche Empfang und Check-in hin, die neben der Gesamtqualität ebenfalls Einfluss auf die empfundene Qualität des Kunden haben.⁴⁸³ Insgesamt zeigt sich, dass durch die Dienstleistungseigenschaft die subjektiv wahrgenommene Qualität eines Wirtschaftsgutes für den Kunden und dessen Kaufentscheidung an Bedeutung gewinnt.

⁴⁷⁷ Vgl. Nelson, Phillip: Information and consumer behavior, S. 312. In: Journal of Political Economy. Heft 2-1970, S. 311-329.

⁴⁷⁸ Vgl. Darby, Michael R.; Karni, Edi: Free competition and the optimal amount of fraud, S. 68-69. In: Journal of Law and Economics. Heft 1-1973, S. 67-88.

⁴⁷⁹ Vgl. Meffert, Heribert; Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden. 5. Auflage. Wiesbaden 2006, S. 120.

⁴⁸⁰ Vgl. Meffert, Heribert; Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden. 5. Auflage. Wiesbaden 2006, S. 123.

⁴⁸¹ Vgl. Meffert, Heribert; Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden. 5. Auflage. Wiesbaden 2006, S. 121-122.

⁴⁸² Vgl. Meffert, Heribert; Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden. 5. Auflage. Wiesbaden 2006, S. 123.

⁴⁸³ Vgl. Meffert, Heribert; Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden. 5. Auflage. Wiesbaden 2006, S. 124.

6 Wettbewerbsstrategien für Bauunternehmen unter Berücksichtigung der Charakteristika des Wirtschaftsgutes der bauausführenden Leistung

6.1 Zuordnung der Bauausführung in die Klassifikation der Wirtschaftsgüter

Anhand der in Kapitel 5.2.4 beschriebenen Definition nach Meffert und Bruhn sowie dem Phasenmodell nach Mengen (vgl. Kapitel 5.3), wird im Folgenden die bauausführende Leistung auf Zugehörigkeit zu einem der drei Wirtschaftsguttypen Sachleistung, individualisierte Sachleistung oder Dienstleistung untersucht:

- Die Bauausführung stellt eine am Markt zu beziehende Leistung dar.
- Der Potentialorientierung entsprechend, wird im Rahmen der bauausführenden Leistung über geeignetes Personal die Fähigkeit zur fachkundigen Bauausführung bereitgestellt. Ein fertiges, abzusetzendes Produkt besteht bei erstmaliger Kontaktaufnahme mit dem Kunden nicht.
→ Die Bauausführung stellt somit keine Sachleistung dar.
- Der Prozessorientierung folgend, werden bei der Bauausführung interne Faktoren des Leistungserbringers sowie externe Faktoren, die vom Kunden eingebracht werden, kombiniert. Als interne Faktoren des Leistungserbringers zählen hierbei bereitgestelltes Personal mit geeigneten Fachkenntnissen sowie die Leistungserbringung unterstützende Werkzeuge und Werkstoffe in Form des Baumaterials. Den externen Faktor, den der Kunde einbringt, stellt die temporäre Übergabe der Verfügungsrechte auf das Eigentum des Bauherrn in Form des Grundstücks mit evtl. vorhandenen Gebäudeelementen dar. Leistungserbringung und Konsum laufen somit synchron zueinander ab (uno-actu-Prinzip). Über eine bloße Integration hinaus erfährt der externe Faktor auch eine Transformation. So erfolgt am Grundstück bspw. durch das Herrichten des Grundstücks oder das Ausheben der Baugrube eine deutliche Zustandsveränderung. Eine nutzenstiftende Leistungserbringung durch die Bauausführung ist somit ohne die Integration und Transformation des externen Faktors nicht durchführbar. Der Einbezug des externen Faktors stellt daher keine strategische, absatzfördernde Marketingmaßnahme dar, wie beim Beispiel des Maßschneiders im Rahmen der Beratungsleistung, sondern ist zwingend erforderlich für die Leistungserbringung.
→ Die Bauausführung stellt somit keine Sachleistung und auch keine individualisierte Sachleistung dar.
- Der Ergebnisorientierung entsprechend, stellt die Leistungserbringung der Bauausführung eine Nutzenstiftung am externen Faktor dar. Durch Einwirkung auf den materiellen Gegenstand Grundstück (ggf. mit Gebäudeelemente) wird die nutzenstiftende Leistung sichtbar und materiell erfahrbar. Die Nutzenstiftung kann hierbei in Form von Erhaltung und Wiederherstellung, Schaffung oder Vernichtung von Objektmerkmalen erfolgen. Obgleich das Leistungsergebnis der Bauausführung materiell erfahrbar ist, stellt das angebotene Wirtschaftsgut einen Vorgang dar und ist somit immateriell.

→ Die Bauausführung stellt somit keine Sachleistung und auch keine individualisierte Sachleistung dar.

- Der Nutzenorientierung entsprechend, entsteht für den Kunden der Mehrwert der bauausführenden Leistung aus der Erstellung des vereinbarten Ergebnisses in Form des im Werkvertrag definierten Bau-Solls und nicht aus dem Prozess der Durchführung.
→ Die Bauausführung stellt somit keine Dienstleistung dar, deren Nutzen aus dem Prozess generiert wird.

Entsprechend der Definitionsschemata wird die Bauausführung somit als Dienstleistung identifiziert, deren Nutzen aus dem Ergebnis der Leistungserbringung generiert wird.

6.2 Wettbewerbsvorteile erzielen mit der bauausführenden Leistung

Wie in Kapitel 3.2.2.2 beschrieben, nennt Porter drei idealtypische Grundtypen von Wettbewerbsstrategien, die es Unternehmen ermöglichen, Wettbewerbsvorteile in Bezug auf Mitbewerber zu generieren. Porter unterscheidet dabei zwischen den Strategievarianten:

- umfassende Kostenführerschaft,
- Differenzierung,
- Konzentration auf Schwerpunkte.⁴⁸⁴

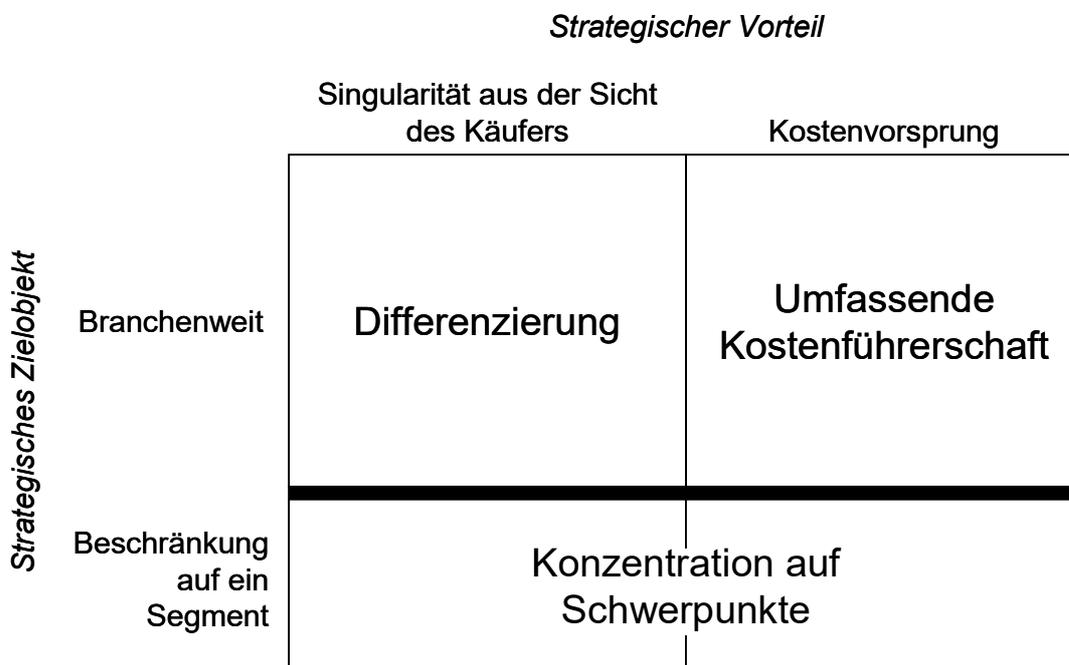


Abbildung 6-1: generische Wettbewerbsstrategien nach Porter⁴⁸⁵

⁴⁸⁴ Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2013, S. 73-74.

⁴⁸⁵ Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2013, S. 79.

Die Variante „Konzentration auf Schwerpunkte“ kann, wie in Kapitel 3.2.2.2 beschrieben, sowohl eine Ausprägung entsprechend der Strategievariante der Kostenführerschaft als auch der Differenzierungsstrategie haben, ist dabei allerdings auf einen beschränkten Teilmarkt ausgerichtet. Diese Arbeit konzentriert sich daher im Weiteren auf die Varianten der Kostenführerschaft und der Differenzierung als Basisstrategien und schließt die Strategievariante der Konzentration auf Schwerpunkte von der weiteren Untersuchung aus.

Die Umsetzung der genannten Wettbewerbsstrategien erfolgt durch Identifikation, Förderung und Realisierung von Wettbewerbsvorteilen entweder in Form von Kostenvorteilen oder Differenzierungsvorteilen. Im Folgenden werden beide Varianten im Kontext des Wirtschaftsgutes Bauausführung diskutiert.

6.2.1 Kostenführerschaft durch Kostenvorteil

Die Strategievariante der Kostenführerschaft erreicht die Unternehmung durch Realisierung eines Kostenvorsprungs. Porter definiert diesen wie folgt:

„Ein Kostenvorsprung ergibt sich, wenn das Unternehmen bei der Durchführung seiner Wertaktivitäten niedrigere Gesamtkosten als seine Konkurrenten erreicht.“⁴⁸⁶

Wie in Kapitel 3.2.2.2 beschrieben, orientiert sich die Strategie der Kostenführerschaft nie ausschließlich am Preis des angebotenen Gutes und unterscheidet sich damit deutlich von der Preistaktik. Die Preistaktik ist kurzfristig ausgerichtet. Losgelöst von der realen betrieblichen Kostenstruktur wird ein Preis für das angebotene Wirtschaftsgut festgesetzt, der unterhalb den Preisen der Konkurrenz liegt und bei dem in Kauf genommen wird, dass mit diesem Preis eine Kostendeckung nicht zu erzielen ist. Die Strategievariante der Kostenführerschaft hingegen bietet eine Basisorientierung für die Organisation des Unternehmens zur optimalen Nutzung der unternehmenseigenen Ressourcen und Kompetenzen, weshalb Plinke hierbei auch von Effizienzvorteilen spricht.⁴⁸⁷ Porters Ansatz richtet sich zudem auf das Erzielen dauerhafter Wettbewerbsvorteile, die auch langfristig behauptet werden können.⁴⁸⁸ Anders als ein taktisch bedingt niedriger Preis stellt der Kostenvorteil der Unternehmung somit eine unternehmensspezifische Leistung dar, die sich idealerweise aus dem Zusammenspiel verschiedener Unternehmensaktivitäten ergibt.

Bauausführenden Unternehmen steht die Option der Kostenführerschaft als Strategievariante grundsätzlich offen. Es bestehen keine Beschränkungen, die sich aus der Branchenstruktur ergeben. Schließlich ist der Umfang, in dem es einem bauausführenden Unternehmen gelingt,

⁴⁸⁶ Porter, Michael E.: Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage). Spitzenleistungen erreichen und behaupten. 7. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2010, S. 99.

⁴⁸⁷ Vgl. Plinke, Wulff: Grundlagen des Marktprozesses, S. 86-87. In: Kleinaltenkamp, Michael; Plinke, Wulff (Hrsg.): Technischer Vertrieb. Grundlagen des Business-to-Business Marketing. 2. Auflage. Berlin und Heidelberg 2000, S. 3-98.

⁴⁸⁸ Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage). Spitzenleistungen erreichen und behaupten. 7. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2010, S. 37.

Maßnahmen zur Effizienzsteigerung im Unternehmen zu identifizieren und umzusetzen, direkt von den unternehmenseigenen Ressourcen und Kompetenzen abhängig.

6.2.2 Differenzierungsstrategie durch Differenzierungsvorteil

Differenzierung erreicht die Unternehmung durch eine Leistung, die sich abgesehen vom Preis noch durch weitere Faktoren von vergleichbaren Gütern abhebt. Dennoch sind Kosten auch für den Differenzierungsvorteil relevant, da dieser erst realisiert wird, sofern der erzielte, aufgrund der Differenzierung mitunter höhere Endpreis die Kosten der Differenzierung übersteigt.⁴⁸⁹ Porter beschreibt dies wie folgt:

„Ein Unternehmen differenziert sich gegenüber seinen Konkurrenten, wenn es etwas bietet, was für den Käufer über einen bloß niedrigeren Preis hinaus Wert besitzt. (...) Differenzierung führt zu Spitzenleistungen, wenn der höhere Preis über den zusätzlichen Kosten der Einmaligkeit liegt.“⁴⁹⁰

Bei der Bauausführung ist es insbesondere von Bedeutung zwischen der Differenzierung des Endergebnisses und der Differenzierung im Rahmen der Unternehmensaktivitäten zu unterscheiden. Denn eine Differenzierung über das Endresultat ist bei der bauausführenden Leistung nicht möglich, da die Merkmale des zu errichtenden Objektes bereits durch die Gestaltungsplanung definiert und Änderungen daran somit nicht Bestandteil der bauausführenden Leistung sind. Eine Abweichung von diesen Merkmalen stellt somit keine Differenzierungsquelle dar, sondern muss als Mangel angesehen werden.

Eine Ausnahme stellt das Nebenangebot dar. Einzig über einen Alternativvorschlag zur Ausschreibung kann das bauausführende Unternehmen eine Änderung der Gestaltungsplanung herbeiführen und so bezogen auf die physischen Merkmale des Endresultats eine Differenzierung erreichen. Die Branchenstruktur beschränkt somit das allgemeine Differenzierungspotential der bauausführenden Unternehmen.

Ogleich somit eine Differenzierung über das Endresultat nicht erfolgen kann, bleibt dennoch die Differenzierung durch die Organisation der Unternehmensaktivitäten sowie durch die Abwicklung der Leistungserbringung in Bezug auf den Kunden. So merkt Porter ausdrücklich an, dass sämtliche Wertaktivitäten und damit sämtliche unternehmerischen Aktivitäten Quellen der Differenzierung darstellen können.⁴⁹¹ Zudem ist ein Wettbewerbsvorteil durch Differenzierung nicht zwingend an eine hohe Komplexität des abzusetzenden Wirtschaftsgutes gekoppelt, was Porter wie folgt beschreibt:

„Selbst wenn das physische Produkt ein einfacher Gebrauchsartikel ist, können andere Aktivitäten oft erhebliche Differenzierungen bewirken. Ähnlich

⁴⁸⁹ Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage). Spitzenleistungen erreichen und behaupten. 7. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2010, S. 97.

⁴⁹⁰ Porter, Michael E.: Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage). Spitzenleistungen erreichen und behaupten. 7. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2010, S. 169.

⁴⁹¹ Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage). Spitzenleistungen erreichen und behaupten. 7. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2010, S. 169-170.

können indirekte Aktivitäten wie Instandhaltung oder Terminplanung zur Differenzierung beitragen, wie das auch für indirekte Aktivitäten wie Montage oder Auftragsabwicklung gilt.⁴⁹²

6.3 Gründe der Kaufentscheidung von Kunden – Kaufkriterien und deren Evaluierung

Die beiden angeführten Strategievarianten zeigen die Optionen der Bauunternehmen auf, ihre Unternehmensprozesse auszurichten: Fokussierung auf die niedrigsten Kosten, um das Angebot zum niedrigsten Preis zu ermöglichen oder Fokussierung auf eine herausragende Leistung, um Kriterien zu schaffen, die ergänzend zum Kriterium des Preises Kunden zum Kauf motivieren.

Porter unterscheidet Kaufkriterien grundsätzlich in Nutzungskriterien und Signalkriterien. Nutzungskriterien stellen Eigenschaften eines Wirtschaftsgutes dar, die für den Kunden und dessen Wertkette wertvoll sind. Als Beispiele hierzu nennt Porter Qualität und sonstige Attribute eines Wirtschaftsgutes sowie Lieferzeiten oder Kundenservice. Signalkriterien hingegen sollen den Kunden von dem Nutzen eines Wirtschaftsgutes für die eigenen Zwecke überzeugen. Diese Wahrnehmung wird beispielsweise transportiert durch Faktoren wie Werbung, repräsentative Büroeinrichtungen oder Unternehmensimage. Nach Porter sind für die Kaufentscheidung beide Kriterientypen relevant, wobei häufig die Bedeutung der Signalkriterien von den Unternehmen unterschätzt wird.⁴⁹³

Entsprechend der Definition von Porter haben Nutzungskriterien Auswirkungen auf die Abnehmerkette des Kunden, sie beeinflussen diese in Bezug auf Leistungssteigerung oder Kostensenkung. Die von Porter genannten Beispiele für Nutzungskriterien, wie Qualität des Endergebnisses der Produktion oder Eigenschaften der äußeren Gestalt des Endergebnisses, können, wie oben beschrieben, für die Bauausführung nicht herangezogen werden, da das Bau-Soll durch die Gestaltungsplanung bereits festgelegt ist und sich nicht im Einflussbereich der Bauunternehmung befindet. Nutzungskriterien entstehen bei der Bauausführung somit nicht aus dem „was“ gebaut wird, sondern „wie“ gebaut wird. Mögliche Nutzungskriterien der Bauausführung können somit beispielsweise folgende Attribute der Leistungserbringung sein:

- Zuverlässigkeit,
- proaktives Verhalten,
- zügige Leistungserbringung,
- hohe Präzision der Leistungserbringung,
- flexible Verfügbarkeit der Kapazitäten.

⁴⁹² Porter, Michael E.: Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage). Spitzenleistungen erreichen und behaupten. 7. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2010, S. 170.

⁴⁹³ Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage). Spitzenleistungen erreichen und behaupten. 7. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2010, S. 195.

Die genannten Nutzungskriterien entsprechen dabei keiner allgemein gültigen und abschließenden Zusammenstellung. Jeder Kunde favorisiert ein individuelles Bündel an Nutzungskriterien und entscheidet individuell über die Priorisierung der Kriterien.⁴⁹⁴

Signalkriterien haben die Aufgabe, den Kunden auf den Anbieter und dessen Leistungsfähigkeit aufmerksam zu machen und von dem daraus resultierenden Nutzen für den Kunden zu überzeugen. Auf der Suche nach Signalkriterien kann sich die Unternehmung somit folgende Fragen stellen:

- Welche Aspekte der Wertkette, welche unternehmerischen Aktivitäten lassen den Kunden darauf schließen, dass der Auftragnehmer die Erwartungen erfüllt?
- Anhand welcher Kriterien kann der Kunde ablesen, dass der Auftragnehmer in der Lage ist den geforderten Abnehmerwert zu erzeugen?
- Welche Kriterien erhöhen beim Kunden die Wahrnehmung der Werthaltigkeit des angebotenen Wirtschaftsguts?

Insbesondere für Dienstleister sieht Porter in den Signalkriterien die größere Bedeutung, da aufgrund der häufig stark ausgebildeten Individualität des Dienstleistungsergebnisses auf Erfahrungswerte nicht zurückgegriffen werden kann.⁴⁹⁵ Auch bei den Signalkriterien verfügt jeder Kunde über eine individuelle Einschätzung der Relevanz, die über Marktforschungsmethoden ermittelt werden können.⁴⁹⁶ Mögliche Signalkriterien für die bauausführende Leistung können somit sein:

- Werbung in Printmedien,
- Referenzen,
- persönliche Empfehlungen,
- Ausbildungszertifikate,
- personelle Ausstattung der Unternehmung,
- repräsentative Gestaltung der Kundenräume,
- wirtschaftliche Stabilität der Unternehmung.

Zwar sind die Kaufkriterien, Nutzungs- wie Signalkriterien, kundenindividuell und können somit nicht allgemein gültig ermittelt werden. Dennoch sind Tendenzen in der Zusammenstellung des Kriterienkatalogs je nach Kundentyp zu erwarten. Ein privater Bauherr, der ohne Mittler (Architekt) eine Bauleistung in Auftrag gibt, wird andere Kriterien ansetzen, als ein professioneller Bauherr bzw. Bauherrenvertreter mit Erfahrung aus verschiedenen bereits durchgeführten Bauprojekten und der fachlichen Ausbildung, die Ausprägung der Kaufkriterien entsprechend einschätzen zu können.

⁴⁹⁴ Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage). Spitzenleistungen erreichen und behaupten. 7. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2010, S. 204-205.

⁴⁹⁵ Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage). Spitzenleistungen erreichen und behaupten. 7. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2010, S. 198.

⁴⁹⁶ Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage). Spitzenleistungen erreichen und behaupten. 7. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2010, S. 204-205.

6.4 Einbezug alternativer Kaufkriterien zum Preis bei der Bauausführung

In der Rentabilitätsbetrachtung eines Immobilienprojektes stellt die Bauausführung eine von mehreren Variablen dar, die Einfluss auf die Rentabilität eines Projektes haben. Am Beispiel einer exemplarischen Developmentrechnung wird im Folgenden das Einflusspotential der Bauausführung auf die Rentabilität des Immobilienprojektes in seiner Gesamtheit aus Sicht des Projektentwicklers dargestellt.

Allgemeine Daten	Projektdaten				Anmerkungen
	Projektbezeichnung	Musterprojekt	Grundstückskaufpreis fällig am:	01.01.2013	
PLZ/Ort	80000 Musterstadt	Baubeginn:	01.05.2013		
Eigentümer	Mustermann	Baufertigstellung	01.12.2014		
Nutzungsart	Büro	Übergabe:	01.01.2015		
Baurecht	§34 BauGB				
LB "Grundstücksanalyse" und LB "Gestaltungsplanung"	Baurecht - Nutzung				Flächeneffizienz = Mietfläche oberirdisch / Anteil BGF oberirdisch
	Vorgaben aus der Baugenehmigung (falls schon vorhanden):				
	Art und Maß der baulichen Nutzung				
	Max. Geschossflächenzahl (GFZ)	4,2			
	Max. Grundflächenzahl (GRZ)	0,8			
		Geschosse	Anteil Bruttogrundfläche [m ²]	Stellplätze [Stück]	
	Gebäude oberirdisch [m ²]	6	16.764,00		
	Gebäude unterirdisch [m ²]	2	7.818,54		
	Gebäude unterirdisch Lager [m ²]		0,00		
	Gebäude unterirdisch Tiefgarage [m ²]		7.818,54	180	
Grundstücksfläche [m ²]		4.164,00			
Flächeneffizienz oberirdisch			80,00%		
Mehrwertsteuer	19,00%	Vorsteueroptionsquote	0,00%		
LB "Marktanalyse" und LB "Gestaltungsplanung"	Nutzer (Funktionsbetrieb) - Markt				Annahme: "Vorsteueroptionsquote" für den Anteil "Wohnen" im Beispiel vereinfacht Berechnungsbasis = Herstellkosten Wohnen (netto) / Herstellkosten gesamt (netto)
		Mietfläche [m ²] bzw. [Stk.]	Miete/Monat/Einheit	Jahresmiete	
	Büros [m ²]	13.411,20	31,00 €	4.988.966,40 €	
	Wohnungen [m ²]	-	-	-	
	Handel [m ²]	-	-	-	
	Gastronomie [m ²]	-	-	-	
	Mietfläche oberirdisch [m ²]	13.411,20		4.988.966,40 €	
	Flächen, Lager, Archiv, etc. [m ²]	1.279,00	15,50 €	237.894,00 €	
	Stellplätze [Stück]	180	180,00 €	388.800,00 €	
	Jahreskaltmiete			5.615.660,40 €	
LB "Grundstücksanalyse"	Investorenmarkt				Ansätze für Miete aus Marktrecherche
	Investorenrendite [%] bzw. Faktor		5,00%	20,0	
LB "Grundstücksanalyse"	Grundstückskosten				
		Ansatz	Kosten netto [€/m ²]	Kosten netto gesamt [€]	
	100 Grundstück				
	Grundstückskosten	4.164,00	7.200,00	29.980.800,00 €	
	Vermessungsgebühren	pauschal		200.000,00 €	
	Notariats-/Gerichtsgebühren	1,20%		359.769,60 €	
	Maklerprovisionen	0,00%		0,00 €	
	Grunderwerbsteuer	3,50%		1.049.328,00 €	
	Sonstiges	pauschal		180.000,00 €	
		Summe		31.769.897,60 €	
	Anteil nicht erstattungsfähige Ust.	0,00%	19,00%	0,00 €	
	Summe 100 Grundstück			31.769.897,60 €	
	200 Herrichten und Erschließen				
	Abbruchmaßnahmen [m ²]	-	-	-	
	Alllastenbeseitigung	-	-	-	
	Öffentliche Erschließung	pauschal		400.000,00 €	
	Nichtöffentliche Erschließung	pauschal		500.000,00 €	
	Ausgleichsabgabe Stellplätze	30,00	10.000,00 €	300.000,00 €	
	Sonstiges	pauschal		545.000,00 €	
		Summe		1.745.000,00 €	
Anteil nicht erstattungsfähige Ust.	0,00%	19,00%	0,00 €		
Summe 200 Herrichten und Erschließen			1.745.000,00 €		
Summe gesamt			33.514.897,60 €		

Kapitel 6 Wettbewerbsstrategien für Bauunternehmen unter Berücksichtigung der Charakteristika des Wirtschaftsgutes der bauausführenden Leistung

		Objektkosten - Planung			Anmerkungen	
				Kosten netto gesamt		
LB "Gestaltungs- planung"	300 Bauwerk - Baukonstruktionkosten			26.653.170,94 €		
	310 Baugrube			1.619.482,35 €		
	320 Gründung			2.098.063,03 €		
	330 Außenwände			6.515.591,60 €		
	340 Innenwände			2.949.519,34 €		
	350 Decken			6.540.840,34 €		
	360 Dächer			4.343.400,00 €		
	370 Baukonstruktive Einbauten			778.774,29 €		
	390 Sonstige Einbauten			1.807.500,00 €		
	400 Bauwerk - Technische Anlagen			14.932.123,87 €		
	410 Abwasser, Wasser, Gas			1.198.114,29 €		
	420 Wärmeversorgungsanlagen			1.937.640,00 €		
	430 Lufttechnische Anlagen			1.032.857,14 €		
	440 Starkstromanlagen			3.383.640,00 €		
	450 Fernmeldeanlagen			1.555.482,86 €		
	460 Förderanlagen			560.949,58 €		
	470 Nutzungsspezifische Anlagen			553.611,43 €		
	480 Gebäudeautomation			2.995.285,71 €		
	490 Sonstige Technische Anlagen			1.714.542,86 €		
	Sonstiges (Risikorückstellung)		pauschal	1.500.000,00 €		
		Summe			43.085.294,81 €	
		Summe 300 + 400 Bauwerk			43.085.294,81 €	
		500 Außenanlagen				
		Befestigte Flächen [m ²]	530,00	253,00	134.090,00 €	
		Summe 500 Außenanlagen			134.090,00 €	
	600 Ausstattung und Kunstwerke					
	Pauschal bezogen auf die BGF [m ²]	24.582,00	78,99	1.941.771,43 €		
	Summe 600 Ausstattung und Kunstwerke			1.941.771,43 €		
	700 Baunebenkosten					
	Pauschal bezogen auf die BGF [m ²]	24.582,00	294,96	7.250.657,14 €		
	Summe 700 Baunebenkosten			7.250.657,14 €		
	Summe Objekt gesamt			52.411.813,38 €		
		Vermarktung				
		Ansatz		Kosten netto gesamt [€]		
LB "Marktanalyse und Vermarktung"	Marketing	2,0%	von Verkaufspreis	2.246.264,16 €		
	Verkaufsprovision	3,0%	von Verkaufspreis	3.369.396,24 €		
	Vermietung (Markler)	0,00	Monatsmieten	0,00 €		
	Leerstandsrisiko	10,0%	auf 12 Monate	561.566,04 €		
	Mietgarantie		pauschal	0,00 €		
	Incentives für Mieter		pauschal	0,00 €		
	Sonstiges		pauschal	0,00 €		
		Summe Vermarktung gesamt			6.177.226,44 €	
		Finanzierung				
		Ansatz	Monate	Kosten netto gesamt [€]		
LB "Finanzierung"	100 Grundstück	6,00%	25	1.873.800,00 €	Annahme Finanzierung: Inanspruchnahme über die Bauzeit linear ansteigend über 22 Monate	
	200 Herrichten und Erschließen	6,00%	23	100.337,50 €		
	300 Bauwerk - Baukonstruktionkosten	6,00%	22	1.465.924,40 €		
	400 Bauwerk - Technische Anlagen	6,00%	22	821.266,81 €		
	500 Außenanlagen	6,00%	2	670,45 €		
	600 Ausstattung und Kunstwerke	6,00%	2	9.708,86 €		
	700 Baunebenkosten	6,00%	24	435.039,43 €		
	Vermarktung	6,00%	25	386.076,65 €		
	Summe Finanzierung gesamt			5.092.824,10 €		
Kosten Erstinvestition (EIK)				97.196.761,52 €		
		Nettoverkaufspreis (VK) / Trading-Profit				
LB "Organisation"		Jahresmiete	Investorenrendite bzw. Faktor	[€]	Ansätze für Investorenrendite aus Marktresearche	
			5,00%		Nettoverkaufspreis = Jahresmiete * Faktor	
		Nettoverkaufspreis (VK)	5.615.660,40 €	20,0	112.313.208,00 €	
		Kosten Erstinvestition (EIK)			97.196.761,52 €	
			[%] EIK	[%] Nettoverkaufspreis	Trading Profit [€]	Tradingprofit = Nettoverkaufspreis - Kosten Erstinvestition
	Trading-Profit	15,55%	13,46%	15.116.446,48 €		

Abbildung 6-2: Exemplarische Developmentrechnung eines Objektes mit gemischter Nutzung⁴⁹⁷

⁴⁹⁷ Zimmermann, Josef: Immobilienentwicklung – Bauprozessmanagement, S. 8.20 und 8.22. In: Goris, Alfons; Heisel, Joachim P. (Hrsg.): Schneider Bautabellen für Architekten. 19. Auflage. Köln 2010, S. 8.2-8.30.

Einflusspotential auf die Rentabilität des Projektes besitzt die Bauausführung vorrangig über die Erstinvestitionskosten (EIK), die mit steigender Höhe den Gewinn des Entwicklers schmälern. Zu berücksichtigen sind dabei sowohl höhere Baukosten durch etwa hohe Nachtragssummen und damit verbunden sowohl höhere Finanzierungskosten als auch höhere Baunebenkosten, schließlich fallen die Kosten für die Gestaltungsplanung anteilig zu den Baukosten an. Dazu kommen steigende Vermarktungskosten wie etwa bei einer Erhöhung des Leerstandsrisikos durch Mängel am Objekt oder vermehrten Einsatz von Incentives für Mieter sowie gestiegener Ausgaben für Marketing-Maßnahmen. Aber auch auf die erwartete Rendite kann die Bauausführung sich negativ auswirken, etwa wenn Mängel am Objekt zu einer Mietsenkung führen bzw. sich eine Vermietung zum angestrebten Preis nicht realisieren lässt.

Im Rahmen des projektspezifischen Risikomanagements gilt es, den gewerkespezifischen Einfluss der Bauausführung auf die Rentabilität des Projektes zu identifizieren und zu bewerten. Die Bedeutung eines Risikos lässt sich nach Zimmermann hinsichtlich der beiden Aspekte Höhe und Wahrscheinlichkeit beurteilen. Sofern eine grundsätzliche Beeinflussbarkeit besteht, kann mit zunehmendem Kenntnisstand über das Risiko eine Reduzierung des Risikos erfolgen.⁴⁹⁸ Schätzt der Entwickler das von einem Gewerk ausgehende Risiko auf die Gesamtrentabilität des Projektes, hier bezeichnet als Rentabilitätsrisiko, als hoch ein, führt die Integration von Alternativkriterien zum Preis in der Vergabeentscheidung zu einer Erhöhung des Kenntnisstandes und ermöglicht es so, das Risiko einzugrenzen. Abhängig von Risikoart und Gewerk muss die Zusammenstellung der Alternativkriterien zur Erhöhung des Kenntnisstandes angepasst werden. Die Integration von Alternativkriterien kann unter den genannten Aspekten somit als eine sinnvolle Ergänzung zum Kriterium des Preises erachtet werden.

6.5 Evaluierbarkeit der Kaufkriterien

Wie im vorangegangenen Kapitel dargestellt, kann der Einbezug alternativer Kaufkriterien bei der Auftragsvergabe der Bauausführung von Vorteil sein. Das Kaufkriterium „Preis“ stellt für den Kunden ein eindeutiges, leicht zu ermittelndes und absolut zu bewertendes Merkmal der angebotenen Leistung dar. Die Evaluierung von Alternativkriterien der Bauausführung ist aufgrund der Wirtschaftsgutspezifika der Bauausführung nur eingeschränkt möglich, was im Folgenden diskutiert wird.

6.5.1 Nutzungskriterien

Aufgrund der Dienstleistungseigenschaft der Bauausführung können Nutzungskriterien der Bauausführung grundsätzlich nur vergangenheitsbezogen erhoben werden, da bei Absatz der Leistung die Leistungserbringung noch aussteht. Die Vergleichbarkeit verschiedener bauausführender Leistungen wird zudem durch verschiedene Charakteristika der Bauausführung eingeschränkt. Zu nennen sind hierzu folgende Aspekte:

- Integrationsnotwendigkeit des externen Faktors,
- Angebot einer vollständig individualisierten Leistung,

⁴⁹⁸ Vgl. Zimmermann, Josef: Geschäftsprozessmanagement in der Bauwirtschaft. Vorlesungsskriptum. Ausgabe 06/2012. München. Unveröffentlicht, S. 9.1-9.2.

- Erbringung einer personalintensiven Dienstleistungsart.

Als Dienstleistung besteht bei der Bauausführung eine Integrationsnotwendigkeit des externen Faktors (siehe Kapitel 5.4.2.2). Daraus ergeben sich sowohl für das Bauunternehmen als auch für den Bauherrn spezifische Chancen, aber auch Pflichten. Die Bauausführung stellt eine sachbezogene Dienstleistung dar, das Dienstleistungsobjekt ist kein Mensch und damit nicht der Kunde selbst, sondern ein Sachgut, das sich im Eigentum des Kunden befindet. Bei der Bauausführung bringt der Kunde als externen Faktor das Grundstück ein, an dem die nutzenstiftende Transformation erfolgen soll. Da im Rahmen der Bauausführung materielle Inputfaktoren verwendet werden, ist nicht nur ein räumliches, sondern auch ein zeitlich synchrones Zusammenkommen von Kunde bzw. externem Faktor und Dienstleister notwendig. Elektronische Kommunikationsmedien können daher nicht eingesetzt werden, um die Leistungserbringung zu flexibilisieren und räumliche und zeitliche Integration zu entkoppeln. Die Integrationsnotwendigkeit, die bei einer Dienstleistung grundsätzlich und somit auch bei der Bauausführung gegeben ist, macht die Koordination bzgl. der räumlichen und zeitlichen Aspekte der Leistungserbringung notwendig. Da bei der Bauausführung das Grundstück als externer Faktor in seinem Standort unveränderbar ist, fällt beim Dienstleister der Aufwand an, die Leistungserbringung unter Einbezug der Inputfaktoren mobil durchzuführen. Da sich die räumlich-geographischen Gegebenheiten wie auch die bauliche Bestandssituation je nach Auftrag unterscheiden, unterliegt der externe Faktor „Grundstück“ einer Varianz, die verschiedene Bauausführungen in ihrer Vergleichbarkeit einschränken.

Aufgrund der sachbezogenen Leistungserbringung der Dienstleistung Bauausführung ist weder eine aktive noch eine passive Beteiligung des Abnehmers während der Leistungserbringung erforderlich (siehe Kapitel 5.4.2.2). Als Voraussetzung für die Leistungserbringung muss der Kunde allerdings den externen Faktor „Grundstück“ zur Verfügung stellen. Der Bauherr bringt dabei das Grundstück als Inputfaktor in den Produktionsprozess ein.

Während bei mobilen externen Faktoren und Leistungserbringung beim Dienstleister – etwa der Reparaturdienstleistung eines Sachgutes im Fachgeschäft – mit der Übergabe an den Dienstleister zwar sowohl das Recht zur Einwirkung auf das Objekt im Sinne der vereinbarten Transformation übertragen wird, als auch die Gewährleistungspflicht der anhaltenden Funktionstüchtigkeit des Objektes, obliegt die Organisation des Leistungserbringungsprozesses dem Dienstleister. Für den Kunden fallen während der Leistungserbringung keine weiteren Aktivitäten an. Da die Leistungserbringung der Bauausführung allerdings am immobilien Eigentum des Kunden erfolgt, muss der Bauherr gewährleisten, dass das Grundstück im Rahmen der Leistungserbringung dem Bauunternehmen zur Einbindung als Produktionsfaktor entsprechend der vereinbarten Rahmenbedingungen zur Verfügung steht und der Zugriff wie vereinbart erfolgen kann. Die Mindestaktivität des Bauherrn bei der Bauausführung beinhaltet somit aufgrund der Leistungserbringung am Standort des Kunden umfangreichere Aktivitäten, als diese bei Dienstleistungen für den Kunden anfallen, bei denen die Leistungserbringung am Standort des Dienstleisters erfolgt. Die erhöhte Mindestaktivität des Bauherrn bei der Bauausführung führt aber auch zu einem Anstieg der potentiellen Einflussnahme des Bauherrn auf die Leistungserbringung, was die Vergleichbarkeit verschiedener Bauausführungen ebenfalls einschränkt.

Während die Integrationsnotwendigkeit des externen Faktors ein allgemein konstitutives Merkmal des Wirtschaftsguttyps Dienstleistung ist, kommt bei der Dienstleistungsart der Bauausführung hinzu, dass diese stets individualisiert erbracht wird. Schließlich wird das Leistungs-Soll vom Kunden definiert und dem Bauunternehmen in Form der Gestaltungsplanung übermittelt, dessen Aufgabe es dann ist, die Gestaltungsplanung in physischer Form zu realisieren ohne auf die Konzeption verändernd einzuwirken. Die Bauausführung wird somit stets vollständig individualisiert erbracht. Je nach Gewerk kann dies Auswirkungen auf die Standardisierbarkeit der Leistung haben, etwa wenn die geforderte Leistung in den Eigenschaften stark von anderen Leistungen abweicht. Eine niedrige Standardisierbarkeit der Leistungserbringung schränkt die Vergleichbarkeit der Bauausführung allerdings zusätzlich ein. Fehler oder Unvollständigkeit der Planung stellen zudem Aspekte dar, die die einzelne Bauausführung extern beeinflussen können, was zudem die Vergleichbarkeit der Bauausführung reduziert.

Die Bauausführung zeichnet sich aufgrund der individualisierten Ausrichtung der Leistung zudem durch eine hohe Personalintensität bei begrenzter Automatisierung der Leistungserbringung aus, was wiederum die Vergleichbarkeit der Bauausführung reduziert. Im Vergleich zur Leistungserbringung durch Maschinen ist die Leistungserbringung durch menschliche Arbeitskraft stets weniger konstant und somit weniger vergleichbar. Zudem können Kapazitätsengpässe, Krankheit oder auch Kündigung zu Änderungen in der Personalausstattung einer Unternehmung führen, was zudem verschiedene Bauausführungen derselben Unternehmung in ihrer Vergleichbarkeit einschränkt.

Die in den vorangegangenen Ausführungen erläuterte begrenzte Evaluierbarkeit der Nutzungskriterien der Bauausführung führt zu einem grundsätzlichen Risiko des Kunden bei der Kaufentscheidung bzw. Vergabeentscheidung der Bauausführung, denn die Ausführungsqualität der Bauausführung ist anders als die Qualität einer bereits erstellten Sachleistung vor dem Konsum nicht vollständig beurteilbar. Die Ausführungen haben aber auch gezeigt, dass der Großteil des Risikos aus Dienstleistungsspezifika resultiert und diesem somit nicht vollständig vorgebeugt werden kann. Im Vergleich zum Erwerb einer Sachleistung ist der Erwerb einer Dienstleistung stets mit höheren Unsicherheiten verbunden, insbesondere wenn die Leistung individualisiert erbracht wird. Anhand der Berücksichtigung von Nutzungskriterien, die sich auf vergangene Leistungen beziehen, kann allenfalls eine Prognose der zukünftigen Leistungsqualität erfolgen, nie aber eine eindeutige Voraussage.

6.5.2 Signalkriterien

Während die Evaluierbarkeit der Nutzungskriterien für die bauausführende Leistung wirtschaftsguttypbedingt nur eingeschränkt möglich ist, besteht die Wirkungsweise der Signalkriterien ohne Einschränkung für die Bauausführung. Bei Porter findet sich gar die Aussage, dass Signalkriterien bei spezifischen Wirtschaftsguteigenschaften als bedeutendste Kaufkriterien angesehen werden müssen:

„Signalkriterien sind dort am wichtigsten, wo Abnehmer die Leistung eines Unternehmens nur schwer bewerten können, wo sie das Produkt nur selten kaufen oder wo das Produkt nach den Angaben des Abnehmers hergestellt wird und die bisherigen Erfahrungen mit anderen Abnehmern nur unzureichend auf die Zukunft schließen lassen.“⁴⁹⁹

Mit Bezug auf die in Kapitel 6.5.1 genannten Aspekte der Nutzungskriterien der Bauausführung kann die Aussage Porters auch auf die Bauausführung angewendet werden. Die Einschätzung des Leistungsvermögens ist bei der Bauausführung aus den beschriebenen Gründen nur begrenzt möglich. Die Hervorhebung der Signalkriterien der Bauausführung erscheint vor diesem Hintergrund als besonders sinnvoll.

6.6 Anwendbarkeit der Strategiealternativen für den privaten Auftraggeber

Unter Berücksichtigung der vorangegangenen Analyse der Kaufkriterien der Bauausführung soll im Folgenden die Frage nach der grundsätzlichen Anwendbarkeit der Strategiealternativen Kostenführerschaft und Differenzierung für bauausführende Unternehmen mit Fokus auf den privaten Kunden beantwortet werden.

Die vorangegangenen Analysen haben gezeigt, dass die Einbeziehung von Alternativkriterien zum Preis bei der Vergabeentscheidung durchaus relevant sein kann. Als Indikator zur Entscheidungsfindung, ob Alternativkriterien einzubeziehen sind, kann das gewerkespezifische Rentabilitätsrisiko eine Tendenz aufzeigen.

Die Analysen zeigen jedoch auch, dass die Erhebung von Alternativkriterien bei der Bauausführung mit Hindernissen verbunden ist. Während das Kriterium des Preises unmittelbar ablesbar ist und absolut gewertet werden kann, ist die Evaluierung von Alternativkriterien mit Schwierigkeiten verbunden. Aufgrund der Dienstleistungseigenschaft der Bauausführung können Nutzungskriterien nur vergangenheitsbezogen erhoben werden. Durch die Notwendigkeit der Integration des externen Faktors, die individualisierte Leistungserbringung und die hohe Personalintensität ist die Vergleichbarkeit der Bauausführung zudem begrenzt. Die Erhebung von Nutzungskriterien anhand bereits durchgeführter Projekte ist somit zwar grundsätzlich möglich, dennoch stellen diese Werte einzig eine Prognose dar, nicht aber eine Abbildung der tatsächlichen Qualität der zu erwerbenden Leistung. Signalkriterien erlangen vor diesem Hintergrund eine besondere Bedeutung. Die Evaluierung von Alternativkriterien sowie die Integration der Ergebnisse in den Bewertungsprozess von Vergabeentscheidungen stellen allerdings für den Kunden im Vergleich zur alleinigen Fokussierung auf das Kriterium des Preises einen erhöhten Aufwand dar.

Die Verfolgung der Differenzierungsstrategie als Alternative zur Kostenführerschaft kann somit von Bauunternehmen mit Fokus auf den privaten Auftraggeber prinzipiell angestrebt werden.

⁴⁹⁹ Porter, Michael E.: Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage). Spitzenleistungen erreichen und behaupten. 7. Auflage. Frankfurt/Main und New York 2010, S. 198.

Neben der Ausrichtung der unternehmerischen Aktivitäten hinsichtlich der vom Kunden präferierten Alternativkriterien, ist es allerdings zusätzlich notwendig beim Kunden eine Akzeptanz der Einbeziehung von Alternativkriterien bei der Vergabeentscheidung vorzufinden bzw. diese Akzeptanz zu fördern. Die Umsetzbarkeit der Differenzierungsstrategie hängt im Hinblick auf den privaten Auftraggeber in erster Linie davon ab, ob das bauausführende Unternehmen in der Lage ist, den Mehrwert für den Kunden, der über den bloßen niedrigeren Preis hinausgeht, herauszuarbeiten und auf geeignete Weise zu kommunizieren.

6.7 Anwendbarkeit der Strategiealternativen für den öffentlichen Auftraggeber

Auch für den öffentlichen Auftraggeber soll im Folgenden die Frage nach der generellen Anwendbarkeit der Strategiealternativen Kostenführerschaft und Differenzierung beantwortet werden. Bei der Einbeziehung von Kaufkriterien in die Vergabeentscheidung ist der öffentliche Auftraggeber anders als der private Auftraggeber entsprechend der öffentlichen Vergaberegulungen allerdings Bestimmungen unterworfen, die zu einer grundsätzlich unterschiedlichen Ausgangslage als bei privaten Auftraggebern führen.

Wie in Kapitel 2.4 beschrieben, erfolgt die Auswahl eines Angebots in einem vierstufigen Verfahren, in dem die Angebote nach verschiedenen Aspekten geprüft werden. Die Kriterien wirken dabei als Ausschlusskriterien, wobei das Nichterfüllen einer Anforderung zum Ausschluss des Angebots führt. Mit fortschreitendem Verfahren verringert sich so die Anzahl der Angebote, von denen zuletzt eines den Zuschlag bekommt. In der letzten Stufe entscheidet das Kriterium der Wirtschaftlichkeit über den Zuschlag.

Zwischen den Wettbewerbern unterschiedliche Eignungsgrade sieht das Vergaberecht dabei nicht vor. Die Eignungsfeststellung erfolgt eindeutig, ein Unternehmen erweist sich somit als geeignet oder als nicht geeignet. Eine als höher eingeschätzte Eignung eines Bieters kann somit ausdrücklich nicht zu einer besseren Positionierung im Wettbewerb um den öffentlichen Auftrag führen.

Für Bauunternehmen, die als Dienstleister beim Absatz einzig das Leistungsvermögen anbieten können, nicht aber ein final erstelltes Wirtschaftsgut, stellt die im Vergleich zur Konkurrenz höhere Eignungseinschätzung durch den Kunden allerdings ein wesentliches Differenzierungspotential dar. Durch die Vergaberegulungen entfällt für den Bieter bei öffentlichen Aufträgen somit die Möglichkeit der eignungsbezogenen Differenzierung, die Bieter bei privatwirtschaftlichen Aufträgen als Grundlage für die unternehmerische Differenzierungsstrategie heranziehen können.

Zudem müssen die Kriterien der Eignungsprüfung nach VOB/A als Mindestkriterien angesehen werden. Zwar erfolgt durch die Kriterien eine Eingrenzung des Teilnehmerkreises, allerdings vorwiegend aufgrund der wirtschaftlichen Stabilität und der Einhaltung von rechtlichen Rahmenbedingungen – Aspekten also, die zwar als grundsätzlich notwendig für eine vertragsmäßige Leistungserbringung angesehen werden müssen, nicht aber als

Erfolgsfaktoren, die eine vertragsmäßige Leistungserbringung ohne Komplikationen erwarten lassen (siehe hierzu Kapitel 2.4). Zudem sind Inhalt und Umfang der Evaluierung der Kriterien nicht verbindlich festgelegt, sondern es liegt im Ermessen des Auftraggebers, wie er diese zur Prüfung der Bieter anwendet.⁵⁰⁰ Die Eignungskriterien können vor diesem Hintergrund somit nicht als Ansatzpunkt zur Differenzierung angesehen werden und auch nur bedingt als Barriere, die den Kreis der Wettbewerbsteilnehmer begrenzt hält.

Allenfalls die Zuschlagserteilung bietet bedingt Differenzierungspotential für die ausführenden Unternehmen. Entsprechend den allgemeinen Grundsätzen der gesetzlichen Vergaberegulung (§ 97 Abs. 1 GWB) nennt auch § 16d Abs. 1 Nr. 3 VOB/A die Wirtschaftlichkeit als Kriterium, das über den Zuschlag entscheidet.

Als Attribute der Wirtschaftlichkeit nennt § 16d Abs. 1 Nr. 3 Satz 2 VOB/A beispielhaft und nicht abschließend neben dem Kriterium des Preises folgende Punkte:

- Qualität,
- technischer Wert,
- Ästhetik,
- Zweckmäßigkeit,
- Umwelteigenschaften,
- Betriebs- und Folgekosten,
- Rentabilität,
- Kundendienst und technische Hilfe,
- Ausführungsfrist.

Die Bauausführung im Verständnis der vorliegenden Arbeit, die positionsweise ausgeschrieben wird, hat allerdings auf einen Großteil der genannten Attribute keinen Einfluss, da Aspekte wie Qualität, Ästhetik, Zweckmäßigkeit und technischer Wert im Rahmen der Gestaltungsplanung definiert werden, die der Bauausführung zu Grunde gelegt wird und, mit Ausnahme durch ein Nebenangebot, durch das bauausführende Unternehmen nicht veränderbar sind (siehe hierzu Kapitel 6.2.2). Auch die rein monetären Attribute der Wirtschaftlichkeit, wie Betriebs- und Folgekosten und Rentabilität, werden indirekt durch die Gestaltungsplanung definiert. Als alternative Zuschlagskriterien zum Preis erweisen sich diese Attribute somit als nicht geeignet. Hingegen können diese Attribute für die Bauausführung in Kombination mit Leistungsübernahmen aus der Gestaltungsplanung, wie dies bei funktionalen oder teilfunktionalen Ausschreibungen gefordert wird, sehr wohl herangezogen werden und für das anbietende Unternehmen somit als Quelle für Differenzierungsvorteile dienen.

Als zum Preis alternative Zuschlagskriterien verbleiben folgende Attribute, da diese durch die unternehmerischen Aktivitäten des bauausführenden Unternehmens beeinflusst werden können:

- Ausführungsfristen,
- Kundendienst und technische Hilfe sowie

⁵⁰⁰ Vgl. Dittmann, Kerstin: Prüfung und Wertung der Angebote § 16. Rdn. 195. In: Kulartz, Hans-Peter; Dicks, Heinz-Peter (Hrsg.): Kommentar zur VOB, Teil A. Köln 2010. Dieser Kommentar bezieht sich zwar auf die Fassung der VOB/A von 2009, jedoch haben sich an den hier maßgeblichen Passagen in der in dieser Arbeit verwendeten Fassung aus dem Jahr 2016 keine inhaltlichen Änderungen ergeben.

- Umwelteigenschaften.

Ausführungsfristen können durch eine Optimierung der internen Prozesse oder durch die Anwendung neuartiger Verfahren oder Maschinen verkürzt werden. Auf gleiche Weise kann der Energieverbrauch der Leistungserbringung reduziert werden. Eine herausragende Betreuung und Beratung des Kunden (Kundendienst und technische Hilfe) kann durch Schulung von Personal und/ oder entsprechender Kapazitätenaufstockung angeboten werden.

Kürzere Ausführungsfristen, herausragender Kundendienst und auch besonders niedriger Energieverbrauch während der Bauausführung können vor diesem Hintergrund als potentielle Differenzierungsvorteile für die Bauausführung angesehen werden, die explizit durch die VOB/A legitimiert sind. Dabei sind die Attribute der Wirtschaftlichkeit, wie in § 16d Abs. 1 Nr. 3 Satz 2 VOB/A beschrieben, als Beispiele zu verstehen und nicht als abschließende Aufzählung. Grundsätzlich kann der Auftraggeber somit weitere alternative Kaufkriterien zum Preis in die Wertung aufnehmen, sofern diese nicht eignungs- sondern rein auftragsbezogen sind und den Vergabegrundsätzen der Gleichbehandlung, der Transparenz und des Verbots der Diskriminierung entsprechen.⁵⁰¹

Mit Bezug auf Rechtssprechungen des OLG Düsseldorf und des OLG Dresden stellt das bayrische Staatsministerium für Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie allerdings heraus, dass bei Ausschreibungen das Kriterium des Preises unter allen Zuschlagskriterien grundsätzlich im Fokus zu stehen hat:

„Bei der Gewichtung der Wertungskriterien muss sichergestellt werden, dass der Preis ein wichtiges, die Vergabeentscheidung substantiell beeinflussendes Entscheidungskriterium bleibt und nicht lediglich am Rande der Wertung steht.“⁵⁰²

Welches Verhältnis der Preis und die übrigen Kriterien dabei zueinander einnehmen sollen, ist nicht eindeutig geklärt.⁵⁰³ Zudem weist das bayrische Staatsministerium für Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie darauf hin, dass der Preis auch als alleiniges Kriterium der Wertung fungieren kann.⁵⁰⁴ Auch bei Frister findet sich der Hinweis, dass eine

⁵⁰¹ Vgl. Frister, Anne-Christin: Prüfung und Wertung der Angebote § 16. Rdn. 113. In: Kapellmann, Klaus; Messerschmidt, Burkhard (Hrsg.): VOB Teile A und B Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen mit Vergabeverordnung (VgV). 3. Auflage. München 2010. Dieser Kommentar bezieht sich zwar auf die Fassung der VOB/A von 2009, jedoch haben sich an den hier maßgeblichen Passagen in der in dieser Arbeit verwendeten Fassung aus dem Jahr 2016 keine inhaltlichen Änderungen ergeben.

⁵⁰² Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie: Das wirtschaftlichste Angebot. Hinweise zur richtigen Gestaltung und Wertung im Vergabeverfahren. München 2014, S. 9. Veröffentlicht auf https://www.stmwi.bayern.de/fileadmin/user_upload/stmwivt/Publikationen/2014/Das_Wirtschaftlichste_Angebot.pdf, aufgerufen am 01.04.2017.

⁵⁰³ Vgl. Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie: Das wirtschaftlichste Angebot. Hinweise zur richtigen Gestaltung und Wertung im Vergabeverfahren. München 2014, S. 9. Veröffentlicht auf https://www.stmwi.bayern.de/fileadmin/user_upload/stmwivt/Publikationen/2014/Das_Wirtschaftlichste_Angebot.pdf, aufgerufen am 01.04.2017.

⁵⁰⁴ Vgl. Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie: Das wirtschaftlichste Angebot. Hinweise zur richtigen Gestaltung und Wertung im Vergabeverfahren. München 2014, S. 11. Veröffentlicht auf

Zuschlagserteilung allein aufgrund des Preises legitim ist. Dies trifft insbesondere bei Ausschreibungen von standardisierten Gegenständen mit niedrigem Komplexitätsgrad zu oder, wie es für die Bauausführung üblich ist, bei Ausschreibungen mit Leistungsverzeichnissen, die im Angebot um die positionsspezifischen Preise ergänzt werden.⁵⁰⁵ Zudem erhöht die Einbeziehung von Alternativkriterien zum Preis das Risiko von Rechtsstreitigkeiten bzgl. der Vergabeentscheidung für den öffentlichen Auftraggeber.

Die Verfolgung der Differenzierungsstrategie für bauausführende Unternehmen, die für den öffentlichen Auftraggeber anbieten, muss in Anbetracht dieser Rahmenbedingungen als nur begrenzt geeignete Strategievariante angesehen werden. Durch den Grundsatz der Vergabe, die Eignung zum Ausschlusskriterium zu machen und eine Rangordnung unter den Bietern nicht zuzulassen, sind die bauausführenden Unternehmen in den zur Anwendung stehenden Differenzierungsquellen eingeschränkt. Die Zuschlagserteilung erfolgt aufgrund überwiegend monetärer Kriterien der Wirtschaftlichkeit. Entsprechend des Vergabegrundsatzes nimmt das Kriterium des Preises dabei eine dominierende Rolle ein. Zum Preis alternative Kaufkriterien können nur begleitend gewichtet werden und sind mitunter auch grundsätzlich ausgeschlossen. Für Unternehmen mit Fokus auf den öffentlichen Auftraggeber erscheint vor diesem Hintergrund die Strategievariante der Differenzierung als ungeeignet und damit die Kostenführerschaft als Standardstrategie.

https://www.stmwi.bayern.de/fileadmin/user_upload/stmwivt/Publikationen/2014/Das_Wirtschaftlichste_Angebot.pdf, aufgerufen am 01.04.2017.

⁵⁰⁵ Vgl. Frister, Anne-Christin: Prüfung und Wertung der Angebote § 16. Rdn. 112. In: Kapellmann, Klaus; Messerschmidt, Burkhard (Hrsg.): VOB Teile A und B Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen mit Vergabeverordnung (VgV). 3. Auflage. München 2010. Dieser Kommentar bezieht sich zwar auf die Fassung der VOB/A von 2009, jedoch haben sich an den hier maßgeblichen Passagen in der in dieser Arbeit verwendeten Fassung aus dem Jahr 2016 keine inhaltlichen Änderungen ergeben.

7 Fazit und Ausblick

Das Forschungsinteresse der vorliegenden Arbeit richtete sich auf den Bauproduktmarkt und dessen Wettbewerb und Strategie. Forschungsleitend wurde an den Anfang der Untersuchung folgende Frage gestellt:

Wie kann ein bauausführendes Unternehmen sich im Wettbewerb durchsetzen und langfristig erfolgreich sein?

Als wesentliche Determinanten des Wettbewerbsverhaltens wurden im Rahmen der Arbeit betrachtet:

- die Trennung von Bauausführung und Gestaltungsplanung und
- die Auflagen des Vergaberechts bei öffentlichen Auftraggebern.

Auf Grundlage der Analyse der Unterschiede verschiedener Wirtschaftsgüter und deren Auswirkungen auf den betrieblichen Leistungsprozess erfolgte die Einordnung der Bauausführung in die Klassifikation der Wirtschaftsgüter. Dabei wird die Bauausführung als Dienstleistung identifiziert, deren Nutzen aus dem Ergebnis der Leistungserbringung generiert wird.

Bezug nehmend auf die Basisstrategien der Kostenführerschaft und der Differenzierung des Strategiemodells der generischen Wettbewerbsstrategien nach Porter wurde deutlich, dass die Realisierung von Kostenvorteilen maßgeblich von der internen Organisation der Unternehmen abhängt. Die Realisierung von Differenzierungsvorteilen hingegen wird maßgeblich durch die Wirtschaftsgutcharakteristika der Bauausführung beeinflusst. Die Dienstleistungseigenschaft der Bauausführung und die Trennung von Bauausführung und Gestaltungsplanung erschweren grundsätzlich die Realisierung von Differenzierungsvorteilen. Je nach projektspezifischem Rentabilitätsrisiko der Gewerke kann die Differenzierung zum Vorteil im Wettbewerb werden.

Bei öffentlichen Aufträgen wird durch die Auflagen des Vergaberechts die Realisierung von Differenzierungsvorteilen allerdings stark erschwert. Eine Ausrichtung der Bauunternehmen nach dem Strategietyp der Kostenführerschaft muss vor diesem Hintergrund als Standardstrategie aufgefasst werden. Unternehmen, die der Differenzierungsstrategie dennoch folgen wollen, müssen neben der Kostenkontrolle, die auch bei diesem Strategietyp nicht zu vernachlässigen ist, zusätzlich die Fähigkeit aufbringen, den Kunden über den zu erwartenden Mehrwert aus der Leistungserbringung durch ein differenziertes Unternehmen zu informieren und zu sensibilisieren. Denn schließlich obliegt es dem Kunden, ob er bei seiner Kaufentscheidung neben dem Preis alternative Kaufkriterien berücksichtigt.

Als weiterer Forschungsbedarf ergibt sich daher insbesondere die Analyse von Geschäftsmodellen, die die Differenzierungsstrategie aufgreifen. Wie bereits von Butzin und

Rehfeld⁵⁰⁶ vorgeschlagen, scheint hierbei die Ausrichtung auf einen effizienten Einsatz von Energie und Ressourcen eine mögliche Differenzierungsquelle darzustellen. Dies gilt insbesondere bei Fokussierung auf den öffentlichen Kunden, da § 16d Abs. 1 Nr. 3 Satz 2 VOB/A explizit Umwelteigenschaften als ein Attribut der Wirtschaftlichkeit nennt (siehe hierzu Kapitel 6.7). Aber auch weitere zum Preis alternative Attribute der Wirtschaftlichkeit entsprechend der VOB/A sind zu identifizieren und auf Anwendbarkeit für die Praxis zu untersuchen, da darin die zukünftigen Differenzierungsvorteile der Branche liegen.

Mit Fokus auf den privaten Kunden liegt zudem die Auseinandersetzung mit der Kommunikation von Signalkriterien der Bauausführung nahe. Auch hier ist die Dienstleistungseigenschaft der Bauausführung zu berücksichtigen, beeinflusst diese, wie in Kapitel 5.4.3 beschrieben, doch maßgeblich den Absatz. Signalkriterien gewinnen an Strahlkraft je ausgeprägter diese in der Gesamtbranche wahrgenommen werden. Branchenvertreter in Form von Verbänden und Vereinen müssen vor diesem Hintergrund als wesentliche Kommunikatoren angesehen werden. Es liegt an der künftigen Forschung, Ansätze einer branchenspezifischen Öffentlichkeitsarbeit und Marketingbestrebungen zu entwickeln, die den Branchenvertretern als Grundlage dienen.

Diese Arbeit endet mit der Beantwortung der Frage der grundsätzlichen Umsetzbarkeit der Basisstrategien Kostenführerschaft und Differenzierung. Die Identifikation von Ansatzpunkten in der unternehmerischen Wertkette, um Kostenvorteile oder Differenzierungsvorteile zu entwickeln, stellt nicht mehr Inhalt dieser Arbeit dar, obgleich diese lohnenswerte Themen für Forschung und Praxis beinhaltet. Das Thema Differenzierung wird bislang in der Literatur nur selten und wenn, dann zumeist indirekt durch Themen wie Marketing von Bauunternehmen berücksichtigt. Das Thema der Kostenreduktion ist stärker präsent in der Literatur. Insbesondere zum Thema der Kostenkontrolle und Kostensenkung während der Baudurchführung findet sich in der Literatur bereits einiges an Ansätzen.

Vor dem Hintergrund der vorliegenden Arbeit scheint es dennoch hilfreich, als übergeordnetes Analyseinstrument das Wertkettenmodell nach Porter mit entsprechender Berücksichtigung der bauspezifischen Besonderheiten in die Systematik der Strategieentwicklung einzubinden, noch bevor Aspekte der Senkung der Kosten oder Steigerung der Differenzierung für einzelne Unternehmensaktivitäten diskutiert werden. Erst durch die integrative Betrachtung sämtlicher unternehmerischer Aktivitäten und der strategischen Ausrichtung der Unternehmung wird deutlich, an welchen Stellen eine Kosteneinsparung oder auch eine kalkulierte Mehrausgabe zu einem Vorteil für die Unternehmung wird oder sich nachteilig auswirkt. So wird der Aufbau verstärkter Marketingaktivitäten für ein bauausführendes Unternehmen, das schwerpunktmäßig für die öffentliche Hand anbietet und die Strategie der Kostenführerschaft anstrebt von nur geringer Bedeutung sein, während ein bauausführendes Unternehmen, das den privatwirtschaftlichen Kundenkreis anstrebt und als differenziertes Unternehmen sich durch zum Preis alternative Kaufkriterien von der Konkurrenz absetzen will, für die der Kunde erst noch ausreichend sensibilisiert werden muss, von verstärkten Marketingaktivitäten durchaus profitieren kann. Insbesondere Maßnahmen der Kostensenkung können sich aufgrund der unternehmensinternen Wechselwirkungen konträr zu Differenzierungsbestrebungen auswirken,

⁵⁰⁶ Vgl. Butzin, Anna; Rehfeld, Dieter: Innovationsbiographien in der Bauwirtschaft. Endbericht. Gelsenkirchen 2008, S. 93-94.

wenn zwar beispielsweise während der Leistungserbringung die Kosten reduziert werden können, sich dies aber negativ auf Kundenbetreuung und Mängelhäufigkeit auswirkt, während diese dem Unternehmen eigentlich als Differenzierungsquellen dienen. Eine integrative Betrachtung sämtlicher Unternehmensaktivitäten der Bauunternehmung ist für die Strategieentwicklung daher von vorrangiger Bedeutung.

8 Literaturverzeichnis

Aaker, David A.: Developing Business Strategies. 6. Auflage. New York, Chichester u.a.: John Wiley & Sons, 2001.

Alderson, Wroe: Marketing Behavior and Executive Action. A Functional Approach to Marketing Theory. Homewood: Richard D. Irwin, 1957.

Alewell, Karl; Rittmeier, Bernd: Dienstleistungsbetriebe als Gegenstand von Regionalförderungsmaßnahmen. Ein Diskussionsbeitrag aus betriebswirtschaftlicher Sicht. Saarbrücken: Verlag der SSIP-Schriften Breitenbach, 1977.

Andrews, Kenneth R.: The Concept of Corporate Strategy. Homewood: Richard D. Irwin, 1971.

Ansoff, H. Igor: Corporate Strategy. An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York, San Francisco u.a.: McGraw-Hill, 1965.

Art, Susanne: Die Kunst des großen Bauens. Warum Bauzeiten und Budgets oft in Deutschland oft nicht eingehalten werden. Manuskript zum Radiobeitrag. Deutschlandradio Kultur. Zeitfragen. Sendetermin 11. Februar 2013 19.30 Uhr. Veröffentlicht auf <http://www.deutschlandradiokultur.de/die-kunst-des-grossen-bauens-pdf.media.cac051df433d62de9c3aa1b02f5ccbc1.pdf>, aufgerufen am 06.03.2017.

Backhaus, Klaus: Industriegütermarketing. 5. Auflage. München: Verlag Franz Vahlen, 1997.

Barney, Jay B.: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: Journal of Management, Heft 1-1991, S. 99-120.

Barney, Jay B.: Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Reading: Addison-Wesley Publishing Company, 1997.

Barney, Jay B.; Arikan, Asli M.: The Resource-based View: Origins and Implications. In: Hitt, Michael A.; Freeman, R. Edward; Harrison, Jeffrey S. (Hrsg.): The Blackwell Handbook of Strategic Management. Malden und Oxford: Blackwell Publishers, 2001, S. 124-188.

Bayerischer Bauindustrieverband e.V. (Hrsg.): Baumarkt: Theorie für die Praxis. 2. Auflage. München: Selbstverlag, 2002.

Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie: Das wirtschaftlichste Angebot. Hinweise zur richtigen Gestaltung und Wertung im Vergabeverfahren. München: Selbstverlag, 2014. Veröffentlicht auf https://www.stmwi.bayern.de/fileadmin/user_upload/stmwivt/Publikationen/2014/Das_Wirtschaftlichste_Angebot.pdf, aufgerufen am 01.04.2017.

Bea, F. X.; Göbel, E.: Organisation. Theorie und Gestaltung. 4. Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius, 2010.

Berekoven, Ludwig: Der Dienstleistungsmarkt – Sachliche Besonderheiten und empirische Befunde. In: Pestel, Eduard (Hrsg.): Perspektiven der Dienstleistungswirtschaft. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 1986, S. 24-38.

Berekoven, Ludwig: Der Dienstleistungsmarkt in der Bundesrepublik Deutschland. Theoretische Fundierung und empirische Analyse. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht, 1983.

Berekoven, Ludwig: Die Besonderheiten der Werbung für immaterielle Güter. In: Kosiol, Erich; Sundhoff, Edmund (Hrsg.): Betriebswirtschaft und Marktpolitik. Beiträge zur allgemeinen Betriebswirtschaftslehre und zur betriebswirtschaftlichen Marktlehre. Festschrift für Rudolf Seyffert zum 75. Geburtstag. Köln und Opladen: Westdeutscher Verlag, 1968, S. 17-30.

Bester, Helmut: Theorie der Industrieökonomik. 4. Auflage. Berlin, Heidelberg und New York: Springer Verlag, 2007.

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit: Leitlinie des BMUB für die Durchführung eines Präqualifizierungsverfahrens vom 23.09.2016. Veröffentlicht auf <https://www.pq-verein.de/anlage264296binary>, aufgerufen am 17.03.2017.

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit: Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen (VOB). Inhaltliche Struktur. Veröffentlicht auf <http://www.bmub.bund.de/themen/bauen/bauwesen/baufauftragsvergabe/vergabe-und-vertragsordnung-vob>, aufgerufen am 30.03.2017.

Butzin, Anna; Rehfeld, Dieter: Innovationsbiographien in der Bauwirtschaft. Endbericht. Stuttgart: Fraunhofer IRB Verlag, 2009.

Butzin, Anna; Widmaier, Brigitta: Innovationsbiographien. In: Institut Arbeit und Technik der Fachhochschule Gelsenkirchen (Hrsg): Jahrbuch 2007. Gelsenkirchen: Selbstverlag, 2008, S. 44-51.

Chandler, Alfred D.: Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise. 2. Auflage. Cambridge: MIT Press, 1963.

Corsten, Hans: Betriebswirtschaftslehre der Dienstleistungsunternehmen. Einführung. 2. Auflage. München und Wien: Oldenbourg Verlag, 1990.

Corsten, Hans: Die Produktion von Dienstleistungen. Grundzüge einer Produktionswirtschaftslehre des tertiären Sektors. Berlin: Erich Schmidt Verlag, 1985.

Corsten, Hans: Dienstleistungsmanagement. 4. Auflage. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2001.

Darby, Michael R.; Karni, Edi: Free competition and the optimal amount of fraud. In: Journal of Law and Economics. Heft 1-1973, S. 67-88.

Deloitte Real Estate (Hrsg.): European M&A Construction Monitor. Trends for 2011–2013: Defaults, Deleveraging, Diversification and DBFM. Veröffentlicht auf <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/real-estate/re-european-ma-construction-monitor-2012.pdf>, aufgerufen am 08.07.2017.

Deutscher Sparkassen- und Giroverband (Hrsg.): Diagnose Mittelstand 2016. Erfolg weltweit. Statistischer Anhang. Berlin: Selbstverlag, 2016. Veröffentlicht auf https://www.dsgv.de/de/presse/diagnose_mittelstand_2016.html, aufgerufen am 01.03.2017.

Dittmann, Kerstin: Prüfung und Wertung der Angebote § 16. Rdn. 195. In: Kulartz, Hans-Peter; Dicks, Heinz-Peter (Hrsg.): Kommentar zur VOB, Teil A. Köln: Werner Verlag, 2010.

Drucker, Peter F.: The Practice of Management. New York und Evanston: Harper & Row, 1954.

Dummert, Sandra: Der Arbeitsmarkt im Bausektor. Branchenbericht 2014. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung; Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.). Nürnberg: Selbstverlag, 2015.

Ellinger, Theodor: Die Informationsfunktion des Produktes. In: Moxter, Adolf (Hrsg.): Produktionstheorie und Produktionsplanung. Festschrift für Karl Hax zum 65. Geburtstag. Köln und Opladen: Westdeutscher Verlag, 1966, S. 253-336.

Engelhardt, Werner H.; Kleinaltenkamp, Michael; Reckenfelderbäumer, Martin: Leistungsbündel als Absatzobjekte. Ein Ansatz zur Überwindung der Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF). Heft 45-1993, S. 395-426.

Fischer, Klaus: Marktorientierte Kernkompetenzen – Integrativer Ansatz nicht empfehlenswert. In: Marketing Review St. Gallen, Heft 4-2009, S. 52-57.

Frister, Anne-Christin: Prüfung und Wertung der Angebote § 16. Rdn. 112-113. In: Kapellmann, Klaus; Messerschmidt, Burkhard (Hrsg.): VOB Teile A und B Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen mit Vergabeverordnung (VgV). 3. Auflage. München: Verlag C. H. Beck, 2010.

Gondring, Hanspeter: Immobilienwirtschaft: Handbuch für Studium und Praxis. 3. Auflage. München: Verlag Franz Vahlen, 2013.

Gornig, Martin; Görzig, Bernd; Kaiser, Christian; Klarhöfer, Katrin; Michelsen, Claus; Steinke, Hella: Strukturdaten zur Produktion und Beschäftigung im Baugewerbe. Berechnungen für das Jahr 2015. Enderbericht. Veröffentlicht auf http://www.bmub.bund.de/fileadmin/Daten_BMU/Download_PDF/Bauwirtschaft/strukturdaten_bau_studie_bf.pdf, aufgerufen am 01.03.2017.

Grant, Robert M.: Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications. 3. Auflage. Malden und Oxford: Blackwell Publishers, 1998.

Grant, Robert M.: Toward a Knowledge-based Theory of the Firm. In: Strategic Management Journal, Heft S2-1996, S. 109-122.

Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Erster Band. Die Produktion. 24. Auflage. Berlin, Heidelberg und New York: Springer Verlag, 1983.

Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Zweiter Band. Der Absatz. 17. Auflage. Berlin, Heidelberg, New York und Tokyo: Springer Verlag, 1984.

Haak, Werner: Produktion in Banken. Möglichkeiten eines Transfers industriebetrieblisch-produktionswirtschaftlicher Erkenntnisse auf den Produktionsbereich von Bankenbetrieben. Frankfurt am Main und Bern: Peter Lang Verlag, 1982.

Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V. (Hrsg.): Bauwirtschaft im Zahlenbild. Ausgabe 2015. Berlin: Selbstverlag, 2015. Veröffentlicht auf http://www.bauindustrie.de/media/documents/BW_Zahlenbild_2015_final.pdf, aufgerufen am 11.03.2017.

Heinen, Edmund: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. 8. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1982.

Herder-Dorneich, Philipp; Kötz, Werner: Zur Dienstleistungsökonomik: Systemanalyse und Systempolitik der Krankenhauspflegedienste. Berlin: Duncker & Humblot, 1972.

Heß, Gerhard: Supply-Strategien in Einkauf und Beschaffung. Systematischer Ansatz und Praxisfälle. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2010.

Hilke, Wolfgang: Grundprobleme und Entwicklungstendenzen des Dienstleistungs-Marketing. In: Hilke, Wolfgang (Hrsg.): Dienstleistungs-Marketing. Banken und Versicherungen, freie Berufe, Handel und Transport, nichterwerbswirtschaftlich orientierte Organisationen. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1989, S. 5-44.

Höh, Hartmut: Strukturwandel im Baugewerbe. Auswirkungen veränderter Rahmenbedingungen. In: Wirtschaft und Statistik, Heft 8-2006, S. 815-819.

Hungenberg, Harald: Strategisches Management in Unternehmen. Ziele – Prozesse – Verfahren. 4. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2006.

Kern, Werner: Der Betrieb als Faktorkombination. In: Jacob, Herbert (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre in programmierter Form. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1969, S. 113-200.

Knyphausen-Aufsess, Dodo: Theorie der strategischen Unternehmensführung. State of the Art und neue Perspektiven. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1995.

Köhler, Richard: Marketing – Von der Reklame zur Konzeption einer marktorientierten Unternehmensführung. In: Gaugler, Eduard; Köhler, Richard (Hrsg.): Entwicklungen der Betriebswirtschaftslehre. 100 Jahre Fachdisziplin – zugleich eine Verlagsgeschichte. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. 2002, S. 355-384.

Kruschwitz, Lutz: Kritik der Produktionsbegriffe. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis. Heft 26-1974, S. 242-258.

Learned, Edmund P.; Christensen, C. Roland; Andrews, Kenneth R.; Guth, William D.: Business Policy. Text and Cases. Homewood: Richard D. Irwin, 1965.

Leinemann, Eva-Dorothee; Homann, Oliver: Weiche Wertungskriterien. In: VergabeNews. Heft 07-2011, S. 82-85.

Leitherer, Eugen: Betriebliche Marktlehre. Erster Teil: Grundlagen und Methoden. Stuttgart: Carl Ernst Poeschel Verlag, 1974.

Lerchenfeld, Marc: RA Michael Knipper zu Großprojekten. Interview mit RA Michael Knipper, Hauptgeschäftsführer des Hauptverbandes der Deutschen Bauindustrie e.V., für die Redaktion „Auf einen Blick“. Veröffentlicht auf <http://www.bauindustrie.de/presse/statements/ra-michael-knipper-zu-grossprojekte/>, aufgerufen am 06.03.2017.

Linden, Marcel: Die 50 größten deutschen Bauunternehmen 2015. Stand 22.11.2016. Veröffentlicht auf <http://www.bauindustrie.de/zahlen-fakten/bauunternehmen/ubersicht-bauunternehmen/>, aufgerufen am 06.03.2017.

Maleri, Rudolf: Grundlagen der Dienstleistungsproduktion. 4. Auflage. Berlin, Heidelberg und New York: Springer Verlag, 1997.

Maleri, Rudolf: Grundzüge der Dienstleistungsproduktion. Berlin, Heidelberg und New York: Springer Verlag, 1973.

Mauerhofer, Gottfried: Erfolgsfaktoren für Klein- und Mittelbetriebe im Bauhauptgewerbe. Eine empirische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung mittelständischer Bauunternehmen in Österreich. Theoretische Grundlagen und Ergebnisse einer Feldstudie. Diss. Norderstedt: Books on Demand, 2005.

Mayer, Franz Xaver: Kostensicherheit zum Zeitpunkt der Realisierungsentscheidung. Entwicklung eines Kosten-Prognose-Modells für Bauwerkskosten im Hochbau. Diss. München: Technische Universität München, 2013.

Meffert, Heribert; Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden. 5. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2006.

Meffert, Heribert; Burmann; Christoph; Kirchgeorg, Manfred: Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. 12. Auflage. Wiesbaden: Springer Verlag, 2015.

Mengen, Andreas: Konzeptgestaltung von Dienstleistungsprodukten. Eine Conjoint-Analyse im Luftfrachtmarkt unter Berücksichtigung der Qualitätsunsicherheit beim Dienstleistungskauf. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1993.

Meyer, Anton: Marketing für Dienstleistungs-Anbieter. Vergleichende Analyse verschiedener Dienstleistungsarten. In: Hermanns, Arnold; Meyer, Anton (Hrsg.): Zukunftsorientiertes Marketing für Theorie und Praxis: Festschrift zum sechzigsten Geburtstag von Paul W. Meyer. Berlin: Duncker und Humblot, 1984, S. 197-213.

Mintzberg, Henry: The Structuring of Organizations. A Synthesis of the Research. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1979.

Nelson, Phillip: Information and consumer behavior. In: Journal of Political Economy. Heft 2-1970, S. 311-329.

Nieschlag, Robert: Was bedeutet die Marketing-Konzeption für die Lehre von der Absatzwirtschaft? Zur Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre. In: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, Heft 1-1963, S. 549-559.

Nieschlag, Robert; Dichtl, Erwin; Hörschgen, Hans: Einführung in die Lehre von der Absatzwirtschaft. Ein entscheidungstheoretischer Ansatz. Berlin: Duncker & Humblot, 1968.

o. V.: Ausrichtung auf Engineering und Services: Bilfinger verkauft Division Construction an Implenia. 22.12.2014. Veröffentlicht auf <http://www.bilfinger.com/media/news/ausrichtung-auf-engineering-und-services-bilfinger-verkauft-division-construction-an-implenia/>, aufgerufen am 08.07.2017.

o. V.: Die „Bauskandale“ kommen nicht von ungefähr. Was ist gegen unerlaubte Preisabsprachen zu tun? – Auch die Praktiken der öffentlichen Hand bedürfen der Korrektur. In: DIE ZEIT. Heft 12-1958, S. 13. Veröffentlicht auf <http://www.zeit.de/1958/12/die-bauskandale-kommen-nicht-von-ungefaehr>, aufgerufen am 06.03.2017.

Oepen, Ralf-Peter: Das Spannungsfeld von Produkt und Dienstleistung im Lebenszyklus Bau. In: Purrer, Walter; Tautschnig, Arnold (Hrsg.): Planen und Bauen für den Lebenszyklus: Fiktion oder Realität? Beiträge aus Theorie und Praxis. Tagungsband. Innsbruck: Innsbruck University Press, 2012, S. 13-27.

Ohmae, Kenichi: The Mind of the Strategist. The Art of Japanese Business. New York, St. Louis u. a.: McGraw-Hill, 1982.

Olavarria, Marco: Erfolgreiche Marketingstrategien für Business to Consumer-Dienstleistungen. Eine empirische Analyse auf Basis des situativen Ansatzes. Diss. Berlin: Freie Universität Berlin, 1999.

Palupski, Rainer: Management von Beschaffung, Produktion und Absatz. Leitfaden mit Praxisbeispielen. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2002.

Pekrul, Steffen: Strategien und Maßnahmen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit deutscher Bauunternehmen. Ein Branchenvergleich mit dem Anlagenbau. Diss. Berlin: Universitätsverlag der TU Berlin, 2006.

Penrose, Edith: The theory of the growth of the firm. 3. Auflage. New York: Oxford University Press, 1995.

Plinke, Wulff: Grundlagen des Marktprozesses. In: Kleinaltenkamp, Michael; Plinke, Wulff (Hrsg.): Technischer Vertrieb. Grundlagen des Business-to-Business Marketing. 2. Auflage. Berlin und Heidelberg: Springer Verlag, 2000.

Porter, Michael E.: The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press, 1985.

Porter, Michael E.: Towards a Dynamic Theory of Strategy. In: Strategic Management Journal. Heft S2-1991, S. 95-117.

Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12. Auflage. Frankfurt/Main und New York: Campus Verlag, 2013.

Porter, Michael E.: Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage). Spitzenleistungen erreichen und behaupten. 7. Auflage. Frankfurt/Main und New York: Campus Verlag, 2010.

Prahalad, C.K.; Hamel, Gary: The Core Competence of the Corporation. In: Harvard Business Review, Heft 3-1990, S. 79-91.

Reinhardt, Ingo: Eine neutrale Theorie der Wettbewerbsdominanz. Diss. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag, 2007.

Rogers, Everett M.: Diffusion of Innovations. New York: Free Press of Glencoe, 1962.

Rumelt, Richard P.: Towards a Strategic Theory of the Firm. In: Lamb, Robert B. (Hrsg.): Competitive Strategic Management. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1984, S. 556-570.

Rußig, Volker: Bauwirtschaft in Deutschland. Beschleunigter Strukturwandel. In: ifo Schnelldienst. Heft 25/26-1996, S.14-29.

Schäfer, Erich: Die Aufgabe der Absatzwirtschaft. Leipzig: Verlag Felix Meiner, 1943.

Schendel, Dan E.; Hatten, Kenneth J.: Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. In: Academy of Management Proceedings, Heft 08-1972, S. 99-102.

Schendel, Dan E.; Hofer, Charles W.: Research Needs and Issues in Strategic Management. In: Schendel, Dan E.; Hofer, Charles W. (Hrsg.): Strategic Management. A New View of Business Policy and Planning. Boston und Toronto: Little, Brown and Company, 1979, S. 515-530.

Schulte, Gerd: Material- und Logistikmanagement. 2. Auflage. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag: 2001.

Selznick, Philip: Leadership in Administration. A Sociological Interpretation. New York: Harper & Row, 1957.

Shostack, G. Lynn: Breaking free from product marketing. In: Journal of Marketing. Heft 2-1977, S. 73-80.

Simon, Hermann: Management strategischer Wettbewerbsvorteile, In: Simon, Hermann (Hrsg.): Wettbewerbsvorteile und Wettbewerbsfähigkeit. Stuttgart: Schäffer Verlag, 1988, S. 1-17.

Ständige Konferenz der Auftragsberatungsstellen: Wertgrenzen für beschränkte Ausschreibungen/ freihändige Vergaben. Stand 03.03.2017. Veröffentlicht auf http://auftragsberatungsstellen.de/images/ABST/Uebersicht/Wertgrenzen_Bund_%20Bundeslander%202017.pdf, aufgerufen am 30.03.2017.

Statistisches Bundesamt: Insolvenzen und Insolvenzhäufigkeiten von Unternehmen nach Wirtschaftsabschnitten, Veröffentlicht auf <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/UnternehmenHandwerk/Insolvenzen/Tabellen/WirtschaftszweigeWZ2008.html>, aufgerufen am 18.03.2017.

Statistisches Bundesamt: Insolvenzverfahren (Unternehmen): Deutschland, Jahre, Beantragte Verfahren, Wirtschaftszweige (Abschnitte). Genesis-Onlinedatenbank. Veröffentlicht auf <https://www-genesis.destatis.de>, aufgerufen am 18.03.2017.

Statistisches Bundesamt: Unternehmen, Beschäftigte, Personalkosten, Entgelte, Jahresbauleistung und sonstige Umsätze im Baugewerbe: Deutschland, Jahre, Wirtschaftszweige. Genesis Online-Datenbank. Veröffentlicht auf <https://www-genesis.destatis.de>, aufgerufen am 19.03.2017.

Statistisches Bundesamt: Vermögensrechnung. Nettoanlagevermögen nach Vermögensarten am Jahresende. Veröffentlicht auf <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/VGR/Vermoegensrechnung/Tabellen/Nettoanlagevermoegen.html>, aufgerufen am 01.03.2017.

Statistisches Bundesamt: VGR des Bundes - Bruttowertschöpfung (nominal/ preisbereinigt): Deutschland, Jahre, Wirtschaftsbereiche. Genesis-Onlinedatenbank. Veröffentlicht auf <https://www-genesis.destatis.de>, aufgerufen am 01.03.2017.

Statistisches Bundesamt: VGR des Bundes - Erwerbstätige: Deutschland, Jahre, Wirtschaftsbereiche. Genesis-Onlinedatenbank. Veröffentlicht auf <https://www-genesis.destatis.de>, aufgerufen am 01.03.2017.

Streck, Stefanie; Wischhof, Karsten: Materialband zum Leitbild Bau. Veröffentlicht auf http://www.bmub.bund.de/fileadmin/Daten_BMU/Download_PDF/Bauwirtschaft/leitbild_bau_materialband.pdf, aufgerufen am 30.04.2017.

Sundhoff, Edmund: Die Distributionswirtschaftslehre an den Kölner Hochschulen. Köln: Wirtschaftsverlag Bachem, 1990.

Sydow, Jörg: Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation, Wiesbaden: Gabler Verlag, 1992.

Teece, D. J.; Pisano, G.; Shuen, A.: Dynamic Capabilities and Strategic Management. In: Strategic Management Journal. Heft 7-1997, S. 509-533.

Thiell, Marcus: Strategische Beschaffung von Dienstleistungen. Eine Grundlegung und Untersuchung der Implikationen dienstleistungsspezifischer Objektmerkmale auf Basis institutionenökonomischer Ansätze. Diss. Erlangen und Nürnberg: Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, 2006.

Töpfer, Armin: Betriebswirtschaftslehre. Anwendungs- und prozessorientierte Grundlagen. Berlin und Heidelberg: Springer Verlag, 2005.

Trost, Markus: Leistungswettbewerb in der Bauwirtschaft - Die Dimensionen einer Strategie des nicht preisbasierten Wettbewerbs. Diss. Weimar: Bauhaus-Universität Weimar, 2005.

Weber, Kurt: Industriebetriebslehre. 3. Auflage. Berlin, Heidelberg u.a.: Springer Verlag, 1999.

Welge, Martin K.; Al-Laham, Andreas: Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung. 5. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2008.

Wernerfelt, Birger: A Resource-based View of the Firm. In: Strategic Management Journal. Heft 5-1984, S. 171-180.

Wernerfelt, Birger: The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After. In: Strategic Management Journal, Heft 3-1995, S. 171-174.

Zeithaml, Valarie A.: How consumer evaluation processes differ between goods and services. In: Donnelly, James H.; George, W. R. (Hrsg.): Marketing of Services. Chicago: American Marketing Associations, 1981, S. 186-190.

Zimmermann, Josef: Geschäftsprozessmanagement in der Bauwirtschaft. Vorlesungsskriptum. Ausgabe 06/2012. München: Technische Universität München. Lehrstuhl Bauprozessmanagement und Immobilienentwicklung. Unveröffentlicht.

Zimmermann, Josef: Immobilienentwicklung – Bauprozessmanagement. In: Goris, Alfons; Heisel, Joachim P. (Hrsg.): Schneider Bautabellen für Architekten. 19. Auflage. Köln: Werner-Verlag, 2010, S. 8.2-8.30.

Zimmermann, Josef: Kybernetik der Planungsprozesse. Vorlesungsskriptum. Ausgabe 05/2012. München: Technische Universität München. Lehrstuhl Bauprozessmanagement und Immobilienentwicklung. Unveröffentlicht.

Zimmermann, Josef: Zur Bedeutung der Immobilienwissenschaftlichen Forschung. In: Zimmermann, Josef (Hrsg.): Tagungsband zum 1. agenda4 Forschungssymposium der Baubetriebs- und Immobilienwissenschaften. München: Technische Universität München, 2010, S.13-15.

Zimmermann, Josef; Nohe, Björn: Ziele von Bauherren und Bauunternehmen sind im Grundsatz unterschiedlich. In: Purrer, Walter; Tautschnig, Arnold (Hrsg.): Bauen in einer Allianz. Vermeidung von Interessenkonflikten durch gemeinsame Ziele. Beiträge aus Theorie und Praxis. Tagungsband. Innsbruck: Innsbruck University Press, 2013, S.129-144.

