
2.1 Einleitung

Das Angebotsmanagement [10] ist Teil des Leistungserstellungsprozesses (Abb. 2.1) eines Unternehmens und beschreibt den entscheidenden Prozess zur Gewinnung der projektspezifischen Aufträge. Diesen Prozess kann man in vier Hauptschritte gliedern:

- Akquisition von Ausschreibungen
- Auswahl der Projekte zur Angebotsbearbeitung
- Ablauf der Angebotsbearbeitung im Unternehmen
- Abgabe des Angebots an den Kunden

Das Angebotsmanagement umfasst die folgenden einzelnen Schritte (Abb. 2.2):

- Akquisition: aktive Marktbearbeitung oder Angebotsanfragen
- Entscheidung über die Angebotsbearbeitung
- Vertragsprüfung
- Massenermittlung
- Angebotskalkulation und Preisbildung
- Ausarbeitung und Einreichung des Angebots
- Vergabeverhandlungen
- Auftragserteilung

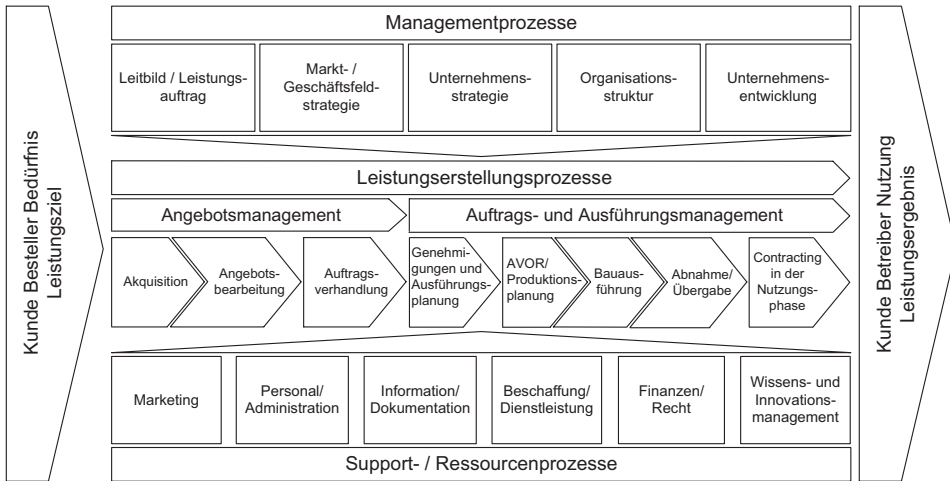


Abb. 2.1 Die Prozesse in einem Bauunternehmen

Die Angebotsphase entscheidet darüber, ob

- das Unternehmen den Auftrag erhält,
- der Auftrag den angestrebten Erlös bringt,
- die Risiken und damit die Ursachen für eventuelle Projektabweichungen weitgehend erkannt wurden.

Daraus wird deutlich, welche wichtigen Aufgaben in dieser Phase zu erfüllen sind. Sie entscheidet somit auch darüber, ob

- eine ausreichende Auslastung der vorhandenen Ressourcen in der Zukunft gesichert ist,
- ausreichende Erlöse erreicht werden können.

Untersuchungen [2] zeigen, dass ca. 60 % der möglichen Projektausreisser, d. h. Verluste, ihren Ursprung in der Angebotsphase haben. Gründe sind unbekannte Risiken durch z. B. unzureichende Vertragskenntnis, falsche Leistungsannahmen, nicht erkannte technische und vertragliche Risiken oder die Auswahl unzuverlässiger Subunternehmer. Über 30 % der Ursachen liegen in mangelhaftem Ausführungsmanagement wie z. B. unzureichender Steuerung bei Leistungsabweichungen, schlecht oder nicht geplanten Ausführungsläufen, unzureichend qualifiziertem Personal oder unzureichender Leistungsfähigkeit der Subunternehmer. Nur ca. 10 % der Ausreisser beruhen auf nicht oder kaum beeinflussbaren Faktoren.

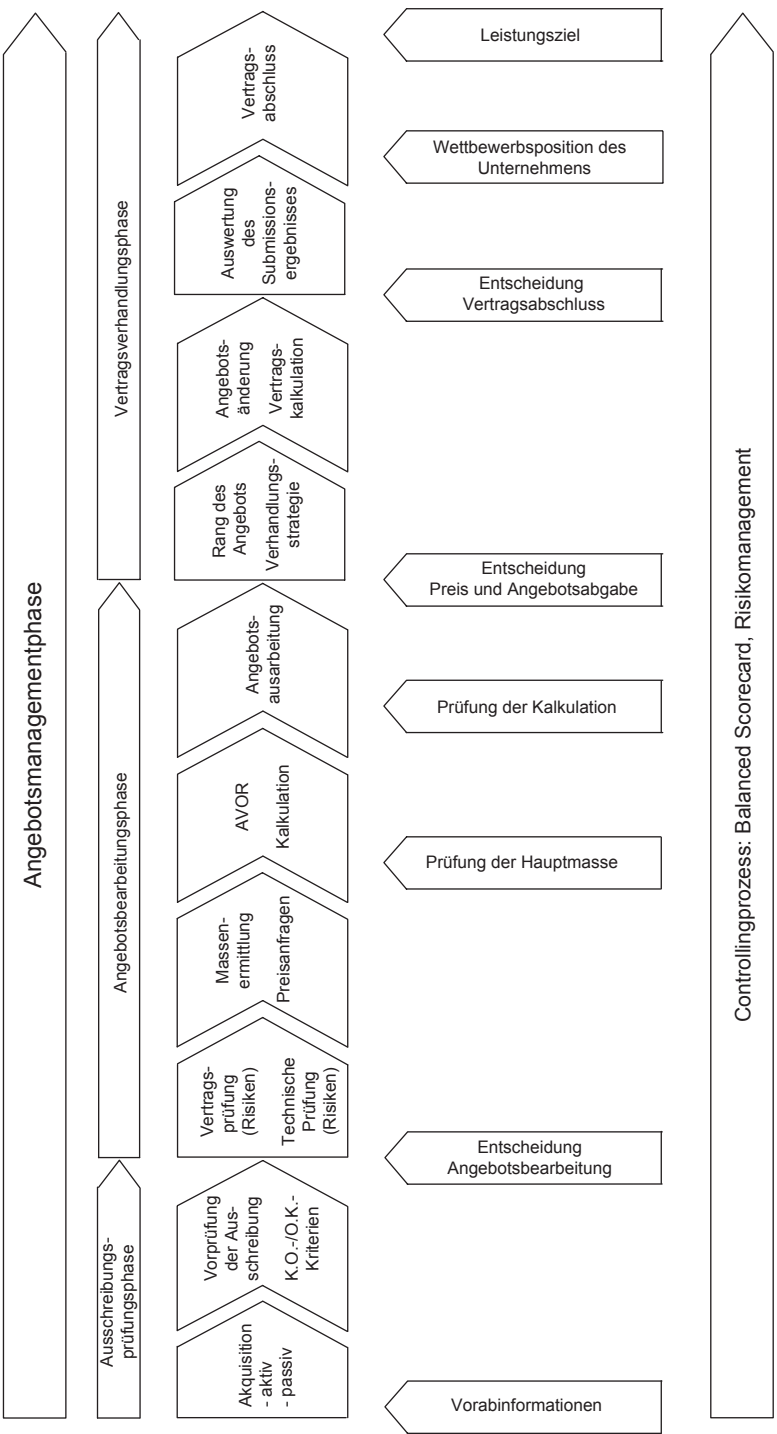


Abb. 2.2 Phasen und Meilensteine des Angebotsmanagements [10]

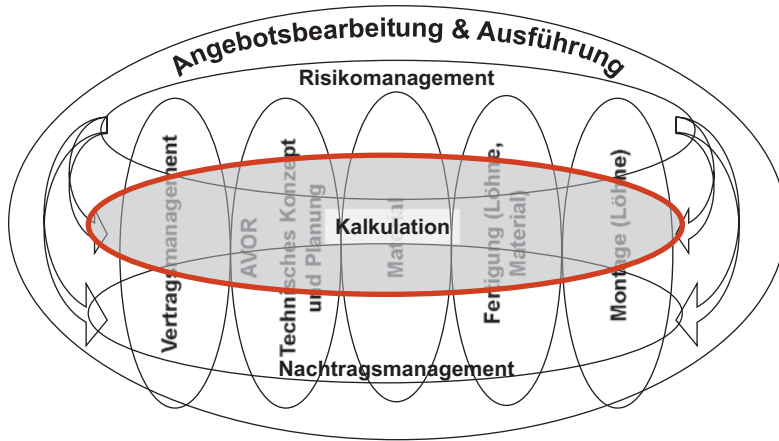
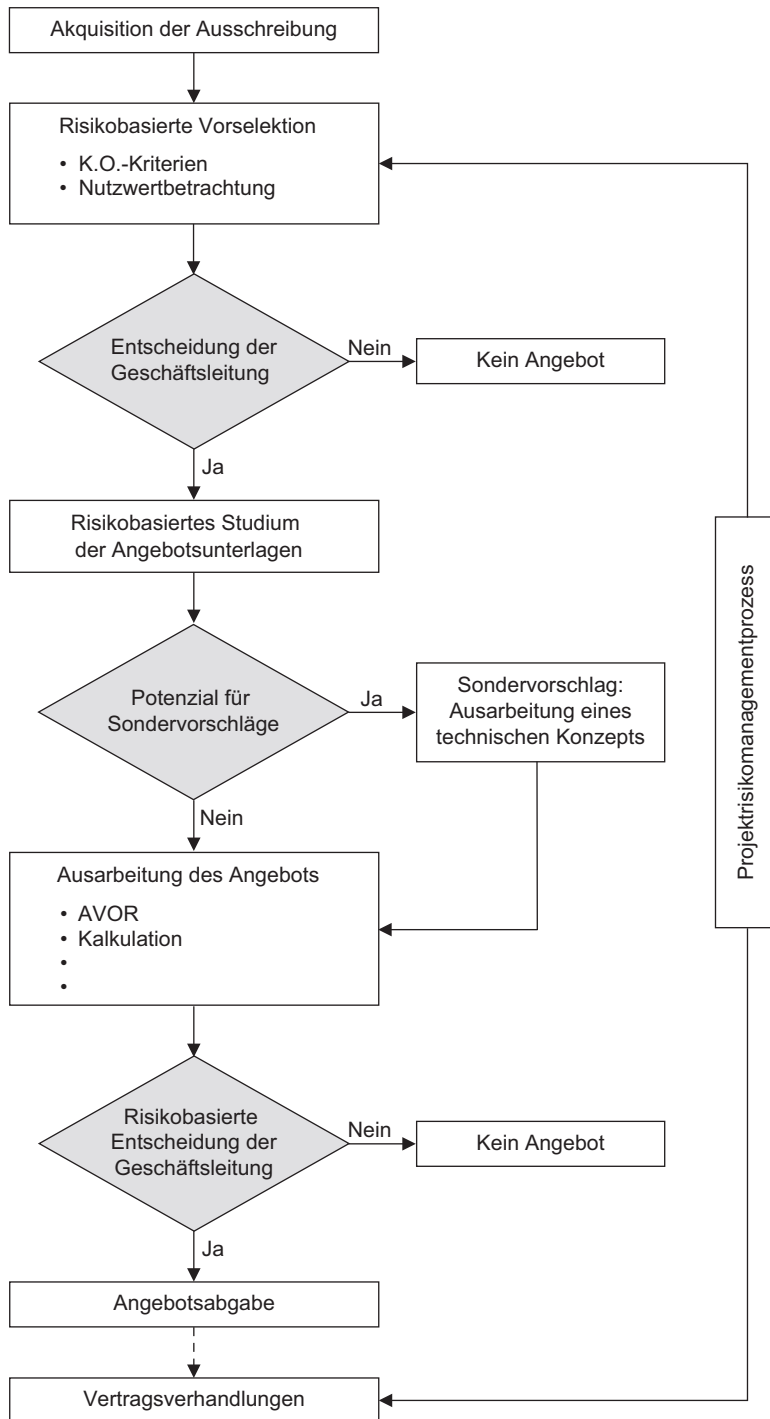


Abb. 2.3 Angebotsmanagement: Integration von Kalkulation, Risiko- und Nachtragsmanagement

Um eine erfolgreiche Angebotsbearbeitung durchzuführen, müssen die Elemente des Risiko- und Nachtragsmanagements (Abb. 2.3) systematisch eingebunden werden. Nur so lassen sich ergebnis- und zielorientierte Angebote erstellen.

In den nachfolgenden Kapiteln werden die einzelnen Schritte des Angebotsmanagements (Abb. 2.4) in Bezug auf eine Risikominimierung und Systematisierung beschrieben.

**Abb. 2.4** Grob Ablauf und Entscheidungsprozesse bei der Angebotsbearbeitung

2.2 Akquisition von Ausschreibungen

Die Akquisition von Ausschreibungen wird durch die strategischen Zielvorgaben des Unternehmens, die gewählte Markt- und Wettbewerbsstrategie und die abgeleiteten Marketingstrategien sowie den Marketing-Mix für die jeweilige strategische Geschäftseinheit bestimmt.

Im traditionellen Vergabeprozess mit Einzelleistungsanbietern erfolgt die Akquisition von Ausschreibungen im Rahmen des Bauprozesses meist am Ende der Planungsphasen. Architekten oder Ingenieure führen in diesen Vorphasen der Bauausführung fast die gesamten Planungsaktivitäten zur Umsetzung der funktionalen, qualitativen, architektonischen, kostenmässigen und terminlichen Vorgaben des Bauherrn durch; dies gilt im Allgemeinen auch für Generalunternehmer- bzw. Generalübernehmerprojekte. Die Ausschreibung erfolgt in der Regel nach Leistungsverzeichnissen oder auf der Basis von funktionalen Beschreibungen und Genehmigungs- bzw. Ausführungsplänen.

Bei Totalunternehmerprojekten übernimmt der Unternehmer Generalplaner- wie auch Generalunternehmeraufgaben. Der Totalunternehmer beginnt seine Angebotsbearbeitung nach der Konzept- bzw. Vorplanungsphase des Bauherrn auf der Grundlage einer funktionalen Ausschreibung, in der Funktionalität, Qualität und Termine vorgegeben sind, und übernimmt im Wettbewerb den Totalunternehmerauftrag, das Bauwerk für den Bauherrn zu erstellen. Dabei werden meist ein Pauschalpreis und feste Zwischen- bzw. Endtermine vereinbart. Totalunternehmer können im Wettbewerb einen weiten Spielraum zur Optimierung des Projekts nutzen.

Ein Bauunternehmen kann Anfragen und Ausschreibungen aktiv oder passiv akquirieren. Eine Charakteristik vieler Unternehmen ist das passive Verhalten bei der Gewinnung von Kunden; häufig reagiert der Bauunternehmer erst auf die Nachfrage des Bauherrn, d. h. auf die Aufforderung zur Abgabe eines Angebots. Ziel eines innovativen Managements muss daher die aktive Kundenwerbung und Kundengewinnung sein, um langfristig im Wettbewerb bestehen zu können.

Die aktive und passive Akquisition in den jeweiligen strategischen Geschäftsfeldern wird durch die gewählte Markt- und Wettbewerbsstrategie geprägt und zeichnet sich durch die folgenden Merkmale aus:

Aktive Akquisition:

- Schlüsselkunden/professionelle Bauherren regelmässig kontaktieren
- Architekten und Ingenieuren regelmässig Beratungsleistungen für potenzielle Projekte anbieten
- Zielgruppenmarketing bei Nischenangeboten durchführen

Passive Akquisition:

- Ausschreibungsanzeiger regelmässig nach Projektarten, Regionen und Projektgrösse durchlesen
- Abonentenservice mit vorselektierten Projekten in Anspruch nehmen und auswerten
- E-Commerce-Plattformen für vorselektierte Ausschreibungen nutzen (wie beim Abonentenservice, jedoch mit zusätzlichem Informations-, Selektions- und Bearbeitungsservice)

Moderne, kundenorientierte Unternehmen haben im Rahmen ihrer Wettbewerbsstrategie und ihres Marketings das Key Account Management als aktives Akquisitionsinstrument etabliert. Die Aufgabe des Key Account Managements ist, Wiederholungs- und Schlüsselkunden des Unternehmens zu identifizieren, zu betreuen und möglichst frühzeitig Kenntnis von ihren Projekten zu erhalten; dies gilt auch für bestimmte Planungsbüros. Durch das Key Account Management steht dem Bauunternehmen eine fachlich kompetente Marketing- und Kommunikationsgruppe zur Verfügung, um Wiederholungs- und Schlüsselkunden zu beraten und sie möglicherweise zu einer Generalunternehmer- oder Totalunternehmerausschreibung zu bewegen. Ziel ist, im Rahmen des Key Account Managements die Wettbewerbsposition durch einerseits Beratungsleistungen und andererseits gezielte Informationssammlung zu verbessern. Wegen der Kundennähe sollte das moderne Key Account Management, besonders in Generalunternehmen, durch die jeweiligen Projekt- und Bereichsleiter durchgeführt werden. Dadurch wird sichergestellt, dass Kontakte, die während der Projektabwicklung entstehen, für die Kundenbindung bei neuen Projekten genutzt werden, und man erreicht damit, dass die Projektleiter an einer fairen Projektabwicklung interessiert sind. Ferner können der bestehende Kontakt und das entwickelte Vertrauensverhältnis bei Folgeaufträgen sehr vorteilhaft sein, einerseits bei der Akquisition und andererseits bei der Abwicklung. Der Projektleiter ist somit für eine erfolgreiche Projektabwicklung und die Beschaffung von Aufträgen unternehmerisch verantwortlich. Allgemeine oder kundenspezifische Aktivitäten wie Events, Corporate Identity etc. werden durch eine Marketingstabsstelle oder -abteilung koordiniert.

Die modernste Form der passiven Akquisition sind E-Commerce-Plattformen. Professionelle Bauherren, General- und Totalunternehmer veröffentlichen ihre meist auf Leistungsverzeichnissen beruhenden Ausschreibungen heute häufig mittels E-Commerce-Plattformen. Dadurch können sie eine hohe überregionale Markttransparenz, besonders in Bezug auf Kosten, gewinnen. E-Commerce-Plattformen sind ein internetbasierter Ausschreibungsservice, zu dessen Leistungsangebot die Vorselektion der Ausschreibungen gemäss den Vorgaben des Bauunternehmens, direkt abrufbare Leistungsverzeichnisse, elektronische Angebotseingaben sowie die Auswertung der Angebote für den Auftraggeber durch das E-Commerce-Unternehmen gehören.

2.3 Arten der Ausschreibung, Projektabwicklungs- und Wettbewerbsformen

Die Ausschreibung dient dem Bauherrn dazu, für einzelne Bauleistungen oder das gesamte Bauwerk Angebote von entsprechend qualifizierten Unternehmen einzuholen und im Wettbewerb möglichst den kostengünstigsten und leistungsfähigsten Unternehmer auszuwählen. Wie bereits erläutert, findet die Ausschreibung eines Bauprojekts durch den Bauherrn nach der Konkretisierung seiner Zielvorstellungen statt. Dies kann auf unterschiedlichem Detaillierungsniveau erfolgen [9]:

- Totalunternehmervergabe: nach der Konzept- bzw. Vorplanungsphase auf der Basis von Funktionalausschreibung und ersten Vorprojektplänen und Raumbüchern
- Einzelleistungsträger- und Generalleistungsträgervergabe: nach der Projektierungsphase auf der Basis von Genehmigungsplänen, Massenermittlung, Rahmenterminplan, Leistungsverzeichnis mit allgemeinen und speziellen Bedingungen und Vertragsunterlagen

Bei der Totalunternehmervergabe wird die Planungs- und Bauleistung auf der Basis funktionaler Beschreibung und Vorentwurfplänen ausgeschrieben. Im Regelfall sollte bei der Totalunternehmervergabe die Vor- bzw. Genehmigungsplanung abgeschlossen sein, damit der Unternehmer ein weitgehend spekulationsfreies Leistungsversprechen abgeben kann. Aufgrund der Funktionalbeschreibung und der Vorplanung erfolgt die Vergabe meistens auf der Basis eines Pauschalpreises und fester Zwischen- und Endtermine oder eines garantierten Maximalpreises (GMP) mit Budgets für die einzelnen Gewerke und einer Value-Sharing-Vereinbarung für den Fall der offenen Vergabe unterhalb der Budgets. Da Totalunternehmerleistungen im Regelfall zu einem Zeitpunkt vergeben werden, da aufgrund der oft parallel verlaufenden Vermietungs- und Verkaufsaktivitäten des Bauherrn bzw. Projektentwicklers noch nicht alle Nutzungsanforderungen detailliert wurden, ist es ratsam, dass der Bauherr für mögliche Änderungen Alternativpositionen vorsieht, die zu Pauschalpreisen einfließen können. Daraus folgt eine weitgehende Kostensicherheit für Bauherr und Unternehmer; Nachträge (Zusatz- oder Mehrforderungen des Unternehmers) werden verhindert. Der Bauherr kann bei der Vermarktung seines Projekts (Verkauf, Vermietung) – die meist noch während der Ausführungsphase läuft – die daraus resultierenden Anforderungen der Nutzer ausreichend berücksichtigen und doch seine Rendite im Voraus sicherstellen. Der Vorteil dieser Vergabeform besteht ferner darin, dass der Bauherr weitgehend von detaillierten Kontroll- und Aufsichtsaufgaben entlastet wird; insbesondere vereinfacht sich auch die Kontrolle der Rechnungsstellung, die nicht nach detailliertem Aufmass erfolgt, sondern im Regelfall nach fertig gestellten Bauabschnitten. Der Pauschalpreis wird nur bei Änderungen der funktionalen Anforderungen und der Planung, die dem Totalunternehmervertrag zugrunde liegen, angepasst. Die Totalunternehmervergabe befreit den Bauherrn weitgehend vom Koordinations- und Schnittstellenmanagement. Ferner werden die Abrechnungs- und Erfolgskontrolle wesentlich vereinfacht. Durch die Pauschalpreisregelung werden die Investitionskosten im Normalfall eingehalten.

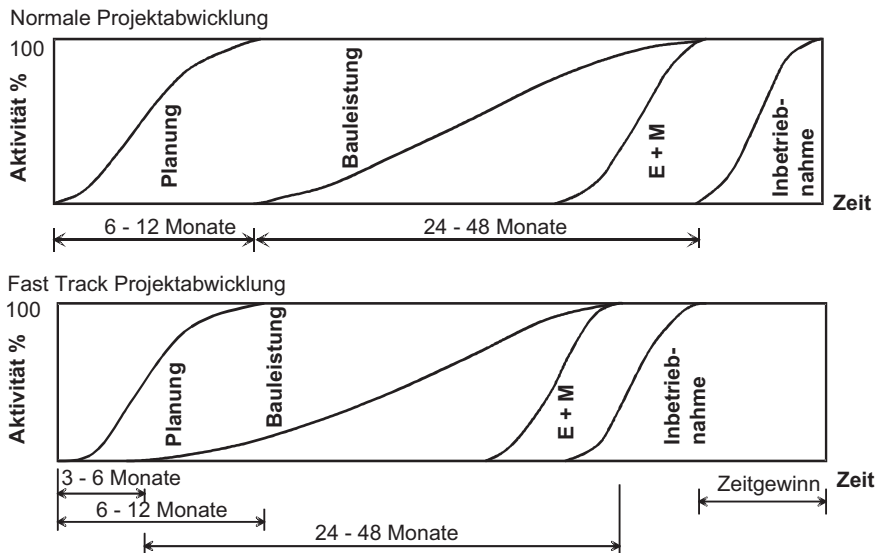


Abb. 2.5 Zeitliche Varianten der Projektabwicklung [5]

Bei dieser Vergabeform können Projekte in einem Fast-Track-Prozess [5, 11] abgewickelt werden, da zumindest die Werkplanung und die Bauausführung in einer Hand liegen (Abb. 2.5).

Totalunternehmervergaben bieten Differenzierungspotenzial, da die Unternehmen Gesamtleistungen aus einer Hand anbieten können. Aus ergebnisorientierter Bauherrensicht kann dies als Sachleistung mit sehr hohem Dienstleistungsanteil betrachtet werden. Für die Unternehmen ergeben sich neue qualitative und quantitative Wettbewerbspotenziale im Rahmen des Dienstleistungsanteils solcher Generalleistungen, da sie sich von den Mitbewerbern differenzieren können.

Die General- und Einzelleistungsträgervergabe wird angewendet, wenn die Anforderungen des Bauherrn in Genehmigungs- und Ausführungspläne umgesetzt wurden und daraus für die Leistungsverzeichnisse eine detaillierte Massenermittlung durch die planenden Ingenieure und Architekten erfolgte. Aufgrund der detaillierten Massenermittlung und der Qualitätsbeschreibung der Leistungspositionen wird dann die Ausschreibung und Vergabe der Leistungen an Einzelleistungsträger vorgenommen. Die Ausschreibung erfolgt im Regelfall nach Gewerken, z. B. an Erdbau-, Rohbau-, Ausbau- und technische Gewerkeunternehmen. Die Leistungsverzeichnisse mit den entsprechenden Einzelleistungspositionen werden auf der Basis von standardisierten Leistungsverzeichnissen erstellt. Dies hat den grossen Vorteil, dass die Leistungsbeschreibungen einzelner Positionen nicht jedes Mal neu erfunden werden müssen, sondern mit den entsprechenden Qualitätsanforderungen, die zur eindeutigen Leistungsbestimmung erforderlich sind, übernommen werden können. Durch diese Art der Ausschreibung wird die Vergleichbarkeit der Angebote der Unternehmer wesentlich vereinfacht. Der Unternehmer gibt die Einheitspreise für die Teilleistungen im Leistungsverzeichnis des Auftraggebers an. Die Einheitspreise

der Teilleistungen enthalten, neben den direkt zurechenbaren Kosten, auch Anteile für die Gemeinkosten der Baustelle und des Unternehmens sowie Wagnis und Gewinn. Bei Generalunternehmervergaben werden meist Pauschalpreise vereinbart.

Der Bauherr erhält durch diese Vergabeform die Flexibilität, während der Bauphase mögliche Planungsänderungen durchzuführen, soweit die Baumassnahme in den betroffenen Bereichen noch nicht begonnen wurde. Preisänderungsforderungen des Unternehmers können nur entstehen, wenn bestimmte Massenabweichungen unter- oder überschritten, Zusatzanforderungen gestellt oder Zusatzleistungen verlangt werden, oder wenn durch Änderungen der Bauablauf des Unternehmers gestört wird.

Die Nachteile dieser Vergabeform bestehen darin, dass der Bauherr bzw. sein Vertreter alle Koordinations- und Schnittstellenaufgaben selbst übernehmen muss und dass der endgültige Preis erst nach der detaillierten Abrechnung gemäss Leistungsverzeichnis am Ende der Bauzeit feststeht. Für den Bauunternehmer führt diese Vergabeform zum reinen Preiswettbewerb. Andere Differenzierungsmerkmale, die ihn z. B. in Bezug auf den Kundennutzen von den Wettbewerbern unterscheiden würden, kommen im Regelfall nicht zum Tragen. Da die Ausführungsplanung weitgehend abgeschlossen ist, kann der Unternehmer meist auch keine weiteren Optimierungen für den Bauherrn in das Projekt einbringen.

Eine weitere Variante der Projektabwicklung ist die Ausschreibung nach abgerechnetem Aufwand. Sie wird meist bei Leistungen angewendet, die vor der Bauausführung nicht eindeutig beschrieben werden können, z. B. Umbauten oder Instandsetzungen. In der Regel wird ein Leistungsverzeichnis erstellt, das einerseits nur ungefähre Massen und andererseits noch nicht alle notwendigen Leistungen enthält, da diese erst während der Bauausführung im vollem Umfang erkennbar werden. Die Leistungen werden dann meist nach folgenden Aufwandskategorien ausgeschrieben:

- Lohnstundenkosten für verschiedene Kategorien von Arbeitskräften
- Materialkosten frei Baustelle, z. B. m^3 Mauerwerk, m^3 Beton
- laufende Kosten der Baustelleneinrichtung und Grossgeräte einschliesslich der Verbrauchskosten pro Tag oder Monat
- Kosten für Transport und Auf- und Abbau der Baustelleneinrichtung sowie der Grossgeräte

Meist werden die allgemeinen Geschäftskosten prozentual auf die Lohn- und Materialkosten aufgeschlagen; die Kosten für Kleingeräte, Hand-Werkzeuge, Arbeitsbühnen und Kleingerüste werden üblicherweise in den Lohnkosten berücksichtigt. Diese Projektabwicklungsform hat für den Bauherrn folgende Nachteile:

- Die Kosten stehen, trotz Grobbleistungsverzeichnis, erst am Ende der Bauzeit fest.
- Die Abrechnung ist sehr aufwändig, weil jeder Stunden- und Materialrapport zusammengefasst, ausgewertet und geprüft werden muss.
- Der Unternehmer hat nur einen geringen Anreiz, die Kosten gering zu halten.

Bauunternehmensmanagement-prozessorientiert Band
2

Operative Leistungserstellungs- und Supportprozesse

Girmscheid, G.

2014, XLVI, 555 S. 277 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-642-55113-0