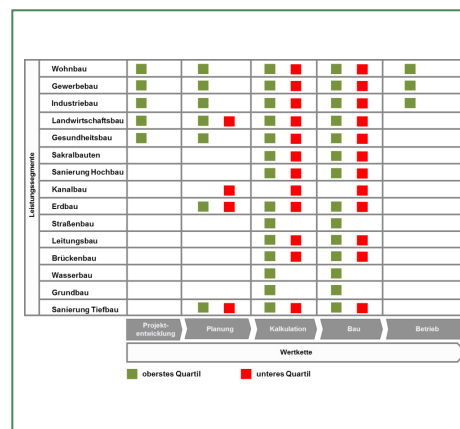
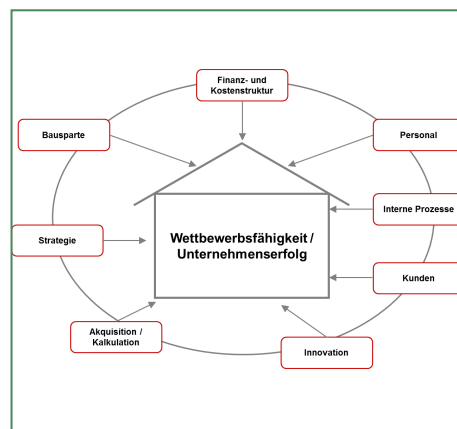
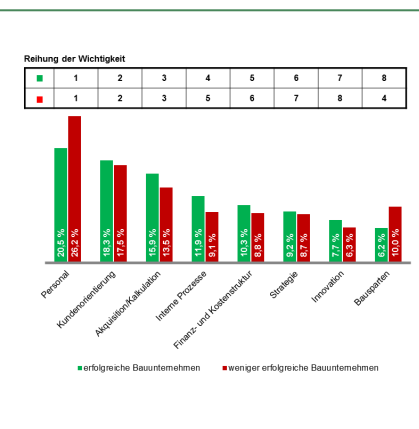


BRANCHENSTUDIE KMU-BAU



WETTBEWERBSFÄHIGKEIT BAUHAUPTGEWERBE 2020

Univ.Prof. Mag. DDipl.-Ing. Dr. techn. Gottfried Mauerhofer

MMag. Michael Kraninger

Bernhard Ortbauer, Bakk.rer.nat. B.Sc. M.Sc.

FFG – Projektnummer: 854812

Graz am 28. März 2018

Vorwort

Der Mittelstand als einer der wichtigsten Treiber der österreichischen Wirtschaft ist stark ausgeprägt und in den einzelnen Regionen verwurzelt. Dieser kommt jedoch vor allem im Bereich Bauwirtschaft immer stärker unter Druck.

Neben konjunkturellen Problemen stehen die klein- und mittelständischen Bauunternehmen auch oft vor strukturellen Problemen, deren Lösungen im eigenen Verantwortungsbereich liegen. Die letzten Jahre haben gezeigt, dass sich die Bauwirtschaft und hier vor allem die Klein- und Mittelbetriebe, sowohl in wirtschaftlicher, technischer als auch organisatorischer Hinsicht flexibler an die sich immer schneller ändernden Rahmenbedingungen anpassen müssen. Diese Tatsache gab den Anstoß den klein- und mittelständischen Bauunternehmen ein Instrumentarium zur Verfügung zu stellen, um sie im Bereich der Unternehmensführung bzw. im betriebswirtschaftlichen Bereich zu unterstützen.

Die vorliegende Branchenstudie ist die erste ihrer Art speziell für KMU-Bauunternehmen in Österreich und soll den mittelständischen Unternehmen helfen ihre teilweisen Schwächen im betriebswirtschaftlichen Bereich als auch im strategischen Denken zu überwinden, welche ihrer unbestrittenen Kompetenz im technischen und handwerklichen Bereich gegenüberstehen.

Mein besonderer Dank gebührt Bundesinnungsmeister Senator h.c. KommR Bmstr. Ing. Hans-Werner Frömmel, der österreichischen Forschungsförderungsgesellschaft FFG und allen Teilnehmern der an der empirischen Erhebung für die gute Zusammenarbeit, ohne die diese Branchenstudie nicht möglich gewesen wäre.

Ich wünsche der Leserschaft eine spannende und erkenntnisreiche Lektüre und verbleibe mit den besten Grüßen.

Gottfried Mauerhofer

Inhaltsübersicht

1	Einleitung	1
2	Theoretischer Rahmen zu Wettbewerbsfähigkeit und Herausforderungen am Bau	2
3	Forschungsdesign und Durchführung der Studie	5
4	Studienergebnisse nach Erfolgsfaktoren	12
5	Zusammenfassung der Ergebnisse des Forschungsprojektes	63
6	Ausblick	66

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Theoretischer Rahmen zu Wettbewerbsfähigkeit und Herausforderungen am Bau	2
2.1	Definition Wettbewerbsfähigkeit.....	2
2.2	Wettbewerbsstrategie und Wettbewerbskräfte	3
2.3	Herausforderungen für Unternehmen am Bau	4
3	Forschungsdesign und Durchführung der Studie	5
3.1	Zusammenhang der Erfolgsfaktoren und der Wettbewerbsfähigkeit... 5	
3.2	Darstellung des Unternehmenserfolgs	6
3.3	Auswahl der Stichprobe, Datenerhebung und Durchführung der Studie	7
3.4	Berechnung der Erfolgszahl und Einteilung in oberstes und unterstes Quartil	9
3.5	Wichtigkeit der Erfolgsfaktoren auf den Unternehmenserfolg	10
4	Studienergebnisse nach Erfolgsfaktoren	12
4.1	Bausparte	12
4.1.1	Wichtigkeit des Erfolgsfaktors Bausparte für den Unternehmenserfolg.....	12
4.1.2	Ergebnisse	12
4.1.3	Zukünftige Herausforderungen im Bereich Bausparte	15
4.1.4	Maßnahmen.....	15
4.2	Akquisition und Kalkulation	15
4.2.1	Wichtigkeit des Erfolgsfaktors Akquisition / Kalkulation für den Unternehmenserfolg.....	15
4.2.2	Ergebnisse	16
4.2.3	Zukünftige Herausforderungen im Bereich Akquisition / Kalkulation	23
4.2.4	Maßnahmen.....	24
4.3	Kundenorientierung	24
4.3.1	Wichtigkeit des Erfolgsfaktors Kundenorientierung für den Unternehmenserfolg.....	24
4.3.2	Ergebnisse	25
4.3.3	Zukünftige Herausforderungen im Bereich Kunden	31
4.3.4	Maßnahmen.....	32
4.4	Innovation.....	32
4.4.1	Wichtigkeit des Erfolgsfaktors Innovation für den Unternehmenserfolg.....	32
4.4.2	Ergebnisse	33
4.4.3	Zukünftige Herausforderungen im Bereich Innovation	36
4.4.4	Maßnahmen.....	36
4.5	Interne Prozesse	37
4.5.1	Wichtigkeit des Erfolgsfaktors Interne Prozesse für den Unternehmenserfolg.....	37
4.5.2	Ergebnisse	37
4.5.3	Zukünftige Herausforderungen im Bereich interne Prozesse	40
4.5.4	Maßnahmen.....	40
4.6	Personal	41
4.6.1	Wichtigkeit des Erfolgsfaktors Personal für den Unternehmenserfolg.....	41
4.6.2	Ergebnisse	41

4.6.3	Zukünftige Herausforderungen im Bereich Personal.....	49
4.6.4	Maßnahmen.....	50
4.7	Unternehmensstrategie	50
4.7.1	Wichtigkeit des Erfolgsfaktors Strategie für den Unternehmenserfolg.....	50
4.7.2	Ergebnisse	50
4.7.3	Zukünftige Herausforderungen im Bereich Strategie	54
4.7.4	Maßnahmen.....	55
4.8	Finanz- und Kostenstruktur.....	55
4.8.1	Wichtigkeit des Erfolgsfaktors Finanz- und Kostenstruktur für den Unternehmenserfolg.....	55
4.8.2	Ergebnisse	56
4.8.3	Zukünftige Herausforderungen im Bereich Finanz- und Kostenstruktur.....	61
4.8.4	Maßnahmen.....	62
5	Zusammenfassung der Ergebnisse des Forschungsprojektes	63
5.1	Zusammenfassung der Ergebnisse der Erhebung	63
6	Ausblick	66
	Literaturverzeichnis	68

1 Einleitung

Klein- und mittelständische Bauunternehmen sehen sich nicht nur mit konjunkturellen Problemen konfrontiert, sondern bestehen oft auch interne strukturelle Problematiken, deren Lösung im eigenen Verantwortungsbereich liegt.

Aufgrund der Vielzahl an Unternehmen in der Baubranche besteht ein starker Verdrängungswettbewerb sowie Preiskampf, wodurch die Herausforderung sich auf dem Markt durchzusetzen bzw. wettbewerbsfähig zu bleiben jeden Tag steigt. Dennoch gelingt es einem großen Teil der am österreichischen Markt vertretenen Bauunternehmen sich regelmäßig zu behaupten und derartige Gewinne im operativen Bereich zu erzielen, dass beispielsweise Investitionen getätigt und Innovationen auf den Markt eingeführt werden können.

Auch sahen sich die klein- und mittelständischen Bauunternehmen in den letzten Jahren mit großen Herausforderungen aufgrund der aktuellen Entwicklungen im wirtschaftlichen, technischen sowie im organisatorischen Bereich konfrontiert, welche eine flexible und rasche Marktanpassung erforderlich machten, um weiterhin bestehen zu können.

Um den klein- und mittelständischen Bauunternehmen zur Bewältigung dieser Neuerungen zu ermöglichen, hat die Bundesinnung Bau als Interessenvertretung die Branchenstudie „Wettbewerbsfähigkeit Bauhauptgewerbe 2020“ initiiert. Die Zielsetzung dieser Branchenstudie ist, ihren Mitgliedern sowohl im betriebswirtschaftlichen Bereich, als auch bei der Herausforderung einer erfolgreichen Bauunternehmensführung eine Hilfestellung zu gewähren.

Die gegenständliche Branchenstudie gibt nach einer kurzen theoretischen Einleitung vor allem die Ergebnisse der empirischen Untersuchung von konzentrierter Form wieder. Im Zuge dieser Untersuchung wurden mittelständische Bauunternehmen in Österreich befragt und deren gewonnenen Daten im Anschluss statistisch ausgewertet. Als Erfolgsindikator dienten die Kennzahlen Betriebsergebnis, Cash-Flow, Eigenkapitalquote und Schuldentilgungsdauer, wobei diese mit Basiswerten verglichen und daraus eine Erfolgszahl für die Unterscheidung der erfolgreichen (oberstes Quartil) sowie weniger erfolgreichen (unterstes Quartil) Bauunternehmen errechnet wurde. Die Ergebnisse der empirischen Befragung enthalten neben zukünftigen Herausforderungen auch abgeleitete Maßnahmen für mittelständische Bauunternehmen. Für weitere theoretische Hintergründe und eine ausführlichere Analyse der Ergebnisse sei an dieser Stelle auf den vollständigen Abschlussbericht des Forschungsprojektes verwiesen.

2 Theoretischer Rahmen zu Wettbewerbsfähigkeit und Herausforderungen am Bau

Die Wettbewerbsfähigkeit wird als zentraler Aspekt gesehen, um Unternehmensziele zu erreichen. *Diederichs* nennt neben den Wettbewerbszielen weitere Ziele von Bauunternehmen, welche im Zusammenhang zu betrachten sind, Abbildung 1 zeigt diese.

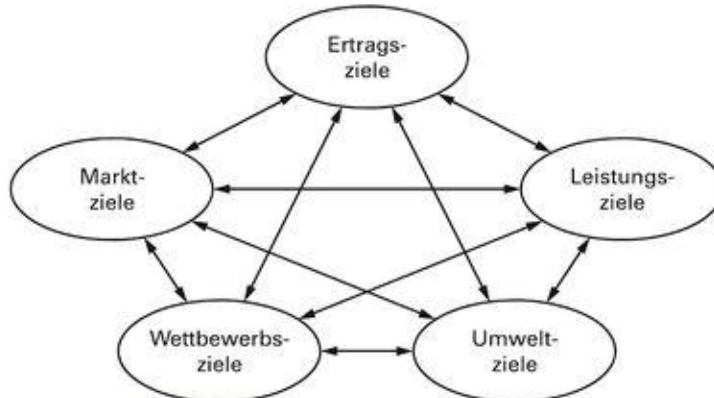


Abbildung 1: Ziele von Bauunternehmen¹

All diese Ziele können im strategischen Sinne für Bauunternehmen abgeleitet werden. Zur Erfüllung dieser Ziele können Unterziele definiert werden.

2.1 Definition Wettbewerbsfähigkeit

In der Literatur ist eine Vielzahl an Definitionen für Wettbewerbsfähigkeit anzutreffen. Dies ist darin begründet, dass sich diese auf verschiedene Bezugsebenen beziehen und deshalb auch unterschiedliche Merkmale zur Abgrenzung des Begriffes herangezogen werden.

Im Zusammenhang mit Unternehmen wird die volkswirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit als „ability to sell“ bezeichnet. Damit ist die Fähigkeit gemeint, dass Unternehmen unter den Bedingungen des freien Wettbewerbs die von ihnen produzierten Güter im In- und Ausland verkaufen.²

Die Wettbewerbsfähigkeit auf Branchenebene wird in der Regel von jener der Unternehmen abgeleitet. Wettbewerbsfähige Branchen ist es möglich ihre Produkte auf dem Markt mit angemessenem Gewinn zu verkaufen.³

¹ Vgl. DIEDERICHS, C.J.: Handbuch für strategische und taktische Bauunternehmensführung. S. 11.

² ebenda

³ Vgl. DIEZ, W.: Die internationale Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Automobilindustrie: Herausforderungen und Perspektiven. S. 6.

Um die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zu gewährleisten, müssen Wettbewerbsstrategien umgesetzt werden, auf welche im Folgekapitel Bezug genommen wird.

2.2 Wettbewerbsstrategie und Wettbewerbskräfte

Wettbewerbsstrategien kombinieren die in einem Unternehmen verfolgten Ziele mit den zur Erreichung notwendigen Mitteln unter wettbewerblichen Umfeld. Der Zweck darin liegt in der Erreichung einer gefestigten Branchenposition, wodurch Wettbewerbsvorteile entstehen.⁴ *Porter* prägte mit seinen Untersuchungen seit den 1980er Jahren die Wirtschaftswissenschaft dahingehend.

Wettbewerbsstrategien werden in der Literatur vielfach mit dem „Modell der fünf Wettbewerbskräfte“ von *Porter* in Verbindung gebracht. Darin werden folgende Wettbewerbskräfte innerhalb von Branchen beschrieben:⁵

- Gefahr durch neue Teilnehmer am Markt
- Bedrohung durch Substitutionsprodukte
- Verhandlungsmacht der Kunden
- Verhandlungsmacht der Lieferanten
- Rivalität zwischen etablierten Wettbewerbern

Dieses in der Literatur oftmals als „Five Forces – Modell“ bezeichnete Instrument von *Porter* gilt nach fast 40 Jahren nach der Erfindung auch heute noch als maßgebend zur Ermittlung der Profitabilität von Branchen. Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass nicht alle Branchen dasselbe Gewinnpotential aufweisen was sich aus der unterschiedlich ausgeprägten Stärke der Wettbewerbskräfte ergibt. Die Baubranche wird als sehr kräfteintensiv bezeichnet, Ausnahmen hierbei bilden Bauunternehmen, welche Spezialleistungen anbieten und daher hohes Knowhow im Vordergrund steht.

Durch Branchenstrukturanalysen können die oben genannten fünf Wettbewerbskräfte einzeln analysiert und bewertet werden, sodass diese im Zusammenhang betrachtet die Attraktivität einer Branche ergeben. Jene Strategien, die bei Formulierung der Kräfte prägend sind, werden als wesentlich angesehen.⁶

Des Weiteren existieren laut *Porter* drei Typen von Wettbewerbsstrategien, durch welche es möglich ist andere Unternehmen der Branche zu übertreffen und entsprechende Erträge sicherzustellen. Diese sind:

⁴ Vgl. DIEDRICH, A.: Informationssysteme für MassCustomization: Institutionenökonomische Analyse und Architektorentwicklung . S. 9.

⁵ Vgl. PORTER, M. E.: 1980 Porter Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors.S. 26.

⁶ Vgl. PORTER, M. E.: Wettbewerbsstrategie. S. 5ff.

- Umfassende Kostenführerschaft
- Differenzierung
- Konzentration auf Schwerpunkte

Diese drei Wettbewerbsstrategien können, wie in Abbildung 2 dargestellt, in Abhängigkeit von strategischem Vorteil und strategischem Zielbereich gesehen werden.

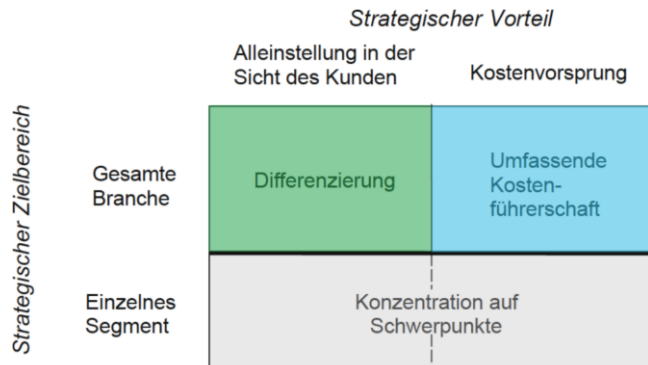


Abbildung 2: Strategietypen nach Porter⁷

2.3 Herausforderungen für Unternehmen am Bau

In der Bauwirtschaft ergeben sich spezifische Herausforderungen, welche großteils aus der Art der Leistungserbringung⁸ resultieren. Aufgrund der Trends in der Bauindustrie, wie beispielsweise dem aus dem Klimawandel resultierenden Nachhaltigkeitsgedanken, dem demografischen Wandel, der Digitalisierung und Urbanisierung sowie Infrastruktur ergeben sich neue Herausforderungen. Viele von diesen Trends besitzen Potential die Baubranche erheblich zu verändern. Des Weiteren wird vor allem der Mangel an Fachkräften als große Herausforderung der Zukunft gesehen. Speziell die Themen Nachhaltigkeit und Digitalisierung haben hohe Relevanz, sind aber noch relativ gering verbreitet.⁹

⁷ Vgl. PORTER, M. E.: Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten (Competitive Strategy). S. 75

⁸ Mehr dazu siehe Kapitel 3.

⁹ Vgl. BAUMANN, T. u.a.: Hypo Vereinsbank: Studie Bauwirtschaft im Wandel. Trends und Potenziale bis 2020. S. 5-14.

3 Forschungsdesign und Durchführung der Studie

3.1 Zusammenhang der Erfolgsfaktoren und der Wettbewerbsfähigkeit

In der Vergangenheit gab es eine Vielzahl an Erfolgsfaktorenstudien für mittelständische Bauunternehmen. Neben der Studie von *Mauerhofer* gab es in Österreich noch jene von *Seibert* und *Plaschka*.¹⁰ Zudem beschäftigte sich u.a. *Pekrul* im Rahmen einer Dissertation an der Universität Berlin im Jahre 2006 mit dieser Thematik.

Um im Rahmen dieser Branchenstudie die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen der Baubranche zu beurteilen, wurden unter anderem folgende Erfolgsfaktoren ausgemacht:

- Bausparte
- Akquisition und Kalkulation
- Kunden
- Innovation
- Interne Prozesse
- Personal
- Strategie
- Finanz- und Kostenstruktur

Diese Erfolgsfaktoren bilden die Basis des in Abbildung 3 dargestellten Modells zur Analyse der Wettbewerbsfähigkeit / des Unternehmenserfolges. Mit Hilfe dieses Modelles erfolgt eine Abstraktion der Wirklichkeit, um Aussagen über Zusammenhänge widerzugeben und Schlüsselfaktoren zu isolieren, um diese dann in weiterer Folge durch statistische Verfahren zu beurteilen. Des Weiteren war das dargestellte Modell die Ausgangsbasis für die Entwicklung des Fragebogens.

Die im Modell verwendeten Ausprägungen beziehen sich sowohl auf die Erkenntnisse der Literaturstudie, der Erfahrung der Autoren und auf Gespräche mit Experten der Baubranche. Es soll auch angemerkt sein, dass den gewählten Determinanten der Wettbewerbsfähigkeit weder Vollständigkeit noch Invarianz gegenüber Messvorschriften unterstellt wird.

¹⁰ Vgl. MAUERHOFER, G.: Erfolgsfaktoren für Klein- und Mittelbetriebe im Bauhauptgewerbe: Eine empirische Untersuchung unter Berücksichtigung mittelständischer Bauunternehmen in Österreich. Theoretische Grundlagen und Ergebnisse einer Feldstudie. S. 285ff.

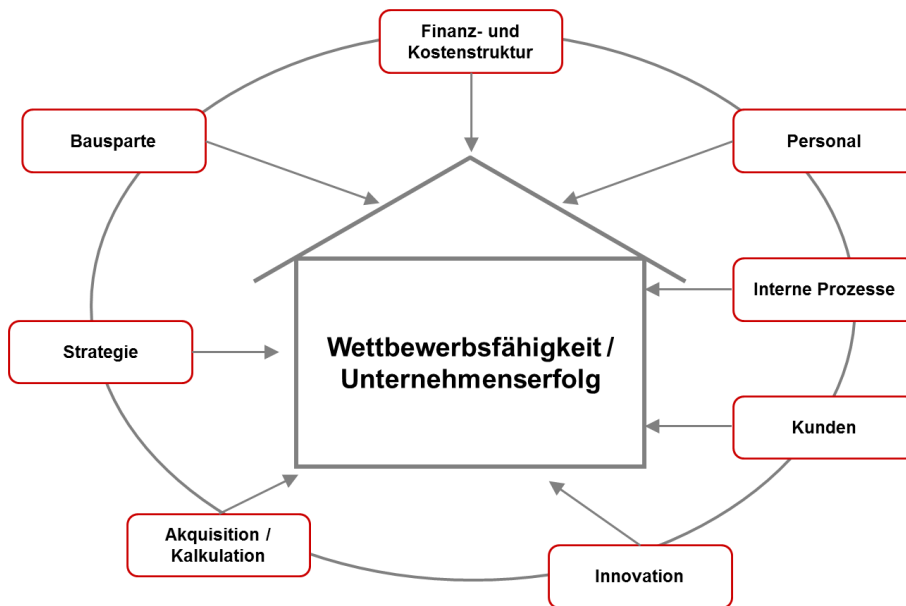


Abbildung 3: Modell der Untersuchung

3.2 Darstellung des Unternehmenserfolgs

Der im Modell verwendete Unternehmenserfolg setzt sich aus einer gleichgewichteten Zusammenstellung von vier betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, die im Rahmen des Jahresabschlusses erstellt bzw. errechnet werden, zusammen. Diese vier Kennzahlen sind:

- Betriebsergebnis [$\text{Jahresüberschuss}/\text{Umsatz} \cdot 100$]
- Cash-Flow [$(\text{Jahresüberschuss} + \text{Abschreibungen})/\text{Umsatz} \cdot 100$]
- Eigenkapitalquote [$\text{Eigenkapital}/\text{Gesamtkapital} \cdot 100$]
- Schuldentilgungsdauer [$\text{Fremdkapital}/\text{Cash-Flow}$]

Zur Schaffung einer Datenbasis wurden den jeweiligen Kennzahlen Vergleichswerte zugeordnet. Diese Basiswerte werden herangezogen um die Wettbewerbsfähigkeit bzw. den Unternehmenserfolg der Studienteilnehmer beurteilen zu können und daraus Rückschlüsse auf deren Ausprägungen zu erhalten.

Aufgrund verschiedener Auswahlkriterien stellen sich die Ausgangswerte für die vier Kennzahlen wie in Abbildung 4 gezeigt dar, wobei das Jahr 2015 die zeitliche Abgrenzung darstellt.

Kennzahl	2015
Betriebsergebnis in Prozent des Umsatzes	4,8
Cash-Flow in Prozent des Umsatzes	5,5
Eigenkapitalquote	23
Schuldentilgungsdauer	7,8

Abbildung 4: Basiswerte zur Beurteilung des Unternehmenserfolges

3.3 Auswahl der Stichprobe, Datenerhebung und Durchführung der Studie

Ausgangspunkt für die Grundgesamtheit des Forschungsvorhabens sind 717 Bauunternehmen des Hoch- und Tiefbaus, die den Klein- und Mittelbetrieben in Österreich zuzuordnen sind. Diese sind mit den Daten der Bundesinnung Bau abgeglichen worden, wodurch sich die Unternehmenszahl auf 705 reduzierte. Diese Bauunternehmen stellen die Grundgesamtheit für die durchgeführte Erhebung dar.

Aus der Grundgesamtheit der österreichischen klein- und mittelständischen Bauunternehmen der Sparten Hoch- und Tiefbau wurde zufallsgesteuert eine Teilmenge von 247 Bauunternehmen abgeleitet.

Befragt wurden Geschäftsführer bzw. Führungskräfte im kaufmännischen Bereich der in der Stichprobe enthaltenen Bauunternehmen. Die Rücklaufquote an verwertbaren Fragebögen belief sich auf 20,6 %, wie in Abbildung 5 ersichtlich ist. Den Teilnehmern der Studie wurde absolute Vertraulichkeit und Anonymität versichert, weshalb die teilnehmenden Bauunternehmen nicht namentlich erwähnt werden.

	absolute Anzahl [#]	relative Anzahl [%]
Grundgesamtheit	247	100,0
Verwertbare Fragebögen	51	20,6

Abbildung 5: Rücklaufquote der Hauptbefragung

Die meisten Teilnehmer der Studie stammen aus dem Bundesland Niederösterreich (11), gefolgt von Oberösterreich (9) und Wien (7), sowie der Steiermark (7), während sich die übrigen Bundesländer, wie aus Abbildung 6 ersichtlich ist, verteilen.

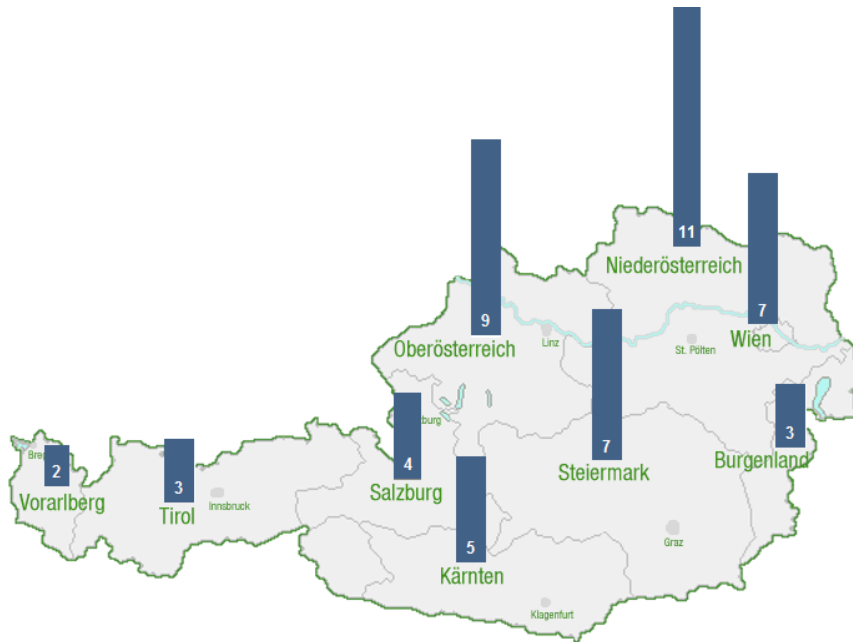


Abbildung 6: Verteilung der teilnehmenden Bauunternehmen nach Bundesländern

Die Mitarbeiteranzahl der teilnehmenden Bauunternehmen ist aus Abbildung 7 ersichtlich. Mit 35,3 % ist die Gruppe der Bauunternehmen mit 50 bis 100 Mitarbeitern am häufigsten in der Umfrage vertreten, gefolgt von den Bauunternehmen (25,5 %) die zwischen 101 und 150 Beschäftigte aufweisen (vgl. Abbildung 7).

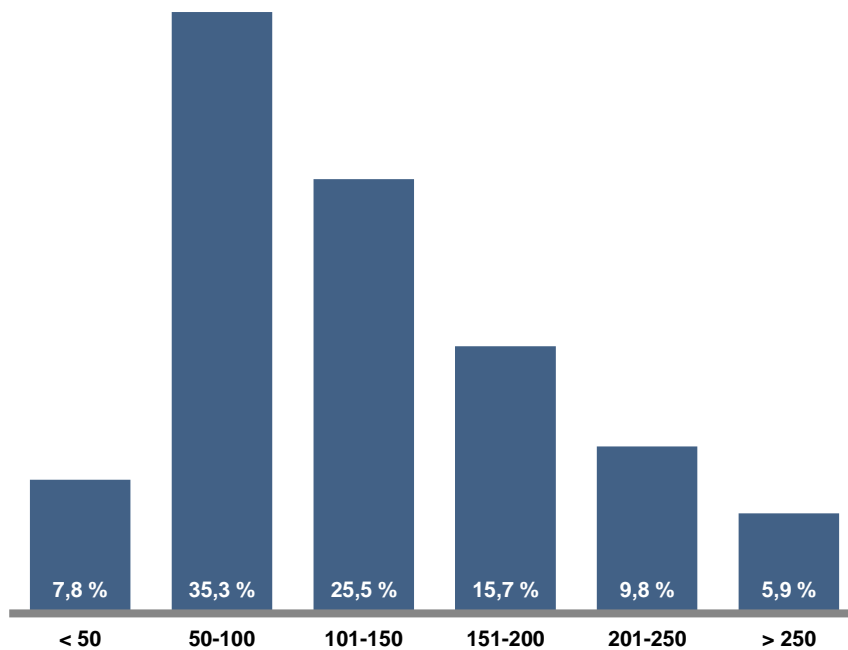


Abbildung 7: Verteilung der teilnehmenden Bauunternehmen nach deren Mitarbeiteranzahl [%]

In Abbildung 8 ist die Verteilung der teilnehmenden Bauunternehmen nach deren Gründungsjahr zu sehen. Das älteste Bauunternehmen der Stichprobe wurde vor fast 200 Jahren gegründet. In diese Altersgruppe die von 1830 bis 1945 reicht fallen noch 13 weitere Unternehmen. Die meisten Teilnehmer der Stichprobe, nämlich 23, sind der Gruppe mit der Gründung von 1946 bis 1990 zuzurechnen. Zwei Bauunternehmen der Stichprobe wurden in den letzten zwei Jahren gegründet.

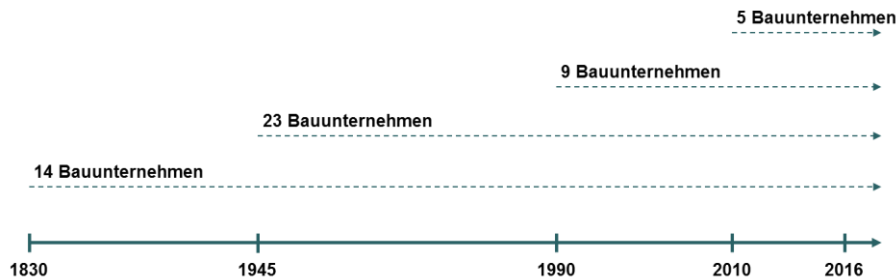


Abbildung 8: Verteilung der teilnehmenden Bauunternehmen nach dem Gründungsjahr

3.4 Berechnung der Erfolgszahl und Einteilung in oberstes und unterstes Quartil

Die Erfolgszahl (Unternehmenserfolg) wird durch Division des jeweiligen Basiswertes nach Abbildung 4 durch die jeweilige Kennzahl der Studienteilnehmer errechnet. Das Arithmetische Mittel der Punkteanzahl der vier Kennzahlen je Teilnehmer ergibt in weiterer Folge die Erfolgszahl je Bauunternehmen. Anschließend werden das oberste Quartil (erfolgreiche Bauunternehmen), der Durchschnitt und das unterste Quartil (weniger erfolgreiche Bauunternehmen) der Erfolgszahl errechnet. Jeweils 13 Bauunternehmen sind dem obersten und dem untersten Quartil zuzurechnen. Die errechneten Werte sind in Abbildung 9 visualisiert.

Darstellung des Unternehmenserfolges nach erfolgreichen und weniger erfolgreichen Bauunternehmen			
	Ø Wert	Werte im obersten Quartil (Erfolgreiche Bauunternehmen)	Werte im untersten Quartil (weniger erfolgreiche Bauunternehmen)
Betriebsergebnis [%]	2,6	4,5	-0,3
Cash-Flow [%]	5,7	8,8	2,5
Eigenkapitalquote [%]	26,4	55,1	17,3
Schuldentilgungsdauer [Jahre]	6,8	2,6	10,8
Erfolgszahl	100,3	168,1	42,8

Abbildung 9: Verteilung der Stichprobe nach erfolgreichen und weniger erfolgreichen Bauunternehmen

3.5 Wichtigkeit der Erfolgsfaktoren auf den Unternehmenserfolg

Werden die ausgewählten Kriterien nach deren durchschnittlichen Wichtigkeit gereiht ergibt sich, das in Abbildung 10 gezeigte Ergebnis. Die wichtigste Abhängigkeit zwischen den definierten Komponenten und der Wettbewerbsfähigkeit ist im Personal gegeben, gefolgt von den Kunden und der Akquisition / Kalkulation. Als nicht so entscheidende Kriterien wurden von der Stichprobe die Strategie (9,0 %), die Bausparte (8,5 %) und das Thema Innovation (7,4 %) angeführt. Daraus lässt sich ableiten, dass sich die Unternehmen vor allem in diesen Bereichen durch gesetzte Maßnahmen eine Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und somit dem Unternehmenserfolgs im Bauunternehmen erwarten.

Wichtigkeit der Erfolgsfaktoren für den Unternehmenserfolg	
	Durchschnittliche Abhängigkeit
Personal	22,1 %
Kundenorientierung	17,8 %
Akquisition/Kalkulation	15,0 %
Interne Prozesse	10,3 %
Finanz- und Kostenstruktur	9,9 %
Strategie	9,0 %
Bausparte	8,5 %
Innovation	7,4 %

Abbildung 10: Wichtigkeit der Erfolgsfaktoren für den Unternehmenserfolg

Abbildung 11 gibt den Anteil der Wichtigkeit der Erfolgsfaktoren am Unternehmenserfolg jeweils nach Einschätzung der erfolgreichen und weniger erfolgreichen Bauunternehmen wieder.

Reihung der Wichtigkeit

■	1	2	3	4	5	6	7	8
■	1	2	3	5	6	7	8	4

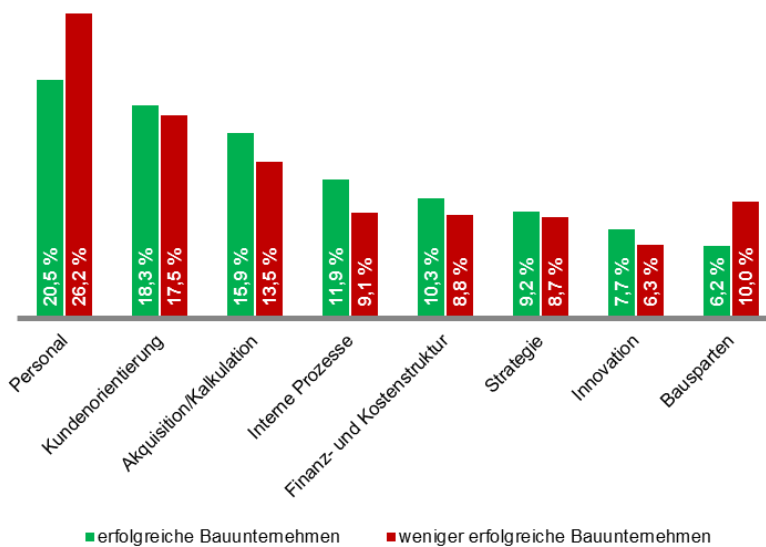


Abbildung 11: Reihung der Erfolgsfaktoren nach der Wichtigkeit der erfolgreichen Bauunternehmen

4 Studienergebnisse nach Erfolgsfaktoren

In den folgenden Unterkapiteln werden nun die Ergebnisse der Befragung systematisch dargestellt, wobei die allgemeinen durchschnittlichen Ergebnisse der Stichprobe mit jenen des oberen und unteren Quartils ergänzt werden um darstellen zu können, welche Ausprägungen von den erfolgreicherer Bauunternehmen der Stichprobe verfolgt werden. Die Ergebnisse der Befragung sind in Segmente und Wertschöpfungsaktivitäten eingeteilt wodurch ein Bild der Wettbewerbssituation abgeleitet wird.

4.1 Bausparte

4.1.1 Wichtigkeit des Erfolgsfaktors Bausparte für den Unternehmenserfolg

Die Ergebnisse der Befragung (vgl. Abbildung 12) zeigen, dass die durchschnittliche Auswirkung der Bausparte auf den Unternehmenserfolgsindex 8,5 % beträgt. Eine Schwankung von beinahe vier Prozentpunkten kann zwischen dem obersten (10,0 %) und dem untersten Quartil (6,2 %) der Stichprobe erkannt werden. Diese Tatsache bedeutet unter anderem, dass die Bauunternehmen des untersten Quartils noch keine optimale Position entlang der Wertschöpfungskette eingenommen haben und sie noch auf der Suche nach den für sie bestmöglichen Segmenten sind.

Wichtigkeit des Erfolgsfaktors für den Unternehmenserfolg			
	Durchschnittliche Abhängigkeit	Abhängigkeit im obersten Quartil	Abhängigkeit im untersten Quartil
Bausparte	8,5 %	6,2 %	10,0 %

Abbildung 12: Wichtigkeit des Erfolgsfaktors Bausparte für den Unternehmenserfolg

In weiterer Folge werden nun die Ergebnisse der Befragung dargestellt.

4.1.2 Ergebnisse

Das Leistungsportfolio der Stichprobe ist in Abbildung 13 exemplarisch dargestellt und soll einen Überblick über die angebotenen Arbeiten der Studienteilnehmer zeigen. Farblich ausgearbeitet sind die Werte des obersten und untersten Quartils. Aus der Darstellung ist der Trend zu erkennen, dass das oberste Quartil mehr Aufgaben in der Wertkette in Ei-

genleistung abdeckt als das unterste Quartil, wodurch Mehrwert im Bauunternehmen geschaffen werden kann und eine Differenzierung zum Wettbewerb erfolgt. Durch den Betrieb eines Bauwerks, der eher noch unterrepräsentiert ist, wird auch versucht die Bauherren immer länger mit entsprechenden Serviceleistungen an das Unternehmen zu binden.

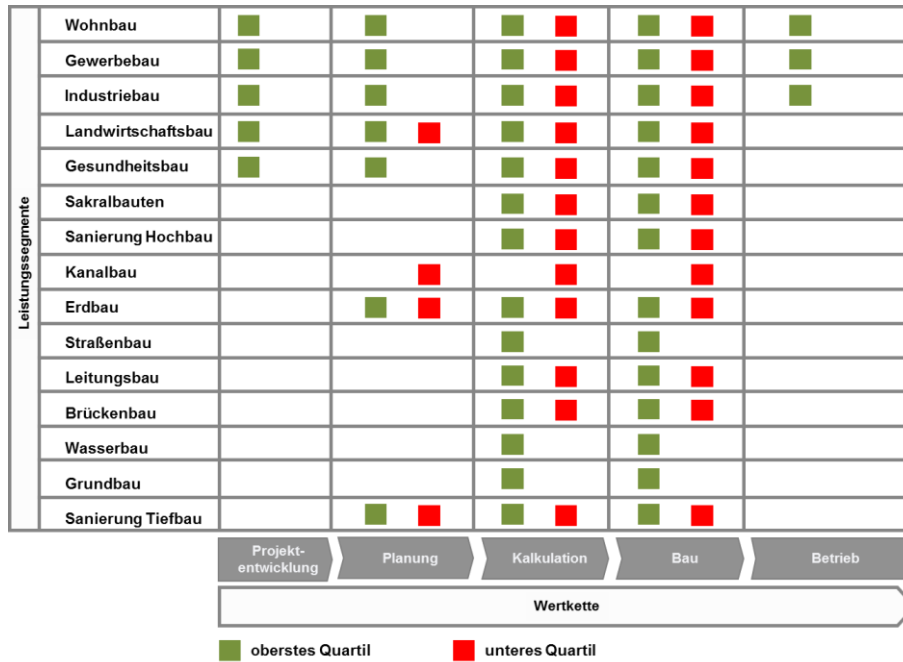


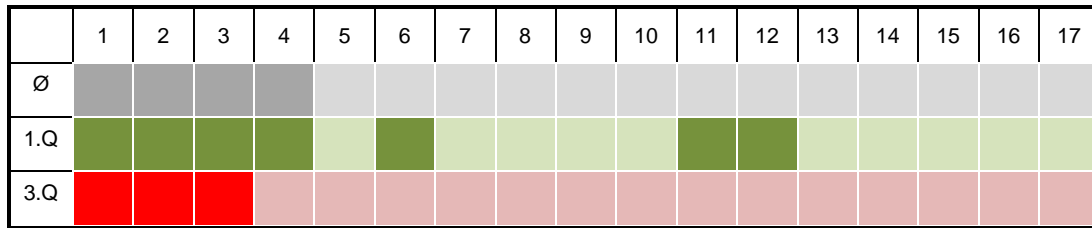
Abbildung 13: Leistungsportfolio der Stichprobe

Das Leistungsportfolio darf nicht dahingehend interpretiert werden, dass jene Segmente des obersten oder untersten Quartil profitabel bzw. nicht profitabel sind, vielmehr soll es so gesehen werden, dass jedes Bauunternehmen dadurch seine IST-Situation einordnen kann und auch die PLAN-Situation dadurch visualisieren soll.

Nachdem das Leistungsportfolio dargestellt wurde, beschäftigen sich die nächsten beiden Abbildungen mit den Tätigkeitsbereich des Roh- und Ausbaues der Studienteilnehmer.

In Abbildung 14 ist diese für das Jahr 2016 dargestellt und nach dem durchschnittlichen Wert, dem obersten und untersten Quartil unterteilt. Die beiden unterschiedlichen Einfärbungen zeigen die Häufigkeit der Nennungen auf, wobei der dunklere Farbton jeweils die Nennungen $\geq 50\%$ und der hellere die Nennungen $< 50\%$ der jeweiligen Tätigkeit darstellen. Das durchschnittliche Bauunternehmen der Befragung führt die Tätigkeiten Aufschließungsarbeiten, Beton- und Stahlbetonarbeiten, Maurerarbeiten und Abdichtungen bei Betonflächen in Eigenregie durch. Das durchschnittliche Bauunternehmen des obersten Quartils führt ebenfalls diese vier Tätigkeiten durch, zusätzlich können aber auch noch Arbeiten im Bereich Holzbau, Fassadenbau, Dachdecker und Spenglerarbeiten durch eigene Mitarbeiter abgedeckt werden. Dies bedeutet, dass im obersten Quartil im Vergleich zum unteren Quartil die Wertschöpfungsstruktur im

Bauunternehmen breiter gefächert ist und mehr Arbeiten eigenständig durchgeführt werden können. Durch die gebotenen Leistungen sind die Unternehmen in der Lage z.B. die Hülle und den Kern eines Hochbauobjektes zu erstellen. Aufgrund dieser Situation besitzen die Bauunternehmen einen Wettbewerbsvorsprung gegenüber dem Wettbewerb, da sie zusätzliche Leistungen anbieten können und so dem Preis- und Verdrängungskampf der beispielsweise bei reinen Rohbauarbeiten herrscht entkommen, da sie für den Bauherren zusätzliche Leistungen anbieten.



Legende:

- | | | |
|--------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|
| 1. Aufschließungsarbeiten | 2. Beton- und Stahlbetonarbeiten | 3. Maurerarbeiten |
| 4. Abdichtungen bei Betonflächen | 5. Betonsäge und -bohrarbeiten | 6. Holzbau |
| 7. Trockenbau | 8. Haustechnik | 9. Elektrotechnik |
| 10. Estricharbeiten | 11. Fassadenbau | 12. Dachdecker und -spenglerarbeiten |
| 13. Fliesen- und Plattenlegearbeiten | 14. Metallbauarbeiten | 15. Maler- und Tapeziererarbeiten |
| 16. Einbau von Fenster und Türen | 17. Bodenlegearbeiten | |

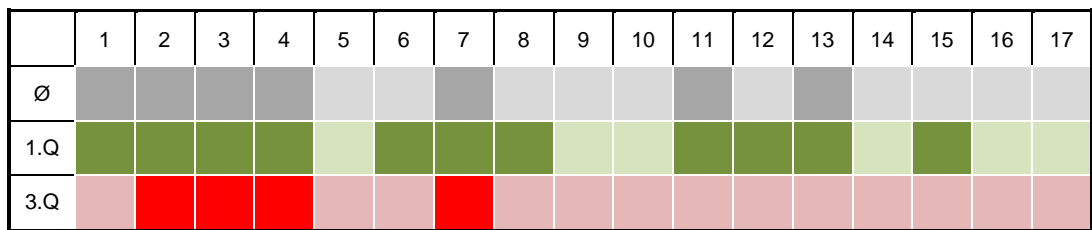
Ø: Durchschnitt

1.Q: oberstes Quartil

3.Q: unterstes Quartil

Abbildung 14: Wertschöpfungsstruktur im Roh- und Ausbau 2016

Abbildung 15 ist zukunftsgerichtet und zeigt welche Tätigkeiten die Bauunternehmen im Jahr 2020 anbieten möchten. Daraus ist zu erkennen, dass die Wertschöpfungsstruktur der Bauunternehmen weiter zunehmen wird. Geplant sind neben der Erstellung der Hülle und des Kerns auch zusätzliche Arbeiten im Ausbau wie z.B. den Trockenbau selbstständig durchzuführen.



Legende:

- | | | |
|--------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|
| 1. Aufschließungsarbeiten | 2. Beton- und Stahlbetonarbeiten | 3. Maurerarbeiten |
| 4. Abdichtungen bei Betonflächen | 5. Betonsäge und -bohrarbeiten | 6. Holzbau |
| 7. Trockenbau | 8. Haustechnik | 9. Elektrotechnik |
| 10. Estricharbeiten | 11. Fassadenbau | 12. Dachdecker und -spenglerarbeiten |
| 13. Fliesen- und Plattenlegearbeiten | 14. Metallbauarbeiten | 15. Maler- und Tapeziererarbeiten |
| 16. Einbau von Fenster und Türen | 17. Bodenlegearbeiten | |

Ø: Durchschnitt

1.Q: oberstes Quartil

3.Q: unterstes Quartil

Abbildung 15: Wertschöpfungsstruktur im Roh- und Ausbau 2020

4.1.3 Zukünftige Herausforderungen im Bereich Bausparte

Die Ergebnisse der offenen Frage werden in nachfolgend sinngemäß wiedergegeben und zusammengefasst. Als Herausforderungen für die Zukunft nannten die Teilnehmer der Stichprobe folgendes:

- Preiskampf aufgrund des Wettbewerbs
- Eindämmung des Wildwuchses in der Gewerbeordnung durch die öffentliche Hand (z.B.: Trockenbauer dürfen einen Teil der Maurerarbeiten mitausführen)
- finden von zuverlässigen Nachunternehmern mit guter Qualität
- Entwicklung des Baubetriebes zum Generalisten
- Entwicklung neuer Geschäftsmodelle

4.1.4 Maßnahmen

Aus den Ergebnissen der Befragung können nachfolgende Maßnahmen abgeleitet werden:

- Verbreiterung der Wertschöpfungskette
- Wertschöpfungskette auf die Strategie abstimmen
- Serviceleistungen anbieten
- Rahmenverträge mit Auftraggebern vertiefen
- Pool an Nachunternehmern beibehalten und optimieren
- Aufnahme von wichtigen Nachunternehmergewerken in das Unternehmen

4.2 Akquisition und Kalkulation

4.2.1 Wichtigkeit des Erfolgsfaktors Akquisition / Kalkulation für den Unternehmenserfolg

Die Abhängigkeit des Erfolgsfaktors Akquisition und Kalkulation ist in der Abbildung 16 dargestellt. Nimmt man eine Reihung der Erfolgsfaktoren vor, liegt dieser an dritter Stelle. Wobei das oberste Quartil mit 15,9 % diesem deutlich mehr Beachtung zukommen lässt als das unterste Quartil das die Wichtigkeit mit 13,5 % bewertet. Im Durchschnitt liegt der Wert bei 15,0 %.

Wichtigkeit des Erfolgsfaktors für den Unternehmenserfolg			
	Durchschnittliche Abhängigkeit	Abhängigkeit im obersten Quartil	Abhängigkeit im untersten Quartil
Akquisition / Kalkulation	15,0 %	15,9 %	13,5 %

Abbildung 16: Wichtigkeit des Erfolgsfaktors Akquisition / Kalkulation für den Unternehmenserfolg

4.2.2 Ergebnisse

Die Auswertung der einzelnen Antwortmöglichkeiten des oberen und unteren Quartils zur Akquisitionsstrategie - wobei abgefragt wurde, ob die Akquisition konkreten Vorgaben, die auf die Fähigkeiten im Unternehmen abgestimmt sind, unterliegt oder ob es im Bauunternehmen keine speziellen Akquisitionsschwerpunkte gibt - ist in Abbildung 17 ersichtlich und verdeutlicht, dass die Akquisitionsstrategie des obersten Quartils besser auf die Fähigkeiten abgestimmt ist und daraus konkrete Vorgaben abgeleitet wurden als beim untersten Quartil.

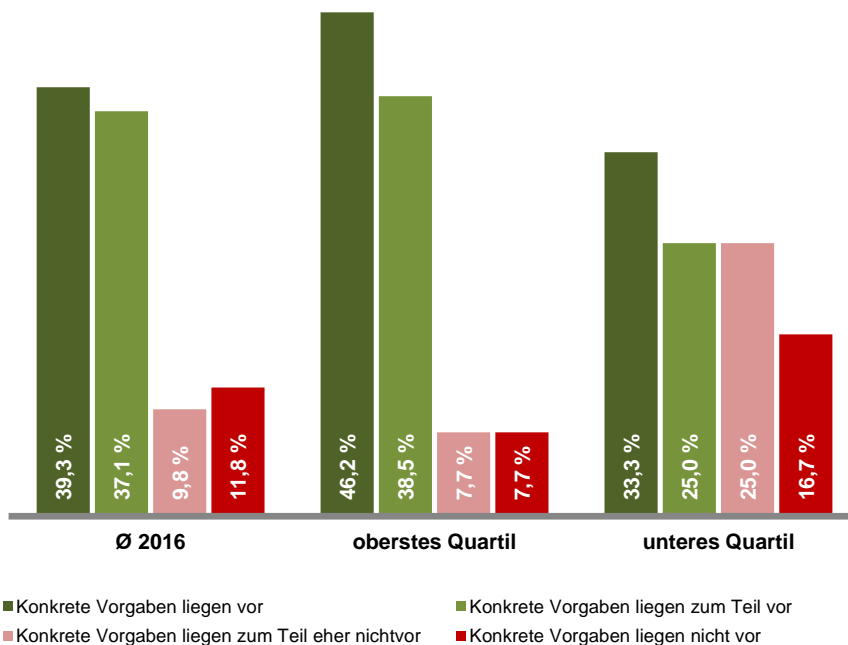


Abbildung 17: Abgestimmte Akquisitionsstrategie auf konkrete Vorgaben und Fähigkeiten (oberes und unteres Quartil)

Wird die Dauer betrachtet, die für eine durchschnittliche Kalkulation eines Bauvorhabens von 1.000.000 €, von der Anfrage bis zur Übermittlung des Angebots, benötigt wird, ist aus Abbildung 18 zu erkennen. Im Jahr 2016,

benötigten die befragten Bauunternehmen im Durchschnitt neun Tage für die Durchführung. Die Bauunternehmen, die dem obersten Quartil zuzurechnen sind, kalkulieren im Durchschnitt 11,5 Tage, jene Unternehmen des unteren Quartils hingegen 6,4 Tage.

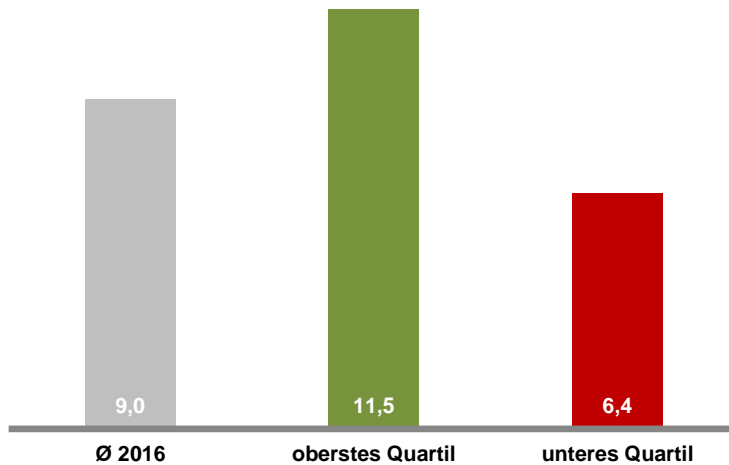


Abbildung 18: durchschnittliche Kalkulationsdauer für ein Bauvorhaben mit 1.000.000 €

Auf die Wichtigkeit von erfahrenen Kalkulanten wird in der Literatur vielfach hingewiesen. *Wanninger* meint beispielsweise dazu, dass die Erfahrungen, Kompetenzen und Risikoeinschätzung verschiedener Kalkulanten sehr unterschiedlich sein können und somit die Grenzen der Kalkulierbarkeit einer Leistung sehr subjektiv sind.¹¹

Mit einer durchschnittlichen Berufspraxis von 24,4 Jahren der für die Kalkulation verantwortlichen Mitarbeiter weisen die befragten Bauunternehmen eine hohe Berufserfahrung aus (vgl. Abbildung 19).

¹¹ Vgl. WANNINGER, R.: Kalkulierbar oder unkalkulierbar – Grenzen des Umgangs mit baubetrieblichen Risiken. In: Risiken im Bauvertrag. Baubetriebliche, bauwirtschaftliche und rechtliche Aspekte. Tagungsband 2014. S.137

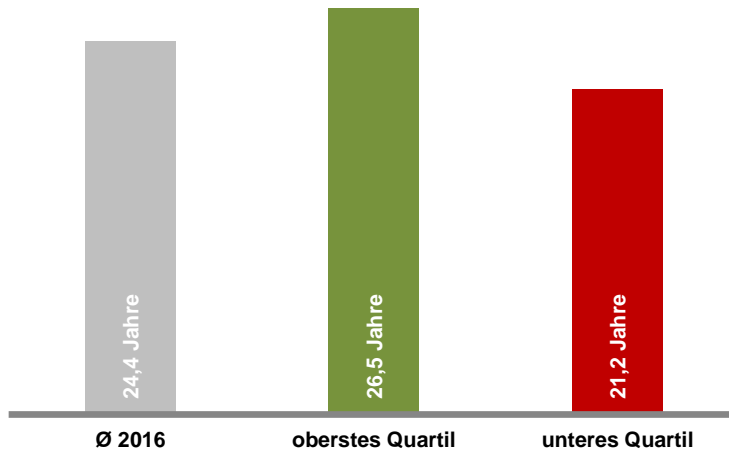


Abbildung 19: Durchschnittsalter der Kalkulationsverantwortlichen

Hinsichtlich der angewendeten Kalkulationsverfahren ist vor allem die Zuschlagskalkulation auf breiter Basis hervorzuheben, die mehr als die Hälfte der befragten Bauunternehmen (52,7 %) als bevorzugtes Kalkulationsverfahren angegeben haben. Begründet kann dieser Wert vor allem dadurch werden, dass mit Hilfe dieses Kalkulationsverfahrens der Aufwand für die Preisermittlung vergleichsweise gering ist. Vier Bauunternehmen gaben als Antwort „Sonstiges“ an und haben auf die Verwendung des Mittellohnpreises, als Kalkulationsform verwiesen.

Die Auswertung der einzelnen Antwortmöglichkeiten nach Quartilen ist in Abbildung 20 ersichtlich. Aus dieser geht hervor, dass die Bauunternehmen des obersten Quartils vor allem auf die Zuschlagskalkulation mit objektspezifischen Zuschlägen (58,3 %) arbeiten, wodurch sie genauere Ergebnisse für das jeweils zu kalkulierende Objekt erreichen. Jene Unternehmen die im unteren Quartil liegen kalkulieren hauptsächlich mit Zuschlägen auf breiter Basis (53,8 %).

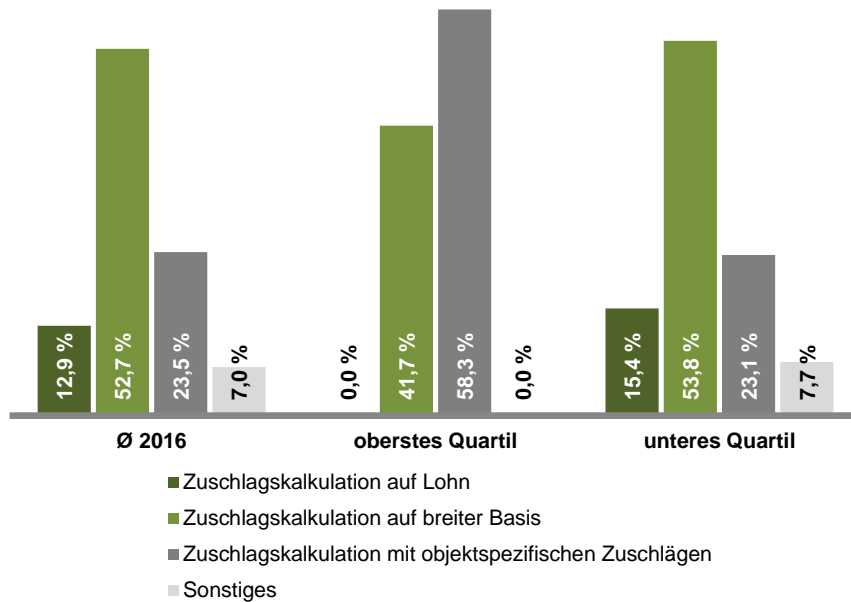


Abbildung 20: Art des Kalkulationsverfahrens in der Angebotskalkulation nach Quartilen

Im Anschluss an die Erhebung des Kalkulationsverfahrens in der Angebotskalkulation wird hinterfragt, welche Datenbasis dieser Zugrunde liegt. Vor allem die Werte der Kostenrechnung (58,8 %) und die Orientierung an vergangenen Aufträgen (37,3 %) können als bestimmende Basis ausgemacht werden. Lediglich zwei befragte Bauunternehmen orientieren sich an der Preispolitik der Mitbewerber. Auf Standardgrößen aus Verbandsmitteilungen wird nicht geachtet.

Bei Betrachtung des oberen und unteren Quartils - gereiht nach dem Erfolg der Bauunternehmen - ist ersichtlich, dass das obere Quartil vor allem von den Werten der Kostenrechnung (58,8 %) ausgeht, wohingegen das untere Quartil auf Werte aus Aufträgen der Vergangenheit (69,2 %) setzt.

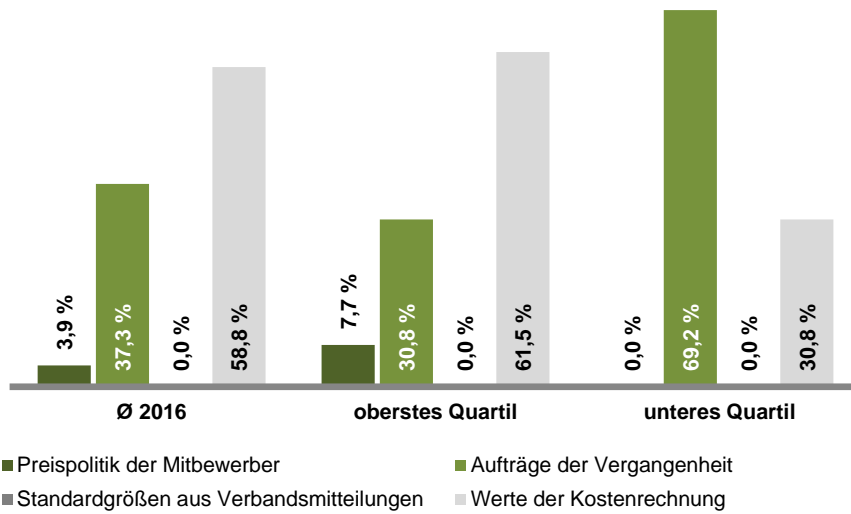


Abbildung 21: Datenbasis für die Angebotskalkulation nach Quartilen

Bei der Frage der Preisnachlässe, konnte in vier Stufen zwischen den Polen „Nachlässe werden vor Verhandlungsbeginn festgelegt und sind einzuhalten“ und „Der Verhandlungsführer entscheidet vor Ort individuell über die Nachlässe“ gewählt werden. Aus den Antworten ist ersichtlich, dass eine Streuung vorhanden ist, denn nur 15,7 % bzw. 13,7 % der befragten Bauunternehmen legen sich konkret fest. Die restlichen rund zwei Drittel (70,6 %) bewegen sich in der Mitte der Antwortmöglichkeiten. Die Ergebnisse verteilt nach dem obersten und untersten Quartil sind in nachfolgender Abbildung 22 dargestellt. Daraus ist abzulesen, dass im unteren Quartil ca. 70 % der Befragten keine Preisuntergrenzen bzw. nur teilweise festlegen, wohingegen das obere Quartil zu mehr als 50 % eine solches Limit vorab fixieren.

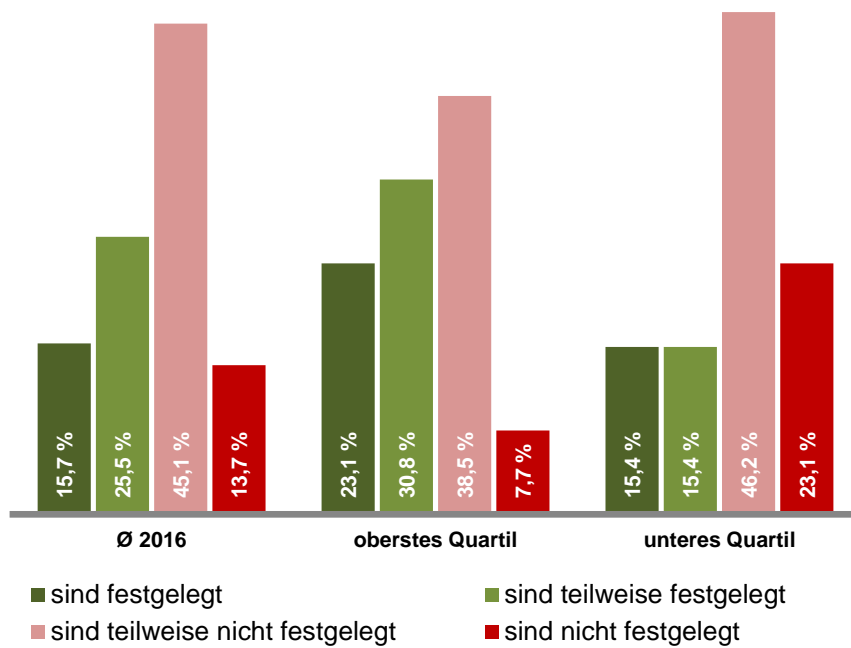


Abbildung 22: Fixierung von Preisuntergrenzen vor Verhandlungsbeginn dargestellt anhand der oberen und unteren Quartile

Abbildung 23 zeigt die Trefferquote von abgegebenen Angeboten. 2016 führten durchschnittlich 19,9 % der abgegebenen Angebote auch zu Aufträgen. Zur Einordnung dieses Wertes kann dazu ein Vergleich einer Angebotsparte eines Großkonzerns herangezogen werden, indem nur 11,1 % der befragten Kalkulanten angegeben haben, dass die Trefferquote zwischen 15-20 % liegt. 66,7 % der Befragten gaben einen darunterliegenden Wert an.¹²

¹² Vgl. GUTSCHE, C. Top – Flop Analyse. S.56

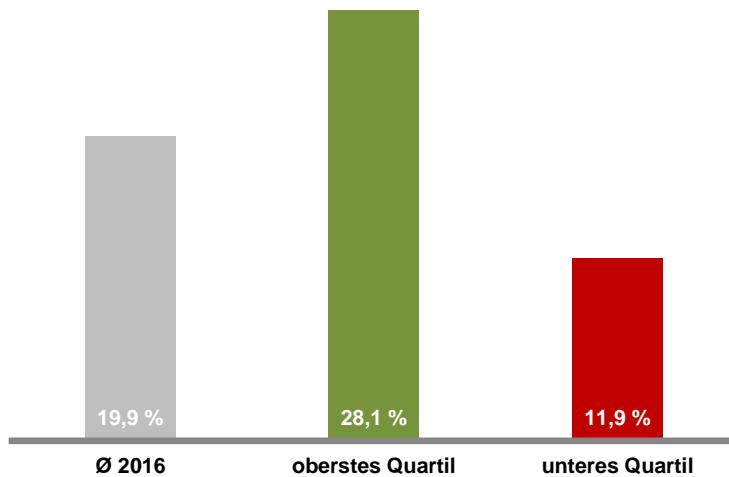


Abbildung 23: Durchschnittliche Trefferquote

Bezüglich der Häufigkeit der Projekte die von den befragten Bauunternehmen nachkalkuliert werden, sind 2016 durchschnittlich rund die Hälfte (45,6 %) der Bauvorhaben einer Nachkalkulation unterzogen worden. Gründe dafür sind vor allem Zeitmangel (neue Projekte die bereits anlaufen) aber auch der undefinierte Endzeitpunkt einer Baustelle (Müssen auch Nachtragsverhandlungen abgewartet werden?).¹³ Jene Bauunternehmen des oberen Quartil unterziehen im Durchschnitt ca. 60 % ihrer Projekte einer Nachkalkulation um zu eruieren welche Schwierigkeiten aufgetreten sind und welche Dinge gut gelaufen sind, wohingegen diesen Prozess nur 39,2 % des unteren Quartils vornehmen.

¹³ Vgl. GUTSCHE, C. Top – Flop Analyse. S.81f

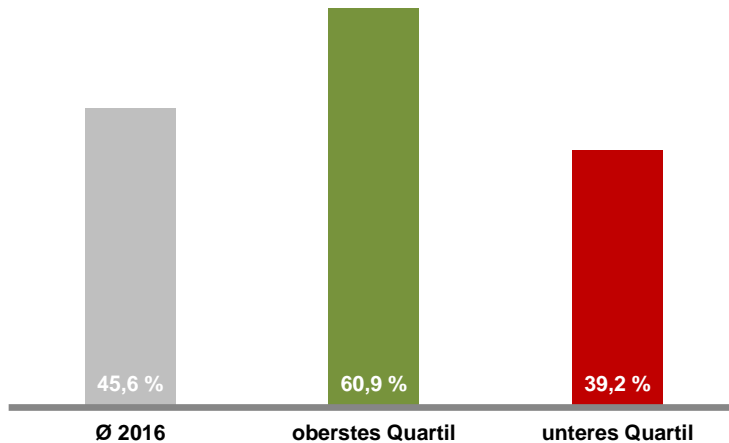


Abbildung 24: Durchschnittlicher Anteil an Projekten die nachkalkuliert werden

4.2.3 Zukünftige Herausforderungen im Bereich Akquisition / Kalkulation

Die Teilnehmer der Stichprobe sehen sich folgenden Herausforderungen ausgesetzt:

- Partnerschaftlicher Umgang der Beteiligten am Bau
- Erstellung digitaler Gebäudemodelle am Bau bei öffentlichen Bauten
- Erreichen eines frühestmöglichen Einstieges in ein Projekt um die Kundenwünsche im Entwurf und Planung verwirklichen zu können
- baubegleitende Kostenkontrolle
- fehlerfreie und lückenlose Ausschreibungsunterlagen samt Plänen durch die Auftraggeber
- Ressourcenschaffung für Nachkalkulationen
- steigende Nachfrage bei Lieferanten und Nachunternehmern führt zu höheren Preisen bei diesen (Kalkulationssicherheit)
- gleiche Rahmenbedingungen für alle Mitbewerber schaffen (z.B. Lohndumping)
- Ausschreibung einzelner Baulose durch die öffentliche Hand; weniger Großvergaben
- sicherstellen von zuverlässigen Werten für künftige Kalkulationen (Idealsituation vs. Realität)
- Märkte genauer analysieren

- Erarbeiten der Grundlagen für Kalkulation mit Kennwerten aus der Nachkalkulation bzw. Kostenrechnung
- Sensibilisierung der Bauherren weshalb die Angebotssummen zu den Mitbewerbern differenzieren

4.2.4 Maßnahmen

Aus den oben dargestellten Ergebnissen der Befragung lassen sich folgende Maßnahmen für kleine und mittelständische Bauunternehmen in Österreich ableiten:

- Verbesserung in der Kundenbetreuung durch verstärkte Nachverfolgung
- Vermehrte Vornahme von Nachkalkulationen
- baubegleitende Ausführung mit digitalen Modellen
- Frühzeitige Informationsgewinnung über Baumaßnahmen
- Lebenszykluskostenbetrachtung in die Kalkulation integrieren
- Netzwerk ausbauen
- Schnittstelle Einkauf / Kalkulation verbessern
- Kreditwürdigkeit der Kunden prüfen
- Trefferquote erhöhen
- Marktpräsenz erhöhen um wahrgenommen zu werden
- Akquisitionsstrategie auf die Fähigkeiten im Unternehmen abstimmen
- Preisuntergrenzen vor Verhandlungsbeginn festlegen und einhalten

4.3 Kundenorientierung

4.3.1 Wichtigkeit des Erfolgsfaktors Kundenorientierung für den Unternehmenserfolg

Der zweitwichtigste Erfolgsfaktor der Studie ist der Kundenkreis, dessen Ergebnisse in Abbildung 25 dargestellt ist. Die Spannweite zwischen obersten und untersten Quartil beträgt in diesem Fall 0,8 Prozentpunkte, damit wurde die Wichtigkeit für den Unternehmenserfolg annähernd gleich von beiden Gruppen beurteilt.

Wichtigkeit des Erfolgsfaktors für den Unternehmenserfolg			
	Durchschnittliche Abhängigkeit	Abhängigkeit im obersten Quartil	Abhängigkeit im untersten Quartil
Kunden	17,8 %	18,3 %	17,5 %

Abbildung 25: Wichtigkeit des Erfolgsfaktors Kundenorientierung für den Unternehmenserfolg

4.3.2 Ergebnisse

Die betriebswirtschaftliche Literatur beschäftigt sich schon lange mit dem Thema der Kunden als Erfolgsfaktor für Unternehmen. *Mauerhofer* stellte in Rahmen einer Forschungsarbeit unter anderem die Hypothese auf, dass je besser Kundenanforderungen erfüllt werden, desto erfolgreicher Bauunternehmen sind. Diese Hypothese galt hierbei als signifikant. Überdies hinaus bestätigte sich in dieser Arbeit die Annahme, dass erfolgreiche Bauunternehmen regelmäßig, aktiv und systematisch Kundenzufriedenheitsanalysen durchführen.¹⁴

In vorliegender Branchenstudie wurde der Frage nachgegangen, wie sich die Kundenstruktur der Bau-KMUs gegenwärtig bzw. in drei Jahren zusammensetzt bzw. voraussichtlich zusammensetzen wird. Die Auswahlmöglichkeiten waren dabei folgende:

- Öffentliche Auftraggeber Hochbau
- Öffentliche Auftraggeber Tiefbau
- Privater Wohnbau
- Gewerblicher Wohnbau
- Industriebau
- Private Auftraggeber Tiefbau

Die Angaben der Befragten stellen den prozentualen Anteil dieser Sparten am Gesamtumsatz dar und sind in Abbildung 26 visualisiert. Bei den Durchschnittswerten aller Befragten überwiegen im Jahr 2016 die öffentlichen Auftraggeber Tiefbau (39,3 %) sowie der private Wohnbau (35,9 %).

Im oberen Quartil zeigt sich eine noch größere Bedeutung von öffentlichen Auftraggebern Tiefbau und dem privaten Wohnbau. Der private Wohnbau repräsentiert im oberen Quartil 44,6 % des Gesamtumsatzes, öffentliche

¹⁴ Vgl. MAUERHOFER, G.: Erfolgsfaktoren für Klein- und Mittelbetriebe im Bauhauptgewerbe: Eine empirische Untersuchung unter Berücksichtigung mittelständischer Bauunternehmen in Österreich. Theoretische Grundlagen und Ergebnisse einer Feldstudie. S. 273/274.

Auftraggeber Tiefbau 37,3 % des Gesamtumsatzes der befragten kleinen und mittleren Bauunternehmen.

Im unteren Quartil stellen die Kundenkreise öffentliche Auftraggeber Tiefbau (44,3 %) und der Industriebau (37,2 %) die häufigsten Nennungen dar.

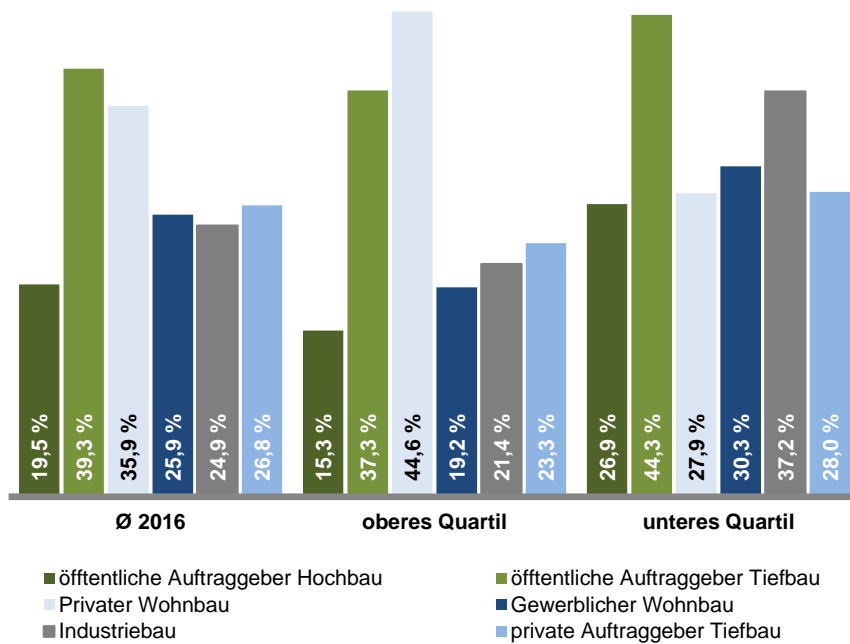


Abbildung 26: Kundenstruktur im Jahr 2016

Bezüglich der angestrebten Kundenstruktur von kleinen und mittleren Bauunternehmen in drei Jahren stellen sich durchschnittlich dieselben Sparten (öffentliche Auftraggeber Tiefbau und privater Wohnbau) als wesentlich für die Teilnehmer der Stichprobe heraus.

Das obere Quartil tendiert jedoch zunehmend zum privaten Wohnbau (44,2 %), die öffentlichen Auftraggeber Tiefbau werden nur zu 27,5 % genannt. Im unteren Quartil zeigt sich ein gänzlich anderes Bild. Hier wird bei 50 % aller Befragten öffentliche Auftraggeber Tiefbau als zukünftig tätige Sparte angesehen, gefolgt vom Industriebau (41,4 %) und private Auftraggeber Tiefbau (40 %).

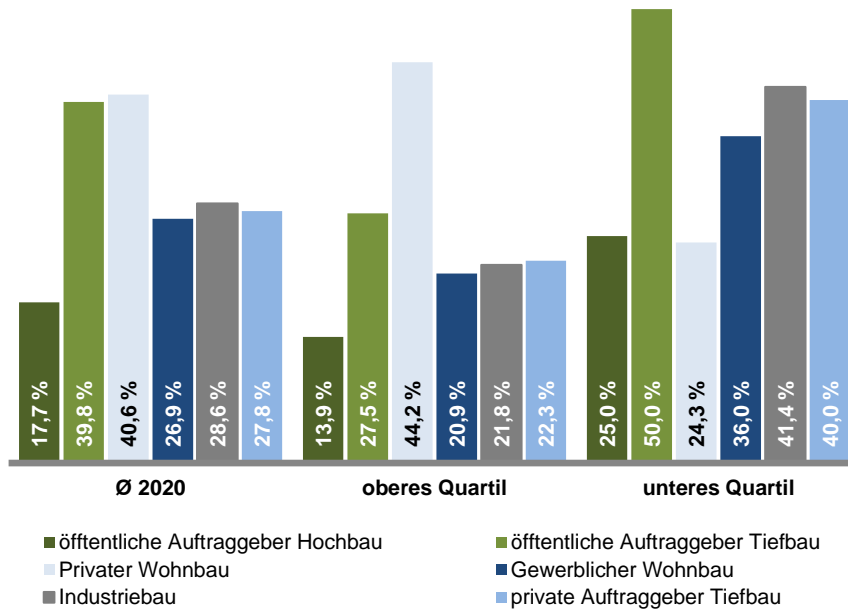


Abbildung 27: Kundenstruktur im Jahr 2020

In einer weiteren Fragestellung wurde eruiert woher kleine und mittlere Bauunternehmen ihre Aufträge beziehen. Zur Beantwortung dieser Frage wurde differenziert zwischen:

- Ausschreibungen
- Empfehlungen/Referenzen
- Stammkunden
- Sonstiges

In den durchschnittlich genannten Aspekten herrscht ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Ausschreibungen (33,1 %), Empfehlungen (30,9 %) und Stammkunden (32,3 %). Im oberen Quartil gewinnen Stammkunden offensichtlich zunehmend an Bedeutung (36,6 %), während zwischen Ausschreibungen (30,1 %) und Empfehlungen (31,2 %) wiederum ein ausgeglichenes Verhältnis besteht. Das untere Quartil bezieht Aufträge offenbar häufiger aus Ausschreibungen (35,1 %), aus Empfehlungen (28,1 %) und Stammkunden (28,5 %) seltener.

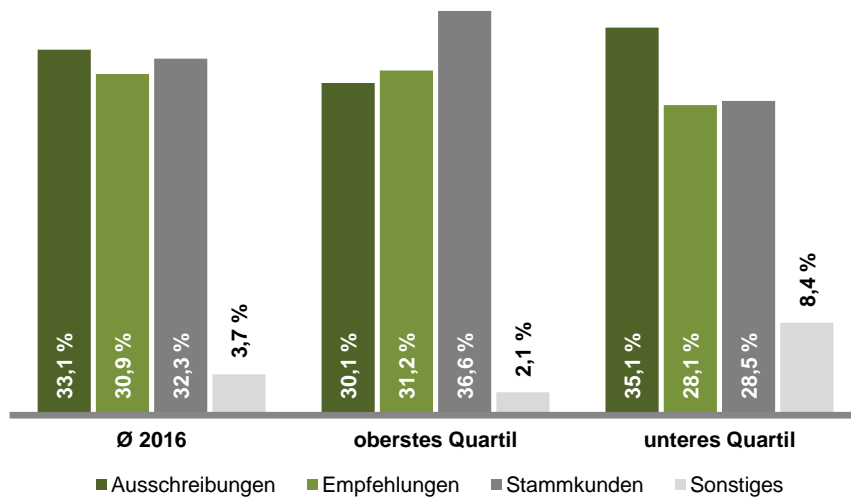


Abbildung 28: Akquisition von Aufträgen

Wie soeben erläutert ist der Stammkundenanteil bei erfolgreichen Bauunternehmen höher als bei weniger erfolgreichen. Eine weitere Fragestellung geht explizit darauf ein, wie hoch der Stammkundenanteil in Bau-KMUs ist und wie dies in 3 Jahren aussehen soll.

Durchschnittlich beziehen kleine und mittlere Bauunternehmen der Bauwirtschaft 32,3 % ihrer Aufträge von Stammkunden. In 3 Jahren soll sich dieser Wert laut der Befragung auf 38,1 % erhöhen.

Das obere Quartil bezieht im Gegensatz dazu bereits gegenwärtig 36,6 % aller Aufträge von Stammkunden. Im oberen Quartil ist bezüglich der Erhöhung des Stammkundenanteils eine nicht so große Relevanz gegeben, da der Anteil an Stammkunden demnach laut Befragten auf 37,6 % erhöhen soll.

Ein anderes Bild zeigt sich im unteren Quartil. Hierbei werden 28,5 % aller Bauaufträge aus Stammkunden akquiriert. Dieser Wert soll sich in den nächsten drei Jahren auf 39,6 % erhöhen. Zur Maßnahmengestaltung, wie dieses Vorhaben umgesetzt werden kann finden sich einige Aspekte in den Maßnahmen im folgenden Punkt.

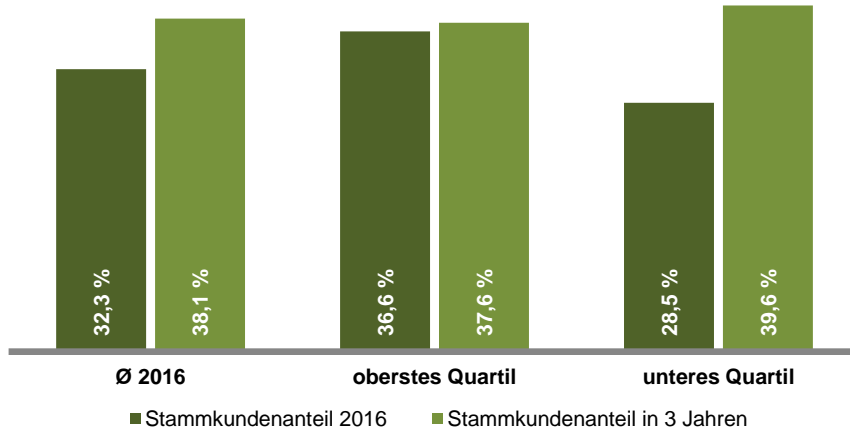


Abbildung 29: Gegenüberstellung: Stammkunden in den Jahren 2016 und 2020

Wie bereits beschrieben, sind Kundenzufriedenheitsanalysen ein wesentlicher Aspekt jedes Unternehmens, so auch in der Baubranche. Frage 38 des Fragebogens geht darauf ein, ob Bauunternehmen am Ende des Bauvorhabens erheben, wie zufrieden der Bauherr mit der Leistung des Bauunternehmens war. Die Mehrheit des Durchschnitts entschied sich hierbei für „trifft zu“ (35,3 %), gefolgt von „trifft voll zu“ (29,4 %). Im oberen Quartil überwiegt „trifft voll zu“ mit 46,2 %, im unteren Quartil mit 38,5 % „trifft eher nicht zu“.

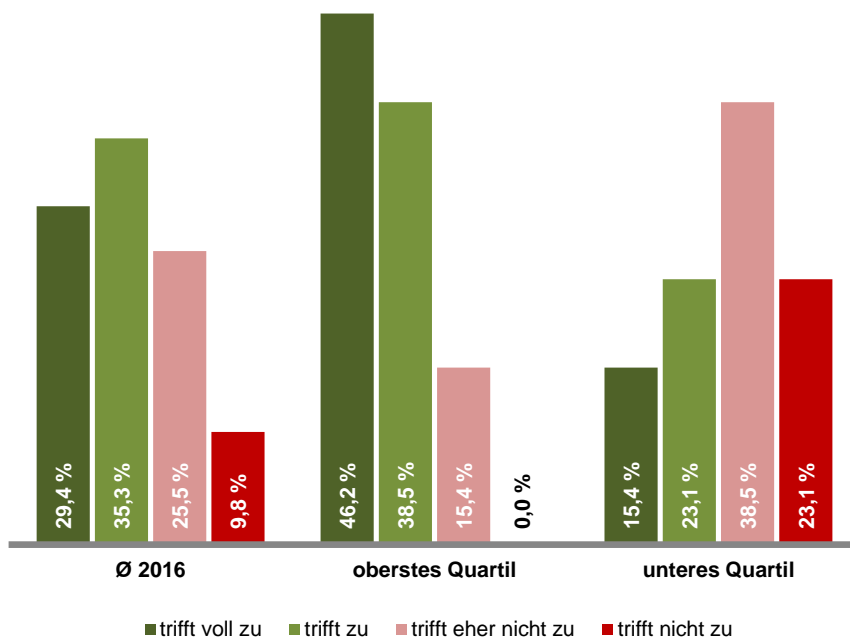


Abbildung 30: Erhebung der Kundenzufriedenheit nach Ende des Bauvorhabens

Die Dauer, wie viel Zeit vergeht bis eine Kundenbeschwerde in einem Unternehmen bearbeitet wird ist eine wichtige Prozesskennzahl in der Kundenzufriedenheitsanalyse. Im Durchschnitt vergehen in 62,7 % aller befragten Bau-KMUs 1 bis 4 Werktage. Im oberen Quartil sind es 76,9 % aller kleinen und mittleren Bauunternehmen, welche Kundenbeschwerden in einer Zeit von 1 bis 4 Werktagen bearbeiten, im unteren Quartil nur noch 53,8 %. Der Zeitraum von 5 bis 8 Werktagen nimmt im unteren Quartil mit 38,5 % im Gegensatz zu den Durchschnittswerten und dem oberen Quartil den größten Stellenwert ein.

Im Rahmen von Kundenzufriedenheitsanalysen kann zwischen Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen unterschieden werden. Diese drei Anforderungen unterscheiden sich wie folgt:¹⁵

Als Basisanforderungen können jene Attribute eines Produktes verstanden werden, die Unzufriedenheit auslösen, wenn sie nicht entsprechend ihren Erwartungen erfüllt werden. Basisanforderungen können also als eine Art „Mindestanforderung“ verstanden werden.

Leistungsanforderungen sind jene Eigenschaften eines Produktes, die sowohl Zufriedenheit, als auch Unzufriedenheit auslösen. Werden die Erwartungen des Kunden übertroffen kommt es zu Kundenzufriedenheit, werden die Erwartungen des Kunden nicht erfüllt, kommt es zu Unzufriedenheit des Kunden.

Begeisterungsanforderungen lösen Zufriedenheit aus, wenn sie erfüllt werden. Wenn sie nicht befriedigt werden entsteht jedoch daraus keine Unzufriedenheit beim Kunden, da er diese Anforderungen im Vorhinein nicht an ein Produkt stellt.

In dieser Branchenstudie wurden zunächst Kriterien der Kundenzufriedenheit erarbeitet und anschließend Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen eingeteilt. In der Befragung konnten die Interviewteilnehmer das Bauunternehmen, in welchem sie tätig sind bezüglich dieser Kriterien beurteilen. Abbildung 31 zeigt die Auswertung dieser Kriterien, wobei wieder in das obere Quartil, dem Durchschnitt und dem unteren Quartil aller Befragten differenziert wird.

¹⁵ Vgl. HINTERHUBER, H.; MATZLER, K.: Kundenorientierte Unternehmensführung, S.19

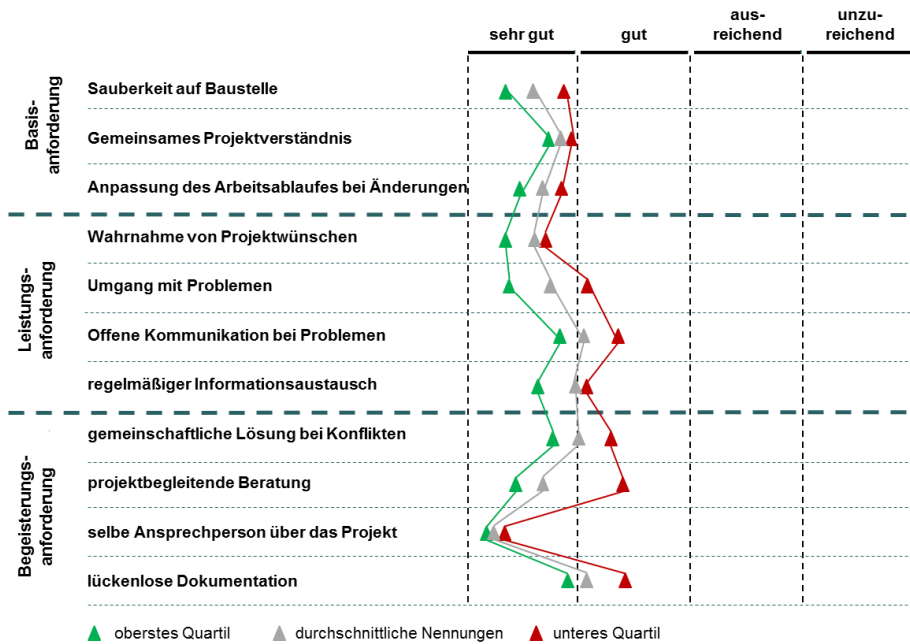


Abbildung 31: Beurteilung von Kundenzufriedenheitskriterien

Ein differenziertes Bild zeigt sich hinsichtlich des Verständnisses von Marketing zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Bauunternehmen der Stichprobe. So gaben mehr als 75 % des oberen Quartils an, dass sie Marketing als ein Instrument ansehen welches die Ertragslage verbessern kann, wohingegen dieser Meinung weniger als 50 % des unteren Quartils waren.

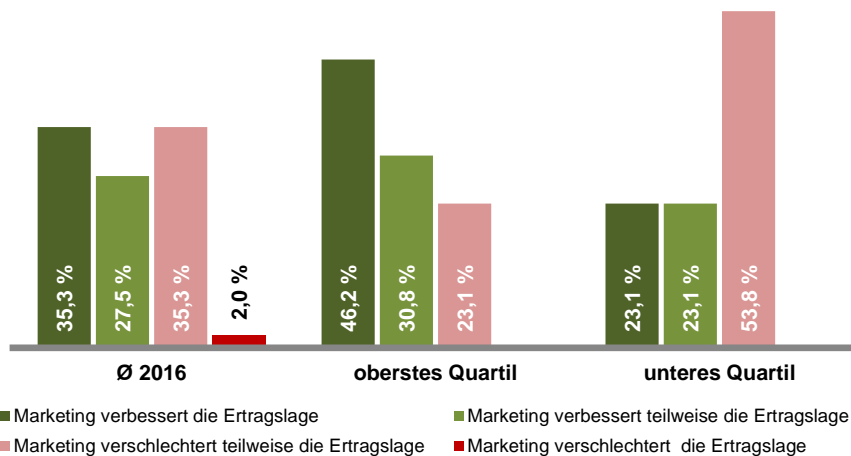


Abbildung 32: Marketing in Bauunternehmen

4.3.3 Zukünftige Herausforderungen im Bereich Kunden

Folgenden Herausforderungen sehen sich die befragten Geschäftsführer bzw. leitenden Mitarbeiter ausgesetzt:

- Bauherren überzeugen, dass alternative Bauweisen zu tragen kommen (Vertrauen zum Kunden herstellen)
- interne Prozesse so abstimmen um eine verbesserte Kommunikation zum Kunden zu gewährleisten
- soziale Kompetenz mit dem Umgang zum Bauherren entwickeln
- Mängelfrei bauen und auftretende Mängel umgehend beheben
- Budgetvorgaben des Bauherren berücksichtigen
- kontinuierliche Ressourcenauslastung sicherstellen
- Auftragnehmer bereits frühzeitig in das Projekt einbinden
- Pool mit verlässlichen Nachunternehmern aufbauen, die an Kunden ohne Bedenken weiter empfohlen werden können

4.3.4 Maßnahmen

Hinsichtlich der Maßnahmen bezüglich des Bereichs Kunden kann folgendes dargestellt werden:

- Partnerschaftlicher Umgang mit Kunden
- Verstärkte Kundenbetreuung
- Erhöhung der Kundennähe
- Vermehrte Rücksicht im Sinne einer besseren Betreuung bei bereits bestehende Kunden
- vermehrte Beratung dem Kunden (Bauweisen, Materialien, Energieeffizienz, Betriebskosten, etc.)
- Vorselektion der Projekte
- Referenzprojekte ausweisen
- Kontakt zum entscheidungsrelevanten Ansprechpartner bei Auftraggebern herstellen
- Kundenzufriedenheitsanalysen durchführen
- Bonitätsauskünfte einholen

4.4 Innovation

4.4.1 Wichtigkeit des Erfolgsfaktors Innovation für den Unternehmenserfolg

Der Bereich Innovation weist den drittgrößten Unterschied mit 1,4 Prozentpunkten zwischen dem obersten und untersten Quartil auf. So bewerteten die erfolgreicherer Bauunternehmen der Stichprobe die Abhängigkeit des Unternehmenserfolgs von der Innovationskraft mit 7,7 %, wohingegen das

unterste Quartil dessen Wichtigkeit nur mit 6,3 % beurteilte. Dieser Wert ist der geringste Anteil in der Umfrage.

Wichtigkeit des Erfolgsfaktors für den Unternehmenserfolg			
	Durchschnittliche Abhängigkeit	Abhängigkeit im obersten Quartil	Abhängigkeit im untersten Quartil
Innovation	7,4 %	7,7 %	6,3 %

Abbildung 33: Wichtigkeit des Erfolgsfaktors Innovation für den Unternehmenserfolg

In den nachfolgenden Ausführungen werden die Befragungsergebnisse bezüglich Innovation in Bau-KMUs nähergebracht.

4.4.2 Ergebnisse

Die erste Frage in diesem Bereich befasste sich mit dem Begriff „Innovation“. Hierzu wurde abgefragt, was die Teilnehmer der Studie unter Innovation in ihrem Bauunternehmen verstehen.

Folgende Aspekte wurden hierbei unter anderem genannt:

- Innovationen beschäftigen sich mit gegenwärtiger und zukünftiger Forschung und Entwicklung
- Innovationen hängen mit dem Einsatz moderner Planungstechniken zusammen. Hierbei wurde auch immer wieder der zunehmenden Digitalisierungsgrad genannt.
- Innovative Bauunternehmen erproben neue Bausysteme und wenden diese gezielt auf der Baustelle an.
- Innovationen im Bereich der Bauunternehmen beschäftigen sich mit der Neugestaltung der internen Prozesslandschaft. Hierzu zählen beispielsweise die Optimierung der Arbeitsabläufe sowie der Einsatz moderner Baugeräte und –maschinen sowie auch zunehmende Digitalisierung.

Überdies hinaus wurde erhoben, wie viel Prozent vom Umsatz im Bauunternehmen für Forschung und Entwicklung budgetiert bzw. ausgegeben wird. Diese Fragestellung wurde zum einen auf die gegenwärtige Situation bezogen, zum anderen auf die Situation in drei Jahren erhoben, Abbildung 34 zeigt die Ergebnisse.

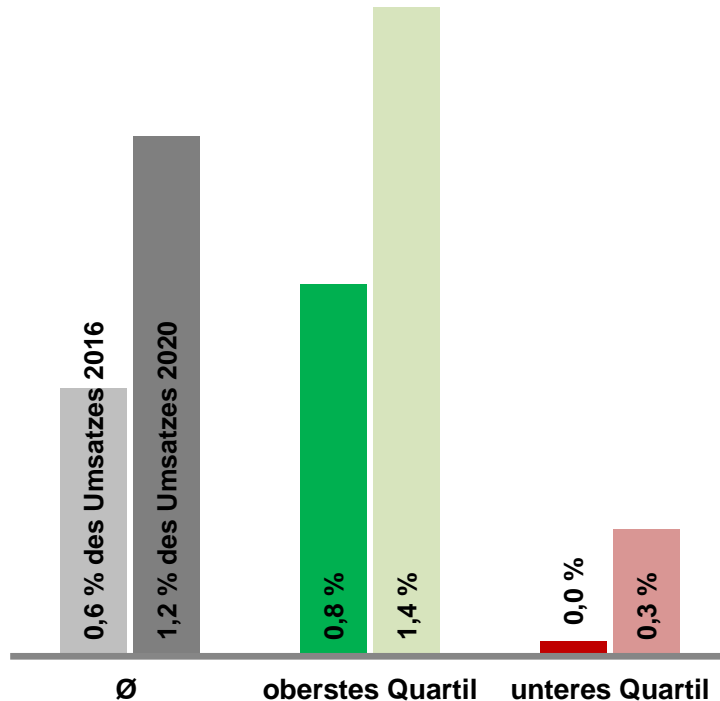


Abbildung 34: Budget für Innovation gegenwärtig und in 3 Jahren

Aus dieser Abbildung ist zu erkennen, dass gegenwärtig nur ein sehr geringes Forschungsbudget in Prozent des Umsatzes besteht. Durchschnittlich geben die Teilnehmer der Stichprobe 0,6 % des Jahresumsatzes für Forschung aus. Ein deutlicher Unterschied ist zwischen den erfolgreichen und weniger erfolgreichen Bauunternehmen der Stichprobe zu erkennen. Hier gibt es einen Unterschied von 0,79 Prozentpunkten, was bedeutet, dass erfolgreichere Bauunternehmen durch Innovationen (z.B. Prozessinnovationen) versuchen, sich von den Mitbewerbern zu differenzieren bzw. einen Kostenvorteil in der Bauausführung zu lukrieren. Beide Gruppen gaben an, dass Budget bis zum Jahr 2020 steigern zu wollen, wobei die Erhöhung der erfolgreichen Bauunternehmungen stärker als jene der weniger erfolgreichen sein soll.

Weiters wurde abgefragt, wie offen Bau-KMUs generell für neue, innovative Ideen sind. Durchschnittlich sprachen sich 68,6 % aller Befragten dafür aus, dass sie offen gegenüber neuen Ideen sind. Im oberen Quartil sind dies 69,3 %, im unteren Quartil 46,2 %. Signifikante Ergebnisse zwischen den beiden Gruppen ergeben sich bei der Offenheit gegenüber neuen Ideen nicht (vgl. Abbildung 35).

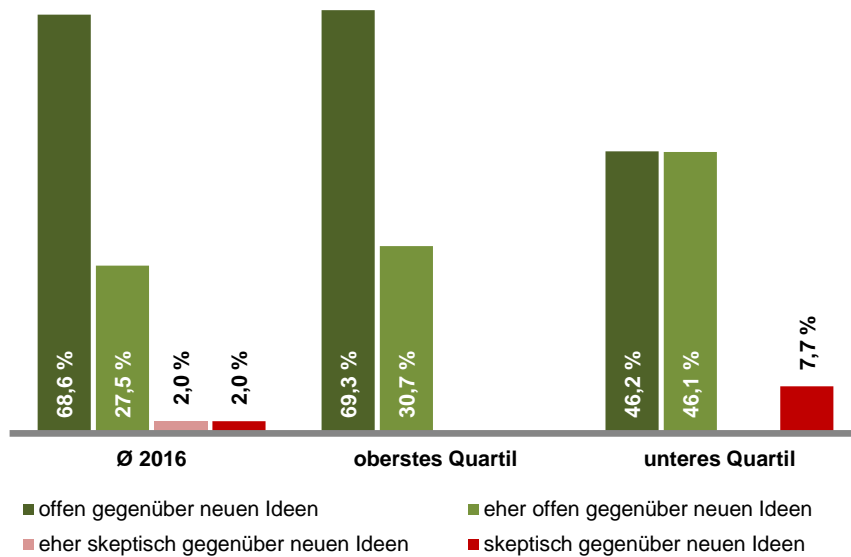


Abbildung 35: Offenheit gegenüber neuer Ideen

Des Weiteren wurde erhoben, welche Motivationen für Bau-KMUs ausschlaggebend sind, um Innovationen umzusetzen. Am Häufigsten wurde hierbei die Möglichkeit zur Kostensenkung (17,3 %) durch den Einsatz innovativer Aspekte genannt. Auch die Erschließung neuer Kunden (16,0 %), die Produktivitätssteigerung (15,2 %), die Profitverbesserung (14,7 %) sowie die Sicherung des Unternehmensfortbestandes (13,4 %).

Hemmnisse für Innovationen in Bau-KMUs entstehen lt. Studienteilnehmer zumeist aus dem Bereich Regulierung/Bürokratie, dem Mangel an qualifizierten Mitarbeitern und dem hohen Aufwand, welcher mit der Integration von Innovation verbunden sind. Für das untere Quartil ist im Gegensatz zum Durchschnitt aller Befragten sowie dem oberen Quartil der Zugang zu Finanzierungsmöglichkeiten ein deutlich größeres Hemmnis. Abbildung 36 zeigt die Auswertung betreffend der Hemmnisse im Innovationsbereich:

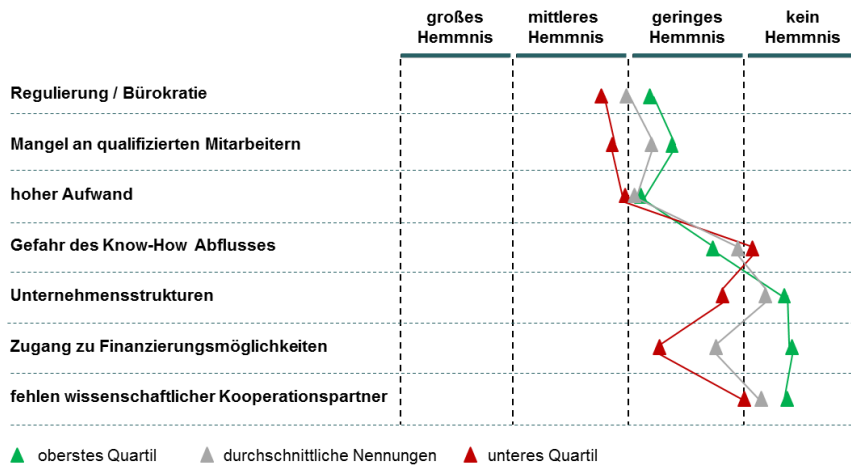


Abbildung 36: Hemmnisse für Innovation

4.4.3 Zukünftige Herausforderungen im Bereich Innovation

Zukünftige Herausforderungen im Bereich Innovation sehen Klein- und Mittelunternehmen der Bauwirtschaft in:

- Bauherren für neue Produkte / Bauweisen etc. begeistern
- Bauen unter Nachhaltigen Aspekten
- Erhöhung der Vorfertigung
- Eindämmung des bürokratischen Aufwandes
- Erfüllung der Zulassungsbeschränkungen für neue Produkte
- Investitionsanreize für Innovationen am Bau schaffen

4.4.4 Maßnahmen

Der Innovationsgedanke kann u.a. durch nachstehende Maßnahmen im Bauunternehmen vorangetrieben werden:

- Verbesserung der internen Kommunikation im Unternehmen, um Innovationen zu entwickeln
- frühzeitiges Erkennen von Marktpotenzialen um zukünftige „Unique Selling Points“ generieren zu können
- Impulse für Innovationsprojekte im Bauunternehmen setzen
- Bestimmung einer verantwortlichen Person für Innovation, die diese auch verfolgt
- erkannte Innovationen konsequent verfolgen um umsetzen
- finanzielles Risiko der Forschungsarbeit durch Rahmenbedingungen (Förderungen etc.) reduzieren

4.5 Interne Prozesse

4.5.1 Wichtigkeit des Erfolgsfaktors Interne Prozesse für den Unternehmenserfolg

Die Ergebnisse der Befragung (vgl. Abbildung 37) zeigen, dass die durchschnittliche Auswirkung der internen Prozesse auf den Unternehmenserfolg 10,3 % beträgt. Eine Schwankung von 2,8 Prozentpunkten kann zwischen dem obersten (11,9 %) und dem untersten Quartil (9,1 %) der Stichprobe erkannt werden. Das heißt, dass die Studienteilnehmer die Meinung vertreten dass eine Verbesserung dieses Bereichs einen höheren Effekt auf den Unternehmenserfolg hat als beispielsweise der Bereich Bausparten.

Wichtigkeit des Erfolgsfaktors für den Unternehmenserfolg			
	Durchschnittliche Abhängigkeit	Abhängigkeit im obersten Quartil	Abhängigkeit im untersten Quartil
Interne Prozesse	10,3 %	11,9 %	9,1 %

Abbildung 37: Abhängigkeit des Unternehmenserfolges von der Komponente interne Prozesse

4.5.2 Ergebnisse

Abbildung 38 zeigt die Auswertung zur Fragestellung, inwiefern die Umsetzung der angeführten Kriterien für Prozesse im Bauunternehmen funktioniert. Auffallend ist, dass sich sowohl das oberste als auch das unterste Quartil aller Kriterien im Bereich „gut“ bewegt.

Werden ausschließlich die Mittelwerte der Antworten betrachtet, ist ersichtlich, dass die Messung der Prozessleistung am schlechtesten funktioniert. Die restlichen Kriterien funktionieren laut den Befragten in etwa gleich gut.

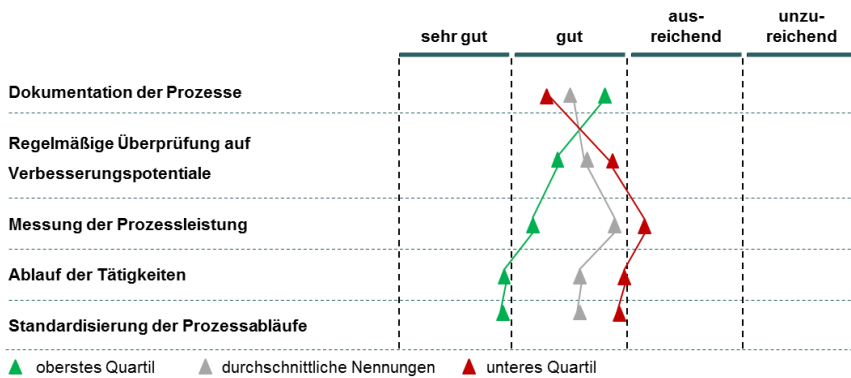


Abbildung 38: Beurteilung der Prozessumsetzung

Die Antworten zu den wichtigsten Auslösern um die Prozesse im Bauunternehmen zu verbessern sind in Abbildung 39 dargestellt. Dabei mussten die angegebenen Auslöser von den Befragten nach deren Wichtigkeit ge- reiht werden, wobei der wichtigste Auslöser den Wert 1 und der am wenigsten wichtige Auslöser den Wert 7 erhalten hat.

Die detaillierten Angaben zu den obersten und untersten Quartilen ist in Abbildung 39 für jedes Kriterium ersichtlich.

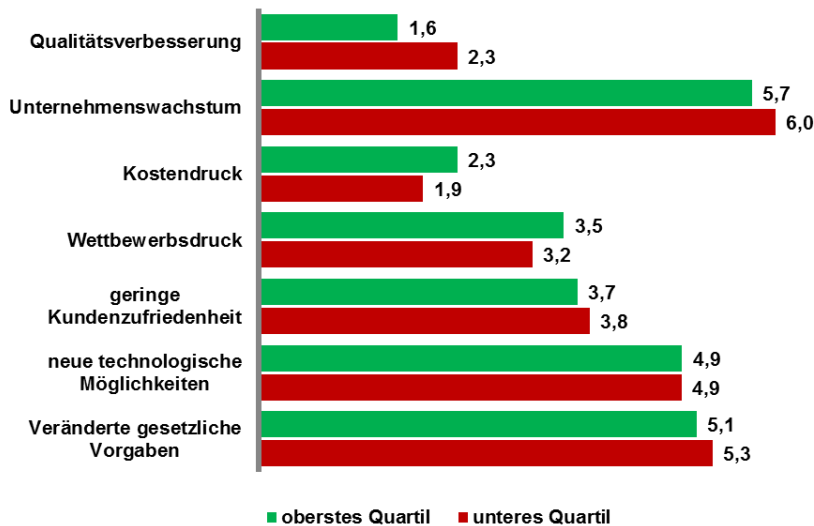


Abbildung 39: Auslöser für Prozessoptimierung

Durch mögliche Mehrfachnennungen sind von den 51 befragten Bauunter-nehmen 173 Antworten abgegeben worden, in welchen Prozessabläu- fen das höchste Verbesserungspotential gegeben ist.

Vor allem in der Arbeitsvorbereitung (23,1%) wird großes Verbesserungs- potential gesehen. Es soll vor allem eine exakte Übernahme der Informa- tionen aus der Kalkulationsphase, sowie die Miteinbeziehung des später

vor Ort eingesetzten Bauleiters und auf ausreichend Zeit für eine vernünftige Arbeitsvorbereitung, geachtet werden.¹⁶

Interessanterweise sehen nur 13,3 % Verbesserungspotential in der Bauausführung, obwohl diese Phase eines Bauvorhabens maßgeblich dafür ist, dem Auftraggeber die vertraglich vereinbarten Leistungen mit wirtschaftlichem Erfolg zu erbringen.

Abbildung 40 zeigt wie wichtig die angeführten Ziele für die Prozesse in den Bauunternehmen nach Meinung der Befragten sind. Die Antwortmöglichkeiten reichen dabei von sehr wichtig bis weniger wichtig. Betrachtet man die Durchschnittswerte ist zu erkennen, dass die Erhöhung der Transparenz und die Überwindung des Bereichsdenkens als am wenigsten wichtig angesehen wird. Die Kostenreduktion und die Verbesserung der Kundenzufriedenheit sowie die Steigerung der Fehlervermeidung werden als besonders wichtig angesehen.

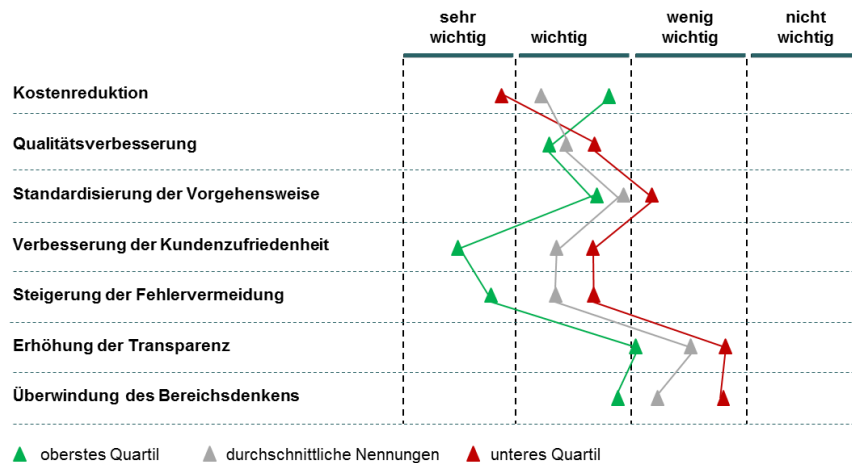


Abbildung 40: Ziele für Prozessoptimierungen

Positiv zu erwähnen ist, dass 41,2 % der Befragten, auf die Frage ob im Bauunternehmen Fehler offen angesprochen werden, mit „trifft voll zu“ antworteten. Weitere 43,1% gaben zumindest „trifft zu“ an. Keiner der Befragten gab die ebenfalls zur Auswahl stehende Antwortmöglichkeit „trifft nicht zu“ an.

Nach *Schüttelkopf* ist der offene Umgang mit Fehlern besonders wichtig, denn Fehler zeigen Defizite im Unternehmen auf. Gelingt dem Unternehmen demnach ein konstruktiver Umgang mit Fehlern, können sie die Grundlage für die Weiterentwicklung der eigenen Person, des Teams oder der Organisation sein.¹⁷

Werden die Ergebnisse nach dem obersten und untersten Quartil (vgl. Abbildung 41) ausgewertet, ist zu erkennen, dass erfolgreichere Bauunternehmen eine offenere Kommunikationspolitik beim Umgang mit Fehlern

¹⁶ Vgl. GUTSCHE, C.: Top-Flop Analyse. S.68

¹⁷ Vgl. SCHÜTTELKOPF, E.: Lernen aus Fehlern. S.30

betreiben. 69,2 % der Befragten beantworteten die Frage mit „trifft voll zu“ im Vergleich zu 30,8 % des unteren Quartils.

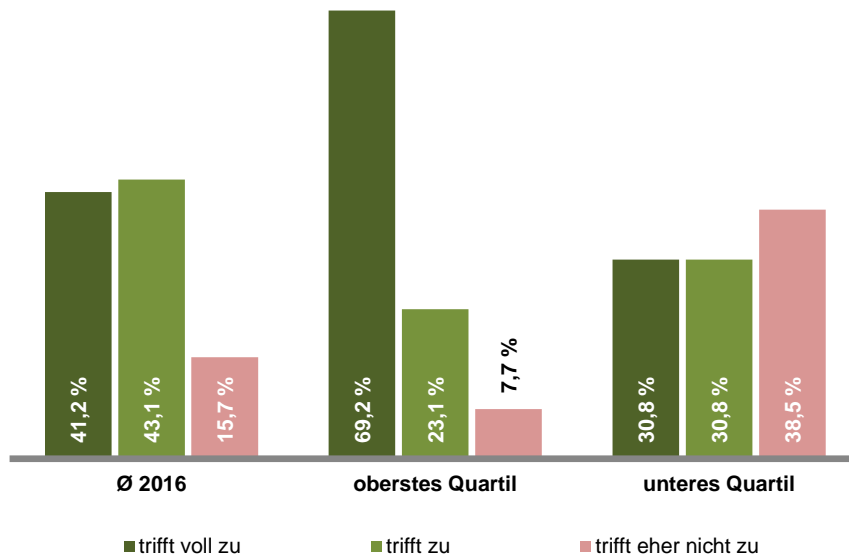


Abbildung 41: Umgang mit Fehlern nach dem obersten und untersten Quartil

4.5.3 Zukünftige Herausforderungen im Bereich interne Prozesse

Die Teilnehmer der Studie sehen folgende Herausforderungen als zukünftig relevant an:

- offen für neue Herausforderungen sein (z.B. Digitalisierung)
- standardisierte Leistungsverzeichnisse verwenden

4.5.4 Maßnahmen

Aus den gewonnenen Ergebnissen werden folgende Maßnahmen abgeleitet:

- Verknüpfung der kaufmännischen und technischen Prozesse
- Schaffung von klaren Strukturen im Unternehmen
- Verbesserung der Arbeitsvorbereitung und Abrechnung
- kontinuierlichen Verbesserungsprozess einführen und umsetzen
- Akzeptanz für Veränderungen bei den Mitarbeitern schaffen
- Schulungskompetenz für neue Herausforderungen schaffen
- Unternehmerisches Denken und Handeln im Unternehmen fördern
- Strukturen schlank halten

- offener Umgang mit Fehlern
- Umsetzung von Managementsystemen (z.B. Qualitäts-, Umwelt- und Arbeitssicherheitsmanagementsystem)
- interne Kommunikation im Unternehmen verbessern

4.6 Personal

4.6.1 Wichtigkeit des Erfolgsfaktors Personal für den Unternehmenserfolg

Die wichtigste Ausprägung laut Studienteilnehmer für den Unternehmenserfolg ist die Komponente Personal mit durchschnittlich 22,1 %. Diese weist jedoch auch den größten Unterschied (5,7 Prozentpunkte) in der Wichtigkeit zwischen oberstem und unterstem Quartil auf, wie in Abbildung 42 dargestellt und ist bei den weniger erfolgreichen Unternehmen höher als bei den erfolgreichen Studienteilnehmern. Dies kann u.a. bedeuten, dass erfolgreichere Bauunternehmen auf ein gut ausgebildetes Personal, welches schon seit langer Zeit im Unternehmen ist, zurückgreifen wohingegen das unterste Quartil noch nicht die optimale Personalstruktur besitzt.

Wichtigkeit des Erfolgsfaktors für den Unternehmenserfolg			
	Durchschnittliche Abhängigkeit	Abhängigkeit im obersten Quartil	Abhängigkeit im untersten Quartil
Personal	22,1 %	20,5 %	26,2 %

Abbildung 42: Wichtigkeit des Erfolgsfaktors Personal für den Unternehmenserfolg

4.6.2 Ergebnisse

Abbildung 43 zeigt die Aufteilung der Mitarbeiter in produktive Mitarbeiter, die direkt zur Wertschöpfung des Unternehmens beitragen, in unproduktive Mitarbeiter, welche überwiegend mit administrativen Tätigkeiten betraut sind und als gesonderte Kategorie jene Mitarbeiter die über Personalleasing für das Unternehmen tätig sind. Im Durchschnitt kommen auf einen unproduktiven Mitarbeiter 4,6 produktive Mitarbeiter. Die Unternehmen des obersten Quartils, welche als tendenziell erfolgreicher angesehen werden, kommen in dieser Betrachtung auf ein deutlich höheres Verhältnis von 1:5,4.

Mehr Aussagekraft scheint das Verhältnis von Leasingarbeitern zu festangestellten produktiven Mitarbeitern zu haben. Hier haben die Unternehmen des obersten Quartils mit 1:13,9 einen wesentlich geringeren Anteil an Leasingarbeitern als jene des unteren Quartils (1:7,2). Der Durchschnitt aller Unternehmen weist ein Verhältnis von 1:9,7 auf.

Mitarbeiterverhältnis nach Kategorien			
	Ø 2016	oberstes Quartil	unteres Quartil
Produktiv	82,4	97,5	70,0
Unproduktiv	17,9	18,2	17,5
Leasing	8,5	7,0	9,7
Verhältnis Unproduktive / Produktive	1 : 4,6	1 : 5,4	1 : 4,0
Verhältnis Leasingarbeiter / Produktive	1 : 9,7	1 : 13,9	1 : 7,2

Abbildung 43: Durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter nach den Kategorien Produktiv, Unproduktiv und Leasingarbeiter

Das Verhältnis von unproduktivem zu produktivem Personal ist aber auch von der Unternehmensgröße abhängig, wie aus Abbildung 44 ersichtlich ist. Während der Anteil der unproduktiven Mitarbeiter am Gesamtpersonal von Kleinstunternehmen hin zu Unternehmen mit ca. 150 Mitarbeitern tendenziell zunimmt, nimmt er von diesen Unternehmen hin zu Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern wieder deutlich ab, wobei bemerkenswert erscheint, dass die absolute Anzahl an unproduktivem Personal in diesem Bereich beinahe konstant bleibt.

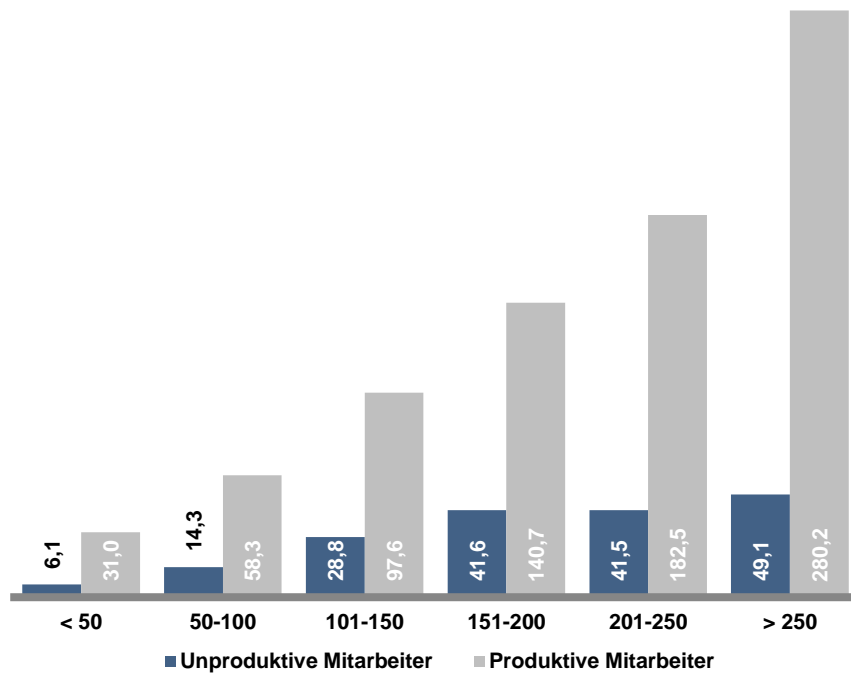


Abbildung 44: Gegenüberstellung der Gesamtanzahl produktiver und unproduktiver Mitarbeiter gestaffelt nach Unternehmensgröße

Ein bemerkenswertes Ergebnis liefert die Auswertung der Frage nach der Quote der Lehrlinge, die nach der Lehrzeit im Bauunternehmen gehalten werden können. Die Befragten hatten hier die Möglichkeit zwischen fünf Prozentbereichen zu wählen. Bemerkenswert ist, dass das Ergebnis nicht normalverteilt ist, sondern es zum einen eine Häufung der Nennungen im Bereich von < 40 % und zum anderen eine Häufung im Bereich von > 61 % gibt. Demnach kann man eine Gruppe von Unternehmen identifizieren, welche die Mehrheit der Lehrlinge nach Abschluss der Lehre verliert und eine zweite Gruppe von Unternehmen, die es schafft die Mehrheit der Lehrlinge auch nach dem Lehrabschluss im Unternehmen zu halten. Vergleicht man dazu Abbildung 45, so erkennt man, dass sich die Unternehmen des obersten Quartils eher der Gruppe zuordnen lassen, welche die Lehrlinge auch längerfristig binden kann, während die Unternehmen des unteren Quartils eher der Gruppe zuzuordnen sind, die die Mehrheit der Lehrlinge nach der Lehrzeit wieder verliert. Daraus kann abgeleitet werden, dass die erfolgreicheren Unternehmen die Lehrlinge besser an das Unternehmen binden können wie die weniger Erfolgreichen. Eine höhere Bindung an das Unternehmen kann z.B. durch Aufzeigen von Karriere-möglichkeiten bereits ab dem ersten Lehrjahr mit sich bringen.¹⁸

¹⁸ Weiterführende Aspekte zum Personalmanagement in Bauunternehmen und der Attraktivität für Lehrlinge können in der Masterarbeit von VIERTLER nachgeschlagen werden.

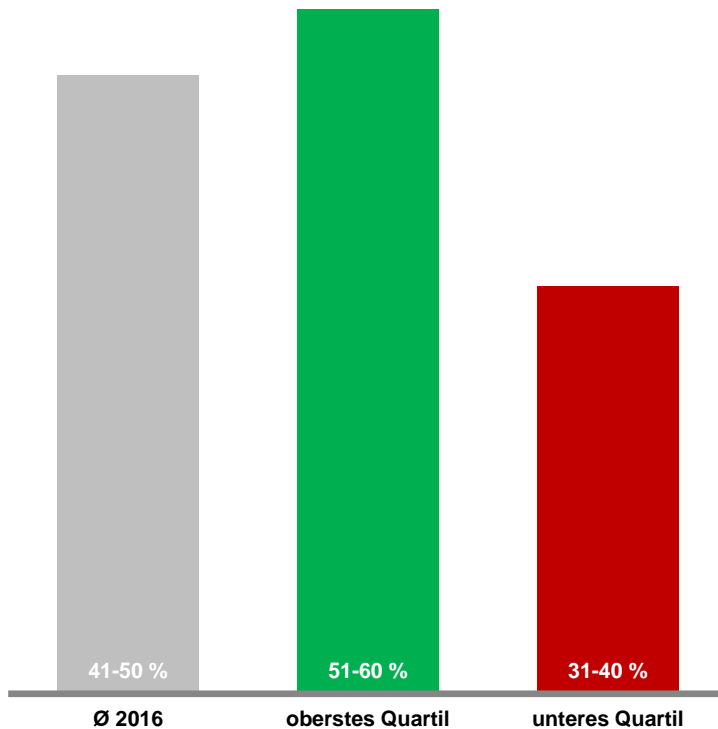


Abbildung 45: Quote der Lehrlinge, die nach der Lehrzeit im Unternehmen bleiben für das oberste Quartil und das untere Quartil

Die Auswertung der Ergebnisse nach dem durchschnittlichen Alter der Mitarbeiter im technischen und im kaufmännischen Bereich der Unternehmen - wie in Abbildung 46 dargestellt - lässt keine signifikanten Zusammenhänge erkennen. Die Mitarbeiter des technischen Bereichs sind in den Unternehmen des obersten Quartils nur um 0,7 Jahre älter als die des unteren Quartils, während die kaufmännischen Mitarbeiter im Schnitt um gut ein Jahr jünger sind. Insgesamt gibt es hier auch keine großen Abweichungen vom Durchschnitt.

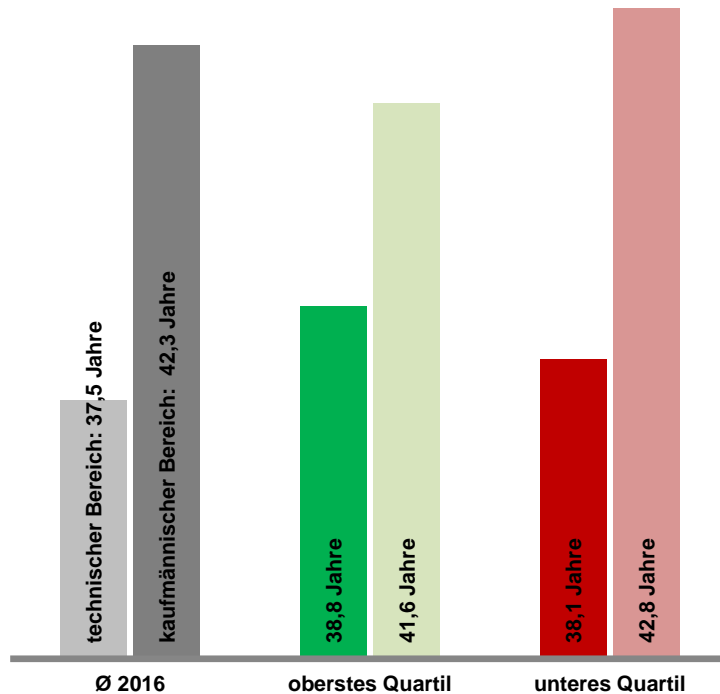


Abbildung 46: Durchschnittlich Alter im technischen und kaufmännischen Bereich

Die Auswertung der Krankenstandstage im Unternehmen (vgl. Abbildung 47) liefert ein eindeutiges Bild. Die erfolgreicheren Unternehmen des oberen Quartils schneiden hier deutlich besser ab als der Durchschnitt und verbuchen gerade einmal 4,8 Krankenstandstage pro Mitarbeiter. Die Unternehmen des unteren Quartils verbuchen mit 9,6 Krankenstandstagen pro Mitarbeiter genau doppelt so viele. Bei den Krankenstandstagen, die von Arbeitsunfällen verursacht werden ist der Unterschied nicht so eklatant (1,3 im obersten Quartil und 1,7 im unteren Quartil). Dies bedeutet aber nur, dass die Mitarbeiter der Unternehmen des unteren Quartils mehr als doppelt so häufig Krankenstand beantragen, wenn Arbeitsunfälle nicht berücksichtigt werden.

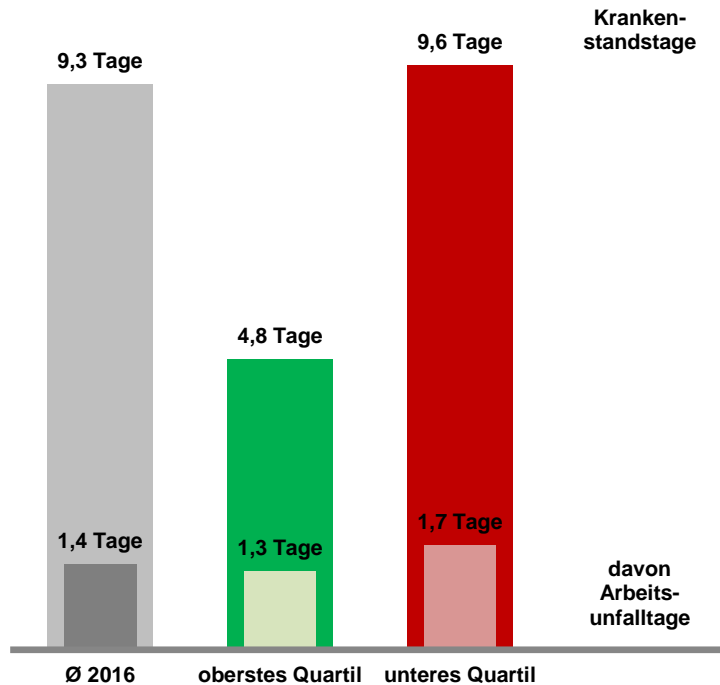


Abbildung 47: Durchschnittliche Anzahl der Krankenstandstage und davon Arbeitsunfalltage für das oberste Quartil und das untere Quartil

Die Auswertung der aufgewendeten Schulungskosten in den Unternehmen ist aus Abbildung 48 ersichtlich und zeigt, dass keine Gruppe das intern zur Verfügung stehende Budget ausschöpft. Bei den Unternehmen des obersten Quartils bleibt durchschnittlich gar die Hälfte des Budgetrahmens für Schulungskosten ungenützt. Dennoch liegen die absoluten Ausgaben für Schulungen des obersten Quartils mit durchschnittlich 16.444 € deutlich über jenen des unteren Quartils mit durchschnittlich 4.510 €. Nicht ausgewertet wurden die resultierenden Schulungskosten pro Mitarbeiter. Hier dürfte der Unterschied etwas geringer sein, da die Unternehmen des unteren Quartils tendenziell etwas kleiner sind als jene des obersten Quartils, allerdings sollte auch dort ein deutlicher Unterschied erkennbar sein.

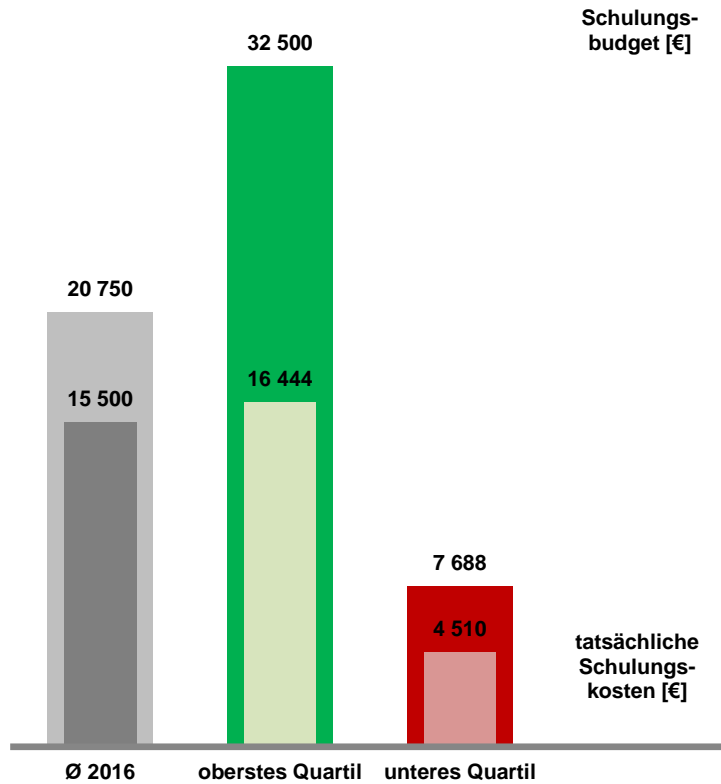


Abbildung 48: Durchschnittlich zur Verfügung stehendes Schulungsbudget und tatsächlich aufgewendete Schulungskosten für das oberste Quartil und das untere Quartil

In Abbildung 49 sind die durchschnittlichen Schulungstage pro Mitarbeiter der Stichprobe dargestellt. Daraus ist zu entnehmen, dass Mitarbeiter bei erfolgreicheren Bauunternehmen der Stichprobe länger eine Schulung besuchen als jene bei weniger erfolgreichen Bauunternehmen.

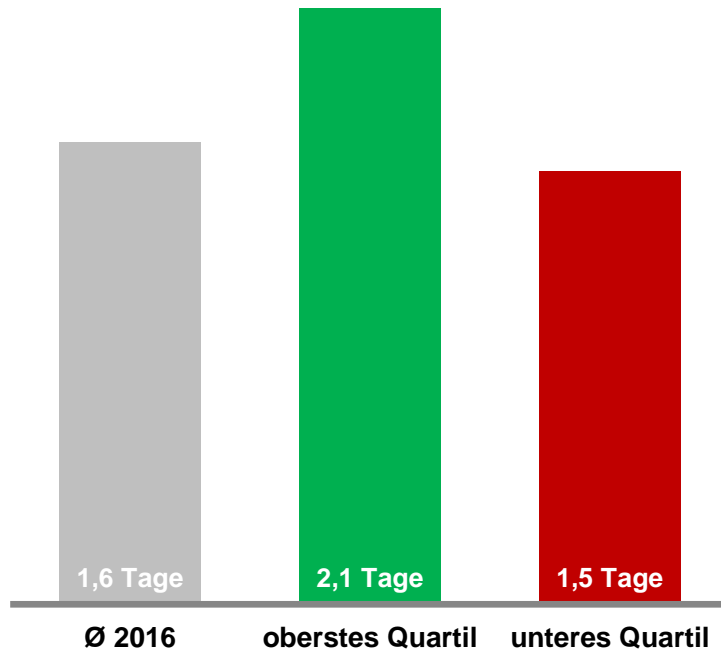


Abbildung 49: Schulungstage für das oberste Quartil und das untere Quartil

Die befragten Unternehmen wurden auch gebeten Angaben über den Tätigkeitsbereich der Geschäftsführung zu machen. Die Ergebnisse sind in Abbildung 50 dargestellt. Konkret wurde um eine Einordnung gebeten, wieviel Prozent der Arbeitszeit die Geschäftsführung für das operative Tagesgeschäft und wieviel im Vergleich dazu für strategische Planungen aufwenden. Es zeigen sich diesbezüglich keine wesentlichen Unterschiede zwischen den Unternehmen. Im Durchschnitt entfallen 31,3 % der Arbeitszeit der Geschäftsführung auf strategische Tätigkeiten. Die Geschäftsführer des obersten Quartils schätzen den Aufwand der in strategische Planung investiert wird mit 33,2 % der Arbeitszeit knapp über den Durchschnitt, während die Geschäftsführer des unteren Quartils im Mittel mit 28,1 % etwas weniger investieren als der Durchschnitt.

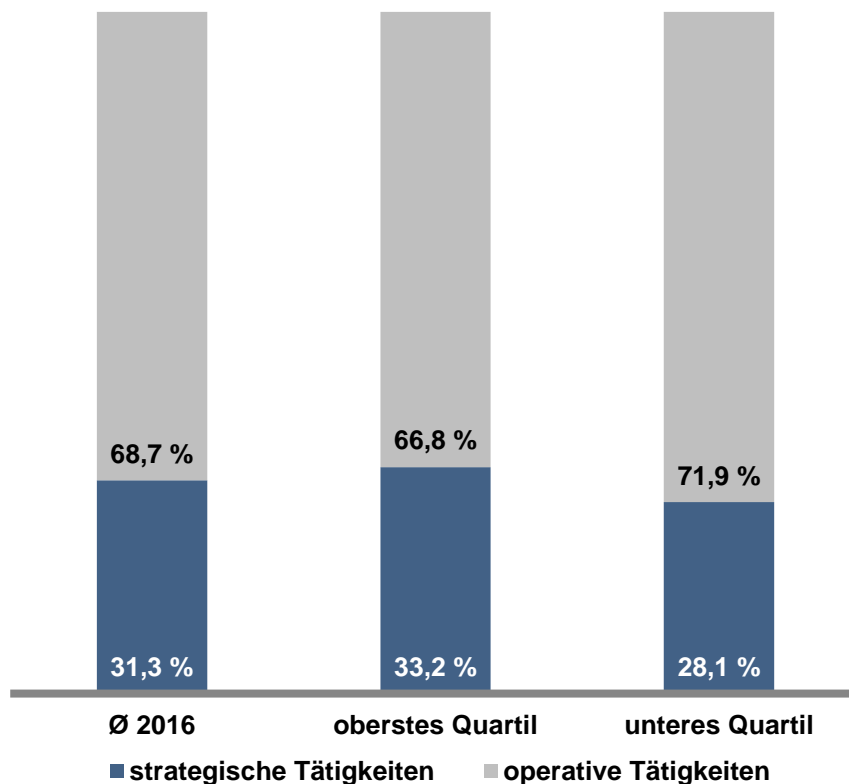


Abbildung 50: Tätigkeitsbereiche der Geschäftsführung für das oberste Quartil und das untere Quartil

Der Blick auf die Nachfolgeregelung für Schlüsselpositionen in den Unternehmen zeigt, dass sich die Mehrheit der Unternehmen durchaus der Wichtigkeit einer solchen Nachfolgeregelung bewusst ist. 62 % der befragten Unternehmen geben an, die Nachfolge für Schlüsselpositionen zumindest zu einem wesentlichen Teil geregelt zu haben. Lediglich 16 % haben nicht in irgendeiner Weise Nachfolgeregelungen für Schlüsselpositionen implementiert.

4.6.3 Zukünftige Herausforderungen im Bereich Personal

Im Bereich des Personals sehen die Studienteilnehmer folgende zukünftigen Herausforderungen:

- gut ausgebildete Fachkräfte finden und halten
- Lehrlinge finden, ausbilden und halten
- Lehrberuf attraktiver in der Gesellschaft darstellen
- Zulagen für Arbeiter auf Baustellen steuerlich begünstigen
- das Berufsbild des Facharbeiters am Bau in der Öffentlichkeit verbessern

- Flexibilität und Reisebereitschaft der Mitarbeiter fördern
- mangelnde Qualität der Leiharbeiter

4.6.4 Maßnahmen

Anhand der gewonnenen Erkenntnisse können folgende Maßnahmen getroffen werden:

- Ausbildung und Weiterbildung der Mitarbeiter fördern
- Schulungskonzepte für Mitarbeiter entwickeln
- einen geeigneten Lehrlingsausbilder im Unternehmen identifizieren
- Mitarbeiterloyalität fördern
- Mitarbeitergespräche durchführen

4.7 Unternehmensstrategie

4.7.1 Wichtigkeit des Erfolgsfaktors Strategie für den Unternehmenserfolg

Der Erfolgsfaktor Strategie, dessen Ergebnisse in Abbildung 51 dargestellt ist, wurde von den Teilnehmern als drittunwichtigster Faktor eingestuft. Die Spannweite zwischen obersten und untersten Quartil beträgt in diesem Fall 0,5 Prozentpunkte, damit wurde die Wichtigkeit für den Unternehmenserfolg annähernd gleich von beiden Gruppen beurteilt.

Wichtigkeit des Erfolgsfaktors für den Unternehmenserfolg			
	Durchschnittliche Abhängigkeit	Abhängigkeit im obersten Quartil	Abhängigkeit im untersten Quartil
Strategie	9,0 %	9,2 %	8,7 %

Abbildung 51: Wichtigkeit des Erfolgsfaktors Strategie für den Unternehmenserfolg

4.7.2 Ergebnisse

Die erste Frage zielt auf die bewusste Durchführung einer strategischen Planung bei den teilnehmenden mittelständischen Bauunternehmen ab und es wird dabei erhoben, wie oft diese einen strukturierten Planungsprozess im Unternehmen durchführen. Die häufigste Nennung mit 68,6 %

stellt dabei die jährliche Durchführung der strategischen Planung dar, wobei in den persönlichen Gesprächen auch des Öfteren darauf hingewiesen wurde, dass Strategiesitzungen halbjährlich durchgeführt werden. Diese Aussage war unabhängig von der Unternehmensgröße. 16,6 % der Teilnehmer hielten alle 2 Jahre einen Strategieworkshop im Unternehmen ab und lediglich bei 13,7 % der Befragten erfolgte keine strategische Planung der Unternehmensgeschnehnisse.

Erfolgt eine Einordnung der erhobenen Ergebnisse nach dem obersten und untersten Quartil, ist in Abbildung 52 zu erkennen, dass 84,6 % der erfolgreichen Bauunternehmen der Stichprobe jährlich eine strategische Planung vornehmen, wohingegen im unteren Quartil diese nur 53,8 % der befragten Unternehmen machen. Auch ist ersichtlich, dass 38,5 % des unteren Quartils keine strategische Planung vornehmen, diese Antwortmöglichkeit wurde von keinem Bauunternehmen des oberen Quartils (erfolgreiche Bauunternehmen) gewählt.

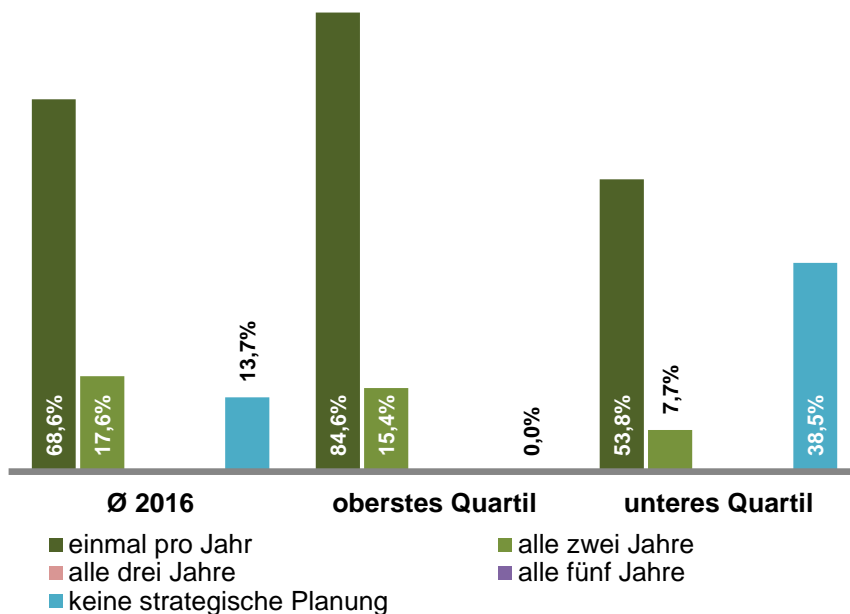


Abbildung 52: Durchführung einer strategischen Planung im Bauunternehmen differenziert nach obersten und untersten Quartil

Mit Hilfe von strategischen Überlegungen soll der nachhaltige Unternehmenserfolg abgesichert werden. Diesbezüglich hat *Hinterhuber* die vier Dimensionen Wettbewerbsvorteil, Wettbewerbsarena, Mitarbeiterpolitik und Kundenwert vs. Kosten abgeleitet um Aussagen über Strategien treffen zu können. Die nachfolgenden Fragen, die in Abbildung 53 dargestellt sind, sind an diese Arbeit angelehnt.¹⁹ Die Auswertung erfolgte wieder

¹⁹ Hinterhuber H. H., et. al.; Leadership-Strategie, S. 10f

nach den drei Komponenten durchschnittliche Nennungen der Teilnehmer, Nennungen des oberen Quartils und Nennungen des unteren Quartils.

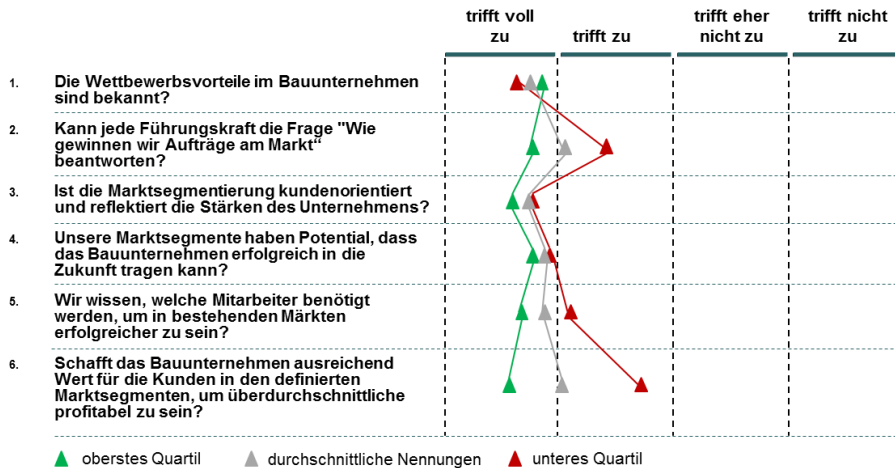


Abbildung 53: Aussagen zum strategischen Bereich

Die Fragen 1 und 2 beziehen sich auf die Wettbewerbsvorteile der Bauunternehmen. Die Teilnehmer gaben diesbezüglich an, dass ihnen die Wettbewerbsvorteile des Bauunternehmens bekannt sind, dies wurde vom unteren Quartil etwas stärker bewertet als vom oberen Quartil. Bei der nächsten Frage, ob den Mitarbeitern bewusst ist wie das Bauunternehmen Aufträge gewinnt kam es zu einer breiteren Streuung der Antworten. Im Durchschnitt wird diese Frage mit „trifft zu“ beantwortet. Das oberste Quartil beantwortet diese Frage mit „trifft voll“ zu wohingegen das untere Quartil zu „trifft zu“ tendiert. Dies kann bedeuten, dass die Geschäftsführung nicht alle Führungskräfte in den Strategieprozess mit einbindet, wodurch blinde Flecken im Unternehmen entstehen können. Ein möglichst offener Umgang mit diesen Daten sollte von den Bauunternehmen angestrebt werden.

Die Wettbewerbsarena wird durch die Fragen 3 und 4 abgebildet. In diesem Bereich lagen die Antwortmöglichkeiten der drei Gruppen nahe im obersten Bereich beisammen. Dies bedeutet, dass die Unternehmen ihre bearbeiteten Märkte als attraktiv einschätzen und für sich jeweils abgegrenzt und segmentiert haben.

Frage 5 spiegelt die Mitarbeiterpolitik wider. Daraus ist abzulesen, dass dem obersten Quartil und dem Mittelwert der Stichprobe voll bewusst ist, welche Mitarbeiter sie benötigen um erfolgreich am Markt bestehen zu können. Das untere Quartil neigt zur Antwortmöglichkeit „trifft zu“. In diesem Bereich ist es für die Bauunternehmen vorteilhaft frühzeitig eine entsprechende Personalplanung vorzunehmen, da aufgrund des Facharbeitermangels es zum Teil sehr lange Zeit dauert, bis entsprechendes externes Personal gefunden werden kann, falls die zukünftigen Positionen nicht durch eigene Mitarbeiter abgedeckt werden können.

Die sechste Frage zielt darauf ab, ob das Bauunternehmen ihre Bauleistungen gewinnbringend umsetzen können. Erfolgreiche Unternehmen der Stichprobe beantworten diese Frage mit „trifft voll zu“, wohingegen die beiden anderen Gruppen dies mit „trifft zu“ bewerten.

In Abbildung 54 ist die Einschätzung der Marktentwicklung im Bauhauptgewerbe abgebildet. Beinahe 2/3 der Befragten gehen davon aus, dass das Marktvolumen in den nächsten drei Jahren gleich bleiben wird. 25,7 % gehen davon aus, dass die Konjunktur weiter anziehen wird, was auch mit zusätzlichen Investitionen in die Infrastruktur verbunden ist und dadurch die Bautätigkeit weiter steigt. Lediglich 3,9 % der Stichprobe sehen eine Abnahme der Marktentwicklung. Eine deutlich positivere Markteinschätzung gaben jene Studienteilnehmer ab, die dem oberen Quartil zuzurechnen sind, diese gehen davon aus, dass der Markt steigt, wohingegen das untere Quartil zu gleichbleibenden Marktentwicklungen tendiert.

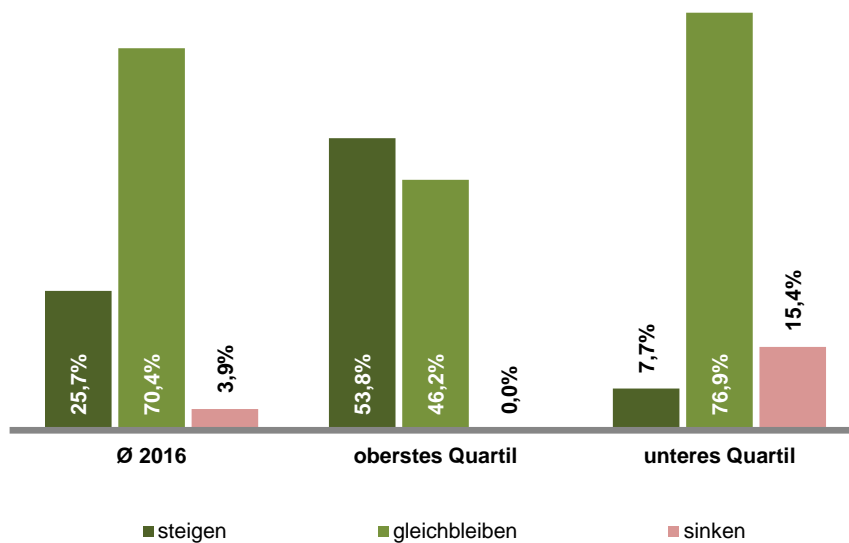


Abbildung 54: Einschätzung der Marktentwicklung der Studienteilnehmer

Um die Wettbewerbsfähigkeit darstellen zu können, ist das Wissen der eigenen Wettbewerbsvorteil ausschlaggebend. Bei dieser Frage war eine Mehrfachnennung zulässig. Die häufigste Nennung bezog sich auf Vorteile gegenüber den Mitbewerbern im Bereich der Qualität (23,3 %) gefolgt von der Termintreue (19,5 %) und der Motivation der Mitarbeiter (15,8 %). Der unwichtigste Vorteil war laut den Befragten der Wettbewerbsvorteil Innovation mit nur sieben Nennungen bzw. 3,3 %. Die Antwortmöglichkeit, dass das befragte Bauunternehmen gegenüber den Mitbewerbern keine Wettbewerbsvorteile besitzt wurde nicht gewählt.

Bei der Auswertung nach dem obersten und untersten Quartil bezogen auf die Erfolgszahl ergibt sich folgendes Bild (vgl. Abbildung 55). Die wichtigsten Wettbewerbsvorteile für das oberste Quartil sind die Qualität (19,7 %), gefolgt von der Marke / Bekanntheit (17,7 %) und der Termintreue (13,6 %) der unwichtigste Faktor ist der Preis (5,9 %). Im unteren Quartil sind die Qualität (30,2 %), die Termintreue (25,6 %) und die Motivation der Mitarbeiter (18,6 %) die wichtigsten Faktoren. Der unwichtigste Wettbewerbsvorteil ist die Innovation mit keiner Nennung.

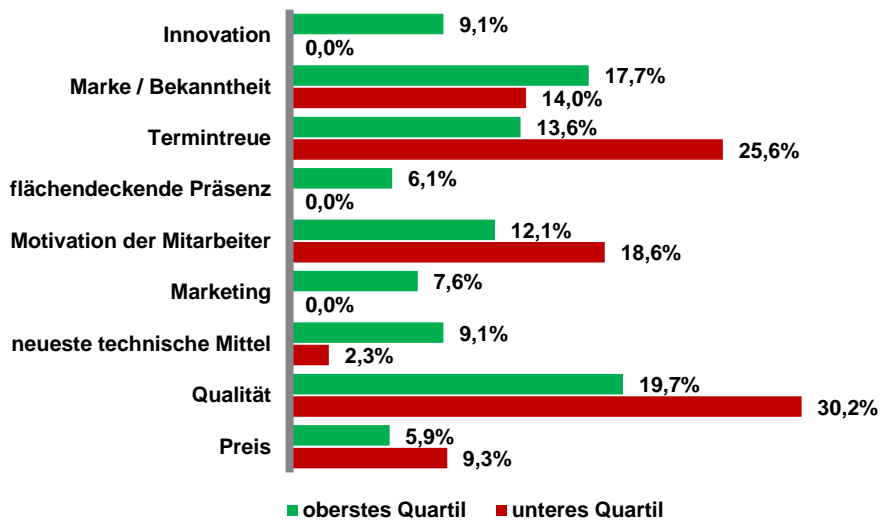


Abbildung 55: Einschätzung der Wettbewerbsvorteile gegenüber den Mitbewerbern des obersten und untersten Quartils

4.7.3 Zukünftige Herausforderungen im Bereich Strategie

Die Teilnehmer der Stichprobe sehen die nachfolgenden Herausforderungen auf ihr Unternehmen bzw. die Baubranche im Bereich Strategie zu kommen:

- Aktionsradius der angebotenen Bauleistungen erweitern
- Verbreiterung der Wertschöpfungskette
- Unique Selling Point schaffen
- Chancen am Markt frühzeitig erkennen
- Erschließung neuer Märkte
- Stammkunden binden
- Marktnischen finden; besetzte Märkte verteidigen

4.7.4 Maßnahmen

Die gewonnenen Erkenntnisse des Bereichs Strategie lassen sich in folgende Maßnahmen ableiten:

- Dienstleistungen für Kunden erweitern
- Nachfolgeregelung frühzeitig treffen
- innovative Baulösungen weiter verfolgen
- Vorfertigungsgrad erhöhen
- Maßnahmen setzen um dem Preiskampf zu entkommen
- kontinuierliche strategische Planung im Bauunternehmen etablieren
- organisches Wachstum fördern
- Kernkompetenzen stärken

4.8 Finanz- und Kostenstruktur

Nachdem zuvor allgemeine Angaben zu KMUs der Baubranche sowie betreffend der Akquisition und Kalkulation, des Kundenkreises, der Innovation, der internen Prozesse, dem Personal und der Strategie ausgewertet wurden, werden in diesem Unterkapitel Ergebnisse der Finanz- und Kostenstruktur präsentiert.

4.8.1 Wichtigkeit des Erfolgsfaktors Finanz- und Kostenstruktur für den Unternehmenserfolg

Die Ergebnisse der Befragung (vgl. Abbildung 56) zeigen, dass die durchschnittliche Auswirkung der Finanz- und Kostenstruktur, anhand der Stichprobe, auf den Unternehmenserfolg 10,3 % betragen. Eine Schwankung von 1,5 Prozentpunkten kann zwischen dem obersten (11,9 %) und dem untersten Quartil (9,1 %) der Stichprobe erkannt werden. Das heißt, dass die Studienteilnehmer die Meinung vertreten, dass eine Verbesserung dieses Bereichs einen höheren Effekt auf den Unternehmenserfolg hat als beispielsweise der im vorigen Unterkapitel beschriebene Bereich Unternehmensstrategie.

Wichtigkeit des Erfolgsfaktors für den Unternehmenserfolg			
	Durchschnittliche Abhängigkeit	Abhängigkeit im obersten Quartil	Abhängigkeit im untersten Quartil
Finanz- und Kostenstruktur	9,9 %	10,3 %	8,8 %

Abbildung 56: Abhängigkeit des Unternehmenserfolges von der Komponente Finanz- und Kostenstruktur

4.8.2 Ergebnisse

Ein grundlegendes Problem vieler KMUs der Baubranche stellt die mangelnde betriebswirtschaftliche Kompetenz dar. In vielen Literaturquellen werden Unternehmen solcher Größenordnung Defizite in der betriebswirtschaftlichen Affinität zugeschrieben. Beispielsweise erkennt *Mauerhofer* in diesem Zusammenhang, dass bei mittelständischen Bauunternehmen hohes technisches oder handwerkliches Fachwissen vorhanden ist, jedoch betriebswirtschaftliche oder strategische Bereiche oftmals vernachlässigt werden.²⁰

Hinsichtlich Kostenrechnung wurde abgefragt, ob bei den Bauunternehmen eine solche vorhanden ist. In weiterer Folge wird näher auf die Art des Systems eingegangen. Abbildung 57 zeigt, dass 82,4 % der befragten Klein- und Mittelbetrieben der Baubranche ein Kostenrechnungssystem besitzen und 17,6 % im Befragungsjahr noch kein System aufgebaut haben. Werden diese Ergebnisse nach dem obersten und untersten Quartil ausgewertet ist ersichtlich, dass im oberen Quartil 84,6 % und im unteren Quartil 61,5 %, ein solches System benutzen. Das bedeutet, dass die erfolgreicheren Bauunternehmen der Stichprobe bewusst auf dieses betriebswirtschaftliche Instrument zurückgreifen um die gewonnenen Erkenntnisse daraus für die Steuerung des Unternehmens verwenden zu können.

²⁰ Vgl. MAUERHOFER, G.: Zukunft der österreichischen Bauwirtschaft unter Berücksichtigung der Volatilität: Fachartikel. S. 4.

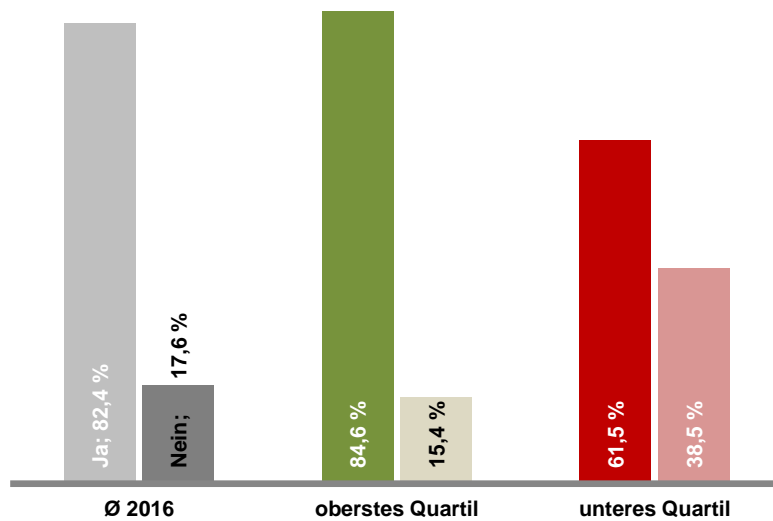


Abbildung 57: Vorherrschen einer Kostenrechnung (Durchschnitt, oberes und unteres Quartil)

Bezüglich der Art der Kostenrechnung überwiegt die Vollkostenrechnung gegenüber der Teilkostenrechnung, wie aus der nachfolgenden Abbildung ersichtlich ist. Durchschnittlich 60,8 % der Befragten verwenden eine Vollkostenrechnung und 39,2 % eine Teilkostenrechnung. Erfolgt eine Differenzierung der Stichprobe nach dem oberen und unteren Quartil ergibt sich ein konträres Bild. Im oberen Quartil überwiegt die Teilkostenrechnung mit 63,6 % der Nennungen gegenüber der Vollkostenrechnung mit 36,4 % der Angaben. Im unteren Quartil wird nur das System der Vollkostenrechnung verwendet. Mit Hilfe der Teilkostenrechnung erfolgt eine „versuchungsgerechtere“ Zuteilung der Kosten auf die Bauvorhaben und bei Beschäftigungsschwankungen können genauere Aussagen im Vergleich zur Vollkostenrechnung getroffen werden, was im Bereich des Baugewerbes, das zum Teil sehr personalintensiv ist, einen Vorteil mit sich bringt. Gleichzeitig kann sie auch für kurzfristige Fragestellungen als Entscheidungshilfe dienen, da damit die Preisuntergrenzen ermittelt werden können. Somit besitzen jene Bauunternehmen einen Informationsvorsprung gegenüber ihren Kollegen, wenn es um „scharf“ kalkulierte Bauprojekte geht, wo deren tatsächliche Preisuntergrenze liegt.

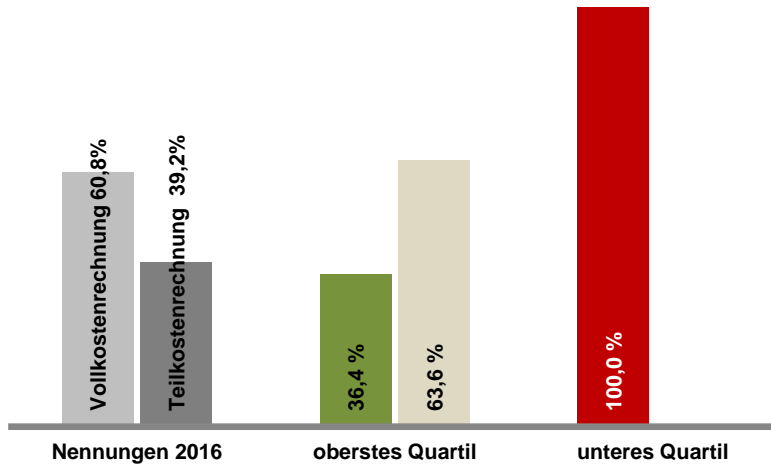


Abbildung 58: Art der Kostenrechnung

Betreffend der Kostenrechnung ist stets zu hinterfragen, ab welcher Auftragssumme eigene Kostenstellen für Bauvorhaben angelegt werden. Bei 58,8 % aller Befragten passiert dies bei einer Auftragssumme bis 5.000 €, bei 15,7 % ab 25.000 €. Lediglich 2,0 % der Studienteilnehmer legen eine eigene Kostenstelle ab einer Auftragssumme von 85.000 € an. Die genauen Ergebnisse sind in Abbildung 59 verdeutlicht.

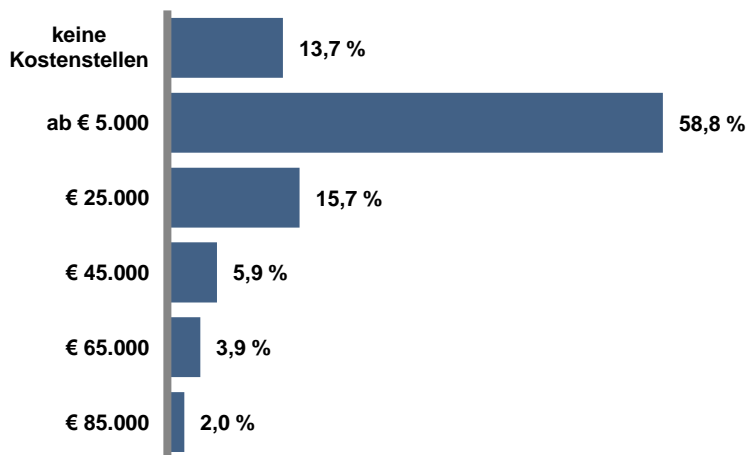


Abbildung 59: Auftragssumme ab welcher eigene Kostenstellen für Bauvorhaben angelegt werden

Um die Finanz- und Kostenstruktur von Bau-KMUs weiter zu untersuchen, wurde näher auf die Unternehmensplanung eingegangen. Zu allererst wurde erhoben, ob kleine und mittlere Bauunternehmen mit Einflussgrößen des wirtschaftlichen Erfolges in ihrem Unternehmen planen oder nicht. Im Anschluss daran wurden Angaben darüber gemacht, welche Aspekte geplant werden sowie Begründungen angegeben, warum keine Unternehmensplanung erfolgt.

In zwei Drittel aller befragten Bauunternehmen werden Einflussgrößen des wirtschaftlichen Erfolges geplant. Hingegen in einem Drittel findet dies nicht statt. Werden die Ergebnisse in die Durchschnittswerte sowie das obere und untere Quartil aufbereitet, stellt sich dies gemäß Abbildung 60 dar. Hierbei zeigt sich, dass die Bauunternehmen die dem oberen Quartil der Stichprobe zuzurechnen sind öfters das Instrument der Planung verwenden, wie die Bauunternehmen des unteren Quartils.

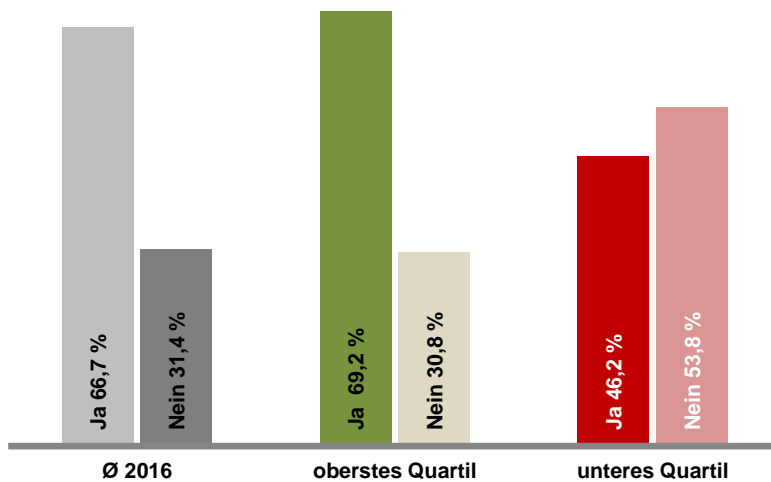


Abbildung 60: Umsetzung Planung des wirtschaftlichen Erfolges in Bauunternehmen (Durchschnitt, oberes und unteres Quartil)

Gaben die befragten Experten an, dass im Bauunternehmen eine Unternehmensplanungen auf Basis von Einflussgrößen stattfinden, mussten diese in weiterer Folge Angaben darüber machen, welche Aspekte geplant werden. Hierbei stellten sich der Jahreszielumsatz (37,7 %), das Betriebsergebnis (33,8 %) und die Liquidität (27,3 %) als wesentlich heraus. In Abbildung 61 werden die prozentuellen Aufteilungen diesbezüglich näher erläutert sowie die Häufigkeiten und Prozent der Fälle eingegangen:

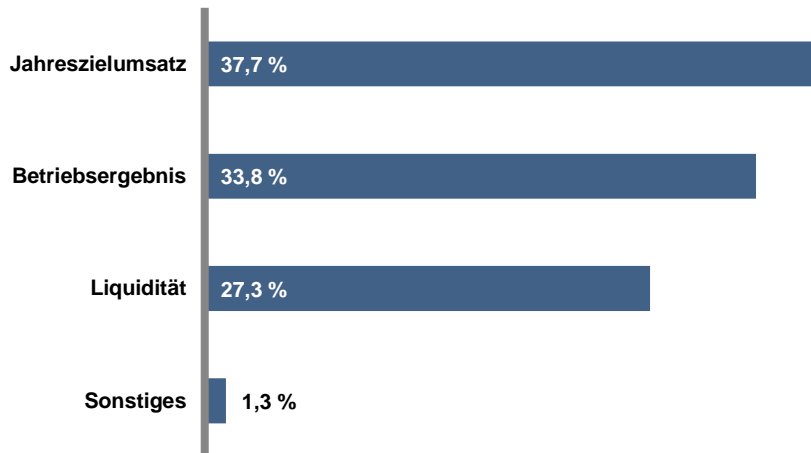


Abbildung 61: Einflussgrößen in Unternehmensplanungen

Da sich, wie bereits erwähnt, ein Drittel aller Bau-KMUs nicht mit Einflussgrößen des wirtschaftlichen Erfolges auseinandersetzen ist es wichtig zu hinterfragen, warum dies nicht geschieht. Hierbei stellte sich der Aspekt, dass das Geschäft für KMUs der Baubranche nicht planbar sei als wesentlich heraus, da 62,5 % aller Befragten dieser Meinung waren. Jeweils 18,8 % vertreten den Standpunkt, dass einerseits kleine und mittlere Bauunternehmen keine Pläne zur Unternehmenssteuerung benötigen sowie andererseits die Entscheidungen „aus dem Bauch heraus“ erfolgen.

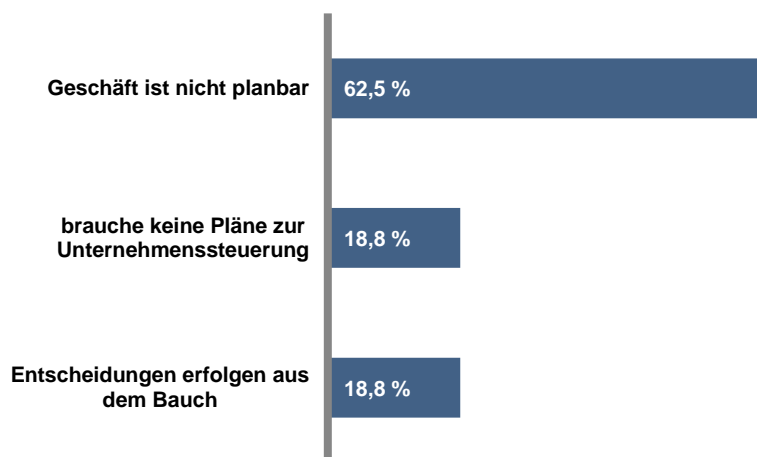


Abbildung 62: Faktoren warum Unternehmensplanungen nicht durchgeführt werden (Durchschnittswerte)

Ein weiterer wesentlicher Aspekt von Unternehmen ist es, wie viel Zeit vergeht bis der Jahresabschluss nach dem Bilanzstichtag fertiggestellt wird. Die Wichtigkeit hierfür stützt sich darauf, dass Bauunternehmen sowie auch Unternehmen anderer Branchen aus dem Jahresabschluss wichtige Faktoren betreffend der Unternehmensanalyse und Unternehmenssteuerung ablesen können. Umso eher nach Bilanzstichtag die Fertigstellung des Jahresabschlusses erfolgt, desto zeitnaher können diese

Potentiale des Jahresabschlusses genutzt werden. Zu beachten ist hierbei, dass das Unternehmensgesetzbuch je nach Gesellschaftsform des Unternehmens einen Zeitraum zur Fertigstellung des Jahresabschlusses von fünf bis neun Monaten einräumt.

Bei nur 25,5 % aller Bau-KMUs vergehen weniger als drei Monate nach dem Bilanzstichtag bis der Jahresabschluss fertiggestellt wird. Bei mehr als der Hälfte der teilnehmenden kleinen und mittleren Bauunternehmen geschieht dies in den ersten fünf Monaten, bei 96 % innerhalb der ersten acht Monate nach Bilanzstichtag.

In Abbildung 63 ist eine Differenzierung nach dem oberen und unteren Quartil der befragten Teilnehmer hinsichtlich Zeitraum zwischen Bilanzstichtag und Fertigstellung des Jahresabschlusses dargestellt. Aus den Ergebnissen kann abgeleitet werden, dass die erfolgreicheren Bauunternehmen der Stichprobe früher eine fertige und geprüfte Bilanz vorweisen können. Der längste Zeitraum in dieser Gruppe beträgt bis zu 8 Monate, wohingegen das untere Quartil länger als 12 Monate benötigt. Somit können die erfolgreicheren Bauunternehmen der Befragung früher auf die Informationen zurückgreifen, die in den Jahresabschlüssen enthalten sind und diese z.B. an Banken oder andere Dritte weitergeben.

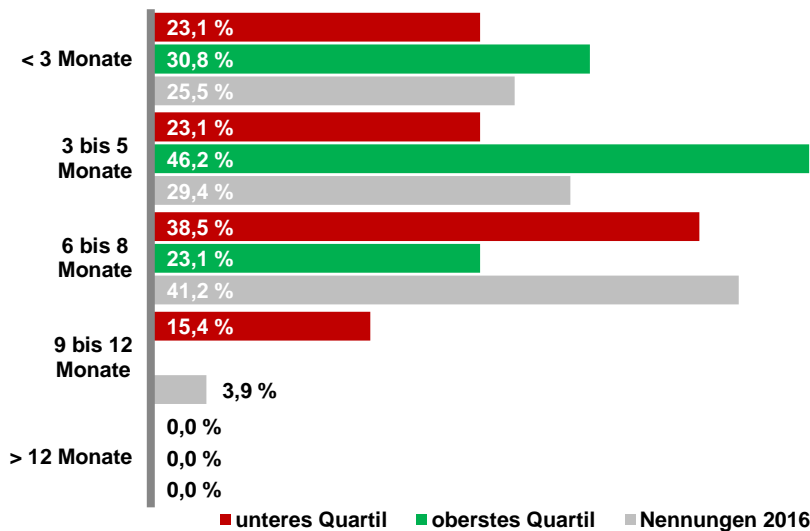


Abbildung 63: Zeitraum vom Bilanzstichtag bis zur Fertigstellung des Jahresabschlusses (Durchschnitt, unteres und oberes Quartil)

4.8.3 Zukünftige Herausforderungen im Bereich Finanz- und Kostenstruktur

Für die Teilnehmer der Studie sind nachfolgende Punkte ausschlaggebend für die Zukunft im Bereich Finanz- und Kostenstruktur:

- Bürokratischen Aufwand von Auslandsbaustellen verringern (z.B.: Besteuerung, Arbeitserlaubnis, Entsendung von Mitarbeitern, etc.)

- Stärkung der Eigenkapitalquote
- Investitionsentscheidungen anhand betriebswirtschaftlicher Aspekte abwägen
- Fristenkongruenz in der Finanzierung sicherstellen
- zukünftige Zinsentwicklung auch in der Kalkulation berücksichtigen
- Zusatzkosten aufgrund von Behördenauflagen minimieren
- Zahlungsverhalten der öffentlichen Bauherren
- digitale Belege automatisch den Kostenstellen zuordnen

4.8.4 Maßnahmen

Die aus den Daten gewonnen Maßnahmen lauten wie folgt:

- Kostenstrukturen schaffen und einführen
- kontinuierliche Analyse der Fixkosten
- Digitalisierung der kaufmännischen Agenden
- Sicherstellung von Erfüllungsgarantien von Banken und Versicherungen
- Stärkung der Eigenkapitalquote
- kontinuierlicher Informationsaustausch mit der Hausbank
- Sicherstellung der Liquidität
- Forderungsmanagement verbessern
- Baustellen nach betriebswirtschaftlichen Kriterien bewerten
- Kennzahlensysteme als Steuerungsinstrument verwenden
- Zahlungsabläufe vereinfachen
- Abrechnung schneller durchführen

5 Zusammenfassung der Ergebnisse des Forschungsprojektes

5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse der Erhebung

In der nachfolgenden Abbildung sind die Ergebnisse des Forschungsprojektes zusammengefasst.

Zusammenfassung der Ergebnisse der Erhebung			
		Erfolgreiche Bauunternehmen	weniger erfolgreiche Bauunternehmen
BAUSPARTE	Wichtigkeit des Erfolgsfaktors	6,2 %	10,0 %
	Wertkette	decken mehr Aufgaben entlang der Wertketten in Eigenleistung ab	decken nur einen Teil der Wertkette am Bau in Eigenleistung ab
	Wertschöpfungsstruktur	breiter gefächert	enges Portfolio das leicht substituiert werden kann
AKQUISITION UND KALKULATION	Wichtigkeit des Erfolgsfaktors	15,9 %	13,5 %
	Akquisitionsstrategie unterliegt Vorgaben die auf Fähigkeiten des Unternehmens abgestimmt sind bei:	ca. 80 %	ca. 60 %
	durchschnittliche Kalkulationsdauer eines Bauvorhabens mit 1 Mio. €	11,5 Tage	6,4 Tage
	Berufserfahrung des Kalkulationsverantwortlichen	26,5 Jahre	21,2 Jahre
	Art des Kalkulationsverfahrens in der Angebotskalkulation	Zuschlagskalkulation mit objektspezifischen Zuschlägen	Zuschlagskalkulation auf breiter Basis
	Datenbasis der Angebotskalkulation	Werte der Kostenrechnung	Aufträge der Vergangenheit
	bestehende Preisuntergrenze vor Verhandlungsbeginn sind vorhanden	bei mehr als 50 %	bei weniger als 50 %
	Trefferquote	28,1 %	11,9 %
	Nachkalkulierte Projekte	60,9 %	39,2 %

KUNDENORIENTIERUNG	Wichtigkeit des Erfolgsfaktors	18,3 %	17,5 %
	Stammkundenanteil	36,6 %	28,5 %
	Kundenzufriedenheitsanalyse	ca. 85 % führen eine Analyse durch	ca. 40 % führen eine Analyse durch
	Anteil der Befragten, die der Meinung sind das Marketing die Ertragslage verbessert	ca. 75 %	Ca. 45 %
INNOVATION	Wichtigkeit des Erfolgsfaktors	7,7 %	6,3 %
	Budget für Innovation [% des Umsatzes] 2016	0,8 %	> 0,05 %
	Budget für Innovation [% des Umsatzes] 2020	1,4 %	0,3 %
	drei wichtige Motive für Innovationen	Kostensenkung Erschließung neuer Kunden Produktivitätssteigerung	
	drei große Hemmnisse für Innovation	Regulierung / Bürokratie hoher Aufwand Mangel an qualifizierten Mitarbeitern	
INTERNE PROZESSE	Wichtigkeit des Erfolgsfaktors	11,9 %	9,1 %
	drei wichtige Auslöser für Prozessoptimierung	Qualitätsverbesserung Kostendruck Wettbewerbsdruck	Kostendruck Qualitätsverbesserung Wettbewerbsdruck
	drei wichtige Ziele für Prozessoptimierung	Verbesserung der Kundenzufriedenheit, Steigerung der Fehlervermeidung, Qualitätsverbesserung;	Kostenreduktion, Steigerung der Fehlervermeidung, Verbesserung der Kundenzufriedenheit;
	offene Kommunikationspolitik beim Umgang mit Fehlern bei	ca. 90 %	ca. 60 %

PERSONAL	Wichtigkeit des Erfolgsfaktors	20,5 %	26,2 %
	Verhältnis Unproduktive / Produktive	1 : 5,4	1 : 4,0
	Verhältnis Leasingarbeiter / Produktive	1 : 13,9	1 : 7,2
	Quote der Lehrling die nach der Lehrzeit im Unternehmen verbleiben	51 – 60 %	31 – 40 %
	Krankenstandstage	4,8 Tage	9,6 Tage
	Arbeitsunfallstage	1,3 Tage	1,7 Tage
	Schulungsbudget	32.500 €	7.688 €
	Schulungstage pro Mitarbeiter	2,1 Tage	1,5 Tage
UNTERNEHMENSSTRATEGIE	Wichtigkeit des Erfolgsfaktors	9,2 %	8,7 %
	strategische Planung wird durchgeführt bei	100 %	61,5 %
	Einschätzung der Marktentwicklung bis 2020	positiver	neutral
	die drei wichtigsten Wettbewerbsvorteile	Qualität, Marke / Bekanntheit, Termintreue;	Qualität, Termintreue, Motivation der Mitarbeiter;
FINANZ- UND KOSTENSTRUKTUR	Wichtigkeit des Erfolgsfaktors	10,3 %	8,8 %
	Vorhandensein einer Kostenrechnung bei	84,6 %	61,5 %
	häufigste Kostenrechnungsart	Teilkostenrechnung	Vollkostenrechnung
	Planung des wirtschaftlichen Erfolges bei	69,2 %	46,2 %
	wichtigste Planzahl	Jahreszielumsatz	
	häufigster Zeitraum vom Bilanzstichtag bis zur Fertigstellung des Jahresabschlusses	3 – 5 Monate	6 – 8 Monate

Abbildung 64: Zusammenfassung der Ergebnisse je Erfolgsfaktor

6 Ausblick

Ausgehend von den Erkenntnissen dieser Branchenstudie könnte in weiteren Forschungsarbeiten mit der geschaffenen Grundlage eine vertiefende Untersuchung der zugrunde gelegten Parameter erfolgen. Insbesondere sind dabei folgende Komponenten hervorzuheben, die als Rückkopplung aus der empirischen Befragung entstanden:

Bausparte: Die Analyse der bestehenden Geschäftsmodelle der Bauunternehmen ist Ausgangspunkt um Trends und neue Betätigungsfelder aufzuzeigen und diese mit zukunftsweisenden Herausforderungen (z.B.: Digitalisierung, neue Geschäftsmodelle bei Mitbewerbern, etc.) zu verknüpfen. Diese Adaptierungen müssen sich dann auch in weiterer Folge in der Wertschöpfungskette der mittelständischen Bauunternehmen widerspiegeln.

Akquisition/Kalkulation: Der partnerschaftliche Umgang der Baubeteiligten ist unumgänglich. Durch diese Form soll die Grundlage geschaffen werden, dass alle Stakeholder ihren Output optimieren können. Für dieses Modell sind Grundregeln zu erforschen und aufzustellen, sowie Formen einer partnerschaftlichen Abwicklung aufzubereiten.

Um valide Werte für die Kalkulation zur Verfügung zu stellen muss auch die Nachkalkulation tiefergehend analysiert und eine praktikables und einfaches Schema entwickelt werden um diese möglichst ressourcenschonend durchzuführen. Hierfür bedarf es einer Rollierung der Kennwerte die auf Kalkulation, Kostenrechnung und Nachkalkulation abgestimmt sind.

Kundenorientierung: In diesem Zusammenhang ist vor allem der Frage nachzugehen, welche Eigenschaften (Erhebung möglicher Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen) ein Bauunternehmen erfüllen muss, um Zufriedenheit beim Kunden auszulösen. Hierbei ist eine Differenzierung der Eigenschaften je nach Kundenschicht anzustreben. Des Weiteren muss ein Instrumentarium erarbeitet werden, wie die Kundenzufriedenheit einfach und effizient erhoben und weiterverarbeitet werden kann.

Darüber hinaus ist bei den Kunden zu analysieren, welche Gründe für sie entscheidend sind damit ein Bauunternehmen mit der Bauleistung beauftragt wird. Hierbei muss auf die speziellen Anforderungen der einzelnen Kundengruppen eingegangen werden. Durch diese Erkenntnisse wird unter anderem der partnerschaftliche Umgang der am Baubeteiligten Parteien gefördert.

Innovation: Es müssen Anreizsysteme beleuchtet und entwickelt werden, um den Innovationsgedanken in den Bauunternehmen zu verbreiten. Diesbezüglich sind die Anreizsysteme auf Wirksamkeit und Praktikabilität in der Praxis zu testen.

Interne Prozesse: Bei den internen Prozessen ist die Verknüpfung der kaufmännischen und technischen Prozesse vertieft zu betrachten um die internen Schnittstellen zu minimieren. Hierzu müssen klare Strukturen geschaffen werden und die notwendigen Überschneidungen und Reibungsverluste analysiert werden. Dafür ist ein Werkzeug insbesondere für mittelständische Bauunternehmen zu entwickeln. Aufbauend darauf ist ein Schulungskonzept zu erarbeiten, welches die dargelegten Sachverhalte den Mitarbeitern näher bringt. Ergänzend ist ein Anreizsystem für das Personal zu konzipieren um die Akzeptanz von Veränderungen zu verbessern.

Personal: Im Bereich Personalentwicklung sind die Ausbildungsmerkmale hinsichtlich gewünschter zukünftiger Qualifikationen für die Praxis zu untersuchen, um eine möglichst große Schnittmenge an vermitteltem Wissen abzudecken.

Des Weiteren ist zu untersuchen welche Eigenschaften das Berufsbild des Baufacharbeiters aufweisen muss, damit es in der Öffentlichkeit wieder attraktiver wahrgenommen wird. Hierzu ist ein Abgleich der Wahrnehmung und der Realität durchzuführen um entsprechende Verbesserungsschritte einleiten zu können.

Strategie: Durch den digitalen Wandel, der augenblicklich in der Gesellschaft stattfindet, müssen auch die Auswirkungen auf die Unternehmensstrategien und deren Auswirkungen für Bauunternehmen untersucht werden, sowie deren Eingliederung in die strategische Planung.

Finanz- und Kostenstruktur: In der Finanz- und Kostenstruktur benötigt es auf die Bauwirtschaft adaptierte Steuerungsinstrumente die die Besonderheiten berücksichtigen und für die Führungsebene kompakte und aussagekräftige Werte wiedergeben. In einem weiteren Schritte sind die wichtigsten Steuerungskennzahlen für den Mittelstand am Bau zu erheben und in ein praktikables Controllingsystem zu integrieren. Des Weiteren muss auf die Digitalisierung im kaufmännischen Bereich eingegangen werden um dort den bevorstehenden Schwierigkeiten entgegenzuwirken (z.B.: Big Data, papierloses Büro, etc.).

Die beschriebene Ausgangslage ist ein Fundament um Veränderungsprozesse in den österreichischen mittelständischen Bauunternehmen zu initiieren, somit ist die Forschungsaufgabe positiv abgeschlossen und die Maßnahmen können in der Praxis Anwendung finden.

Es ist anzumerken, dass das Untersuchungsdesign auf Kleinst- und Kleinunternehmen ausgeweitet werden muss, um jene in ihrem alltäglichen Handeln vor allem im organisatorischen (Schaffung von Strukturen, Analyse der Geschäftsprozesse, etc.) und kaufmännischen Bereich (Aufbau von Kostenrechnungs- und Controllingsystemen, etc.) unterstützen, da diese Unternehmensgrößenklassen bis jetzt in der Forschung im Bauwesen nicht ausreichend berücksichtigt worden sind.

Literaturverzeichnis

BAUMANN, T. u.a.: Hypo Vereinsbank: Studie Bauwirtschaft im Wandel. Trends und Potenziale bis 2020.

DIEDERICH, C.J.: S.11. Handbuch für strategische und taktische Bauunternehmensführung. Wiesbaden. Bauverlag, 1996.

DIEDRICH, A.: Informationssysteme für MassCustomization: Institutionenökonomische Analyse und Architekturentwicklung. Gabler, 2007.

DIEZ, W.: Die internationale Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Automobilindustrie: Herausforderungen und Perspektiven. München. Oldenbourg, 2012.

GOTTANKA, C.: Positionierung von Bauunternehmen im Markt unter Berücksichtigung von Wertschöpfung und Organisation. Dissertation am Lehrstuhl Bauprozessmanagement und Immobilienentwicklung, Technische Universität München, 2014.

GSELLMANN, G.: Jahresabschlussanalysen in der Theorie und Praxis. Potentiale und Handlungsempfehlungen für KMUs der Bauwirtschaft aus Sicht externer Betrachter. Masterarbeit. Institut für Baubetrieb und Bauwirtschaft, TU Graz, 2017.

GUTSCHE, C.: Top-Flop Analyse. Der Weg zur erfolgreichen Baustelle im Spezialtiefbau. Masterarbeit. Institut für Baubetrieb und Bauwirtschaft, TU Graz, 2016.

HINTERHUBER, H. H.; RENZL, B.; WERNER, Ch. H.: Leadership-Strategie – Unternehmerische Führung als Erfolgsfaktor. Springer, 2015

MAUERHOFER, G.: Erfolgsfaktoren für Klein- und Mittelbetriebe im Bauhauptgewerbe: Eine empirische Untersuchung unter Berücksichtigung mittelständischer Bauunternehmen in Österreich. Theoretische Grundlagen und Ergebnisse einer Feldstudie. Heft Nr. 9. Norderstedt. Books on Demand, 2005.

MAUERHOFER, G.: Zukunft der österreichischen Bauwirtschaft unter Berücksichtigung der Volatilität: Fachartikel. Institut für Baubetrieb und Bauwirtschaft, 2017.

MAUERHOFER, G. (Hrsg.), FRÖCH, E.; HOTZ-BEHOFSSITS, E.; KOHLBAUER, M.: Handbuch Jahresabschluss und Steuern in der Bauwirtschaft: Theorie - Praxisbeispiele-Tipps. Wien. Manz, 2015.

MAUERHOFER, G.; KRANINGER, M.: Seminarreihe Bauunternehmensführung 2017. Verlag der Technischen Universität Graz, 2017.

PEKRUL, S.: Strategien und Maßnahmen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit deutscher Bauunternehmen. Berlin. Universitätsverlag TU Berlin, 2006.

PORTER, M. E.: Porter Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York, 1980.

PORTER, M. E.: Wettbewerbsstrategien. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12. Auflage. Frankfurt/New York. Campus, 2013.

SCHÜTTELKOPF, E.: Lernen aus Fehlern. Wie man aus Schaden klug wird. 2. Auflage. Freiburg. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, 2015

VIERTLER, C.: Personalmanagement in Bauunternehmen. Eine Analyse der Ist-Situation mit einem Vergleich von Großunternehmen und Klein- und Mittelunternehmen im Bauhauptgewerbe. Masterarbeit. Institut für Baubetrieb und Bauwirtschaft, TU Graz, 2018.

WANNINGER, R.: Kalkulierbar oder unkalkulierbar – Grenzen des Umgangs mit baubetrieblichen Risiken. In: Risiken im Bauvertrag. Baubetriebliche, bauwirtschaftliche und rechtliche Aspekte. Tagungsband 2014. Hrsg.: HECK, D.; MAUERHOFER, G.; HOFSTADLER, C.: Graz. Verlag der Technischen Universität Graz, 2014

ZIMMERMANN, J.: Geschäftsprozessmanagement im Bauunternehmen als strategischer Ansatz zur Positionierung am Markt, 2017. In: WINGbusiness. Ausgabe 4/17. Österreichischer Verband der Wirtschaftsingenieure. Graz, 2017