

Eidesstattliche Erklärung

Ich, Dipl. Ing. Harald Knöbl

geboren am 12.06.1977 in Wien

erkläre, hiermit

1. dass ich meine Master Thesis selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe,
2. dass ich meine Master Thesis bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe,
3. dass ich, falls die Arbeit mein Unternehmen betrifft, meine/n ArbeitgeberIn über Titel, Form und Inhalt der Master Thesis unterrichtet und sein Einverständnis eingeholt habe.

Wien, 26. Juli 2015

Unterschrift



Die Finanz und Wirtschaftskrise als Innovationsmotor der Bauunternehmen

Master Thesis zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Business Administration (MBA)

an der Universität für Weiterbildung (Donau-Universität Krems)

und der Technischen Universität Wien, Continuing Education Center

eingereicht von

Dipl. Ing. Harald KNÖBL

BetreuerIn

Univ.-Prof. DDr. Roman BRANDTWEINER

Wien, 26. Juli 2015

Vorwort

Es gehört zur guten Tradition, an den Anfang einer Arbeit den Dank an jene zu stellen, ohne die diese Arbeit nicht oder jedenfalls nicht so zustande gekommen wäre.

Ein ganz besonderer Dank gilt dabei meiner Familie für Ihre Liebe, Verständnis und Unterstützung bei der Verfassung dieser Arbeit. Außerdem möchte ich mich bei meinen Eltern dafür bedanken, dass sie mir meine Berufsziele immer freigestellt und ermöglicht haben und mich während des gesamten Studiums unterstützt haben.

Kurzfassung

Die seit 2007 anhaltende Wirtschaftskrise und die makroökonomischen Folgen haben die strukturelle Krise der Bauwirtschaft weiter verstärkt. In diesem Umfeld hat der besonders über den Preis geführte Wettbewerb viele Firmen an den Rand der Insolvenz gebracht. Dabei schaffen es aber gerade jene Unternehmen in dieser Krise zu bestehen, welche sich und ihr Produkt als Dienstleistung am Kunden verstehen und innovative Vertriebsprozesse entwickeln konnten. Das Erfolgsmodell ist geprägt von der Entwicklung optimaler und individueller Kundenlösungen, welche die Kundenzufriedenheit und die Wertschöpfung erhöhen. Die vorliegende Arbeit verfolgt das Ziel die notwendige Veränderung des Kommunikationsverhaltens in diesem Wirtschaftszweig, welche eine große Herausforderung darstellt, aufzuzeigen und über einen Stakeholder Relationship Ansatz Lösungen auszuarbeiten, diese oder ähnliche Krisen, jetzt und in Zukunft, bewältigen zu können.

Abstract

The persistent economic crisis since 2007 and the macroeconomic consequences further strengthened the present structural crisis of the construction industry. In that environment, the construction industry focused on price competition which led many companies to the brink of insolvency. But for those companies which understood themselves and their product as a service to their customers and developed innovative sales processes could pass this crisis effectually. The successful model is characterized by the development of optimal and customized solutions to increase customer satisfaction and create value. The present study aims to identify the necessary changes of the communication behavior in this sector, which is a major challenge, and to develop a Stakeholder Relationship approach to cope with these and similar crises now and in the future.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung.....	1
1.1.1	Forschungsleitende Fragestellungen	3
1.2	Aufbau der Arbeit und verwendete Methoden	3
1.3	Begriffsbestimmungen.....	4
1.3.1	Krise.....	4
1.3.2	Innovation	5
1.3.3	Arbeitslosenquote	6
1.3.4	Bruttoinlandsprodukt (BIP).....	7
1.3.5	Käufer-, und Verkäufermarkt.....	8
1.3.6	Baupreis- und Baukostenindex	9
1.3.7	Stakeholder.....	9
2	Finanz- und Wirtschaftskrise ab 2007.....	10
2.1	Verlauf der Krise.....	11
2.1.1	Immobilienkrise	12
2.1.2	Bankenkrise / Finanzkrise	13
2.1.3	Wirtschaftskrise.....	15
2.1.4	Staatsschuldenkrise.....	16
2.1.5	Eurokrise.....	17
2.2	Folgen der Wirtschaftskrise	18
2.2.1	Arbeitslosigkeit.....	19
2.2.2	Staatsschulden	22
2.3	Auswirkungen auf Österreich	25
2.4	Ausblick bis 2019.....	30
3	Bauwirtschaft im Sog der Wirtschaftskrise	33
3.1	Auswirkungen der Krise.....	33

3.2	Besonderheiten der Bauwirtschaft.....	42
3.3	Geänderte Rahmenbedingen der Bauwirtschaft.....	45
3.3.1	Strukturwandel.....	46
3.3.2	Strukturanpassung.....	50
3.4	Innovationen.....	54
3.4.1	Produktinnovation	55
3.4.2	Prozessinnovation.....	55
3.4.3	Management-, und Organisationsinnovation	58
4	Stakeholder Relationship Management	60
4.1	Kernkompetenz	64
4.2	Identifizierung der wichtigsten Stakeholder	66
4.2.1	Service-, und kundenorientierte Mitarbeiter	66
4.2.2	Kooperationspartner	69
4.2.3	Kunden / Auftraggeber.....	70
4.3	Bau-Marketing	72
4.3.1	Produktpolitik	73
4.3.2	Preispolitik	73
4.3.3	Vertriebspolitik	73
4.3.4	Kommunikationspolitik	74
4.4	CRM	77
4.5	Zufriedenheitsmessung	79
4.5.1	Beschwerdemanagement	81
5	Zusammenfassung und Schlussfolgerung	83
6	Literaturverzeichnis	85

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bau hat sich vom BIP abgekoppelt - preisbereinigte Wertschöpfung; 1977=100.....	1
Abbildung 2: Case-Shiller U.S. Immobilienpreis-Index von 1998 bis 2012.....	11
Abbildung 3: 1-Monats-, und 1-JahresLIBOR im Vgl. mit effektivem US-Leitzins	14
Abbildung 4: Staatsverschuldung in % des BIP, Stand Februar 2013.....	16
Abbildung 5: Arbeitslosenquote USA 2004-2014 (IMF 2014)	19
Abbildung 6: Arbeitslosenquote Europa 2003-2013.....	20
Abbildung 7: Arbeitslosenquote Europa nach Staaten (Nov. 2014).....	21
Abbildung 8: Staatsschuldenquote USA (2004-2014).....	23
Abbildung 9: Staatsschuldenquote Europa 2010-2013.....	24
Abbildung 10: Veränderung BIP (2004-2014)	27
Abbildung 11: Arbeitslosenquote Österreich (2004-2014)	28
Abbildung 12: Arbeitslosenquoten Österreich im Vergleich.....	28
Abbildung 13: Staatsschulden Österreich in Relation zum BIP (2004-2014)	29
Abbildung 14: Veränderung BIP und Wirtschaftsbereich Bau in % zum Vorjahr	35
Abbildung 15: Entwicklung der Wohnbaubewilligungen in Österreich und im intern. Vergleich	38
Abbildung 16: Entwicklung der Immobilienpreise.....	38
Abbildung 17: Arbeitslosenzahl Baubranche (2008 – 2015).....	41
Abbildung 18: Arbeitslosenzahl Arbeitskräfteüberlassung (2008 – 2015)	41
Abbildung 19: Zahl der Betriebe im Bauhauptgewerbe nach Größenklassen (Deutschland).....	43
Abbildung 20: Vierfeldermatrix Sachgut – Dienstleistung	45
Abbildung 21: Entwicklung Baupreis-, und Baukostenindex (1995-2012)	48
Abbildung 22: Konfliktpotential bei Preiskampf	49
Abbildung 23: Dienstleistungscharakter der Leistungsträger.....	56
Abbildung 24: Restrukturierungschancen von Bauunternehmen.....	58
Abbildung 25: Stakeholder eines Unternehmens.....	60
Abbildung 26: Anspruchsgruppen und deren Interessen	61
Abbildung 27: Führungsmodell.....	65
Abbildung 28: Erfolgsdeterminanten einer Partnerschaft und Kooperation	70
Abbildung 29: Interne Prozessperspektive.....	78
Abbildung 30: NPS – Net Promoter Score	80

Abkürzungsverzeichnis

7-S	seven internal aspects of an organization
ABS	Asset backed securities
ATX	Austrian Traded Index
BCG	Boston Consulting Group
BIP	Bruttoinlandsprodukt
CDO	Collateralized Debt Obligation
CRM	Customer Relationship Management
d.h.	das heißt
Etc.	et cetera
F&E	Forschung und Entwicklung
GMP	Guaranteed Maximum Price
ILO	International Labour Organisation
NINJA	no income, no jobs, no assets
SRM	Stakeholder Relationship Management
SWOT	strengths, weaknesses, opportunities and threats
u.U.	unter Umständen
USP	Unique Selling Proposition
Vgl.	Vergleiche
z.B.	zum Beispiel

Executive Summary

Die seit Beginn der 1990'er Jahre unzureichend behandelte Restrukturierung der Baubranche, im Zuge der sich seit diesem Zeitpunkt manifestierten strukturellen Krise, hat sich durch die globale Finanz- und Wirtschaftskrise weiter verschärft. Insbesondere wurden dadurch die angestauten Probleme deutlich sichtbar, weshalb sich diese Masterthese mit der Fragestellung befasst, welche Auswirkungen diese Krise auf die österreichische Bauwirtschaft hatte. In weiterer Folge werden Lösungsvorschläge diskutiert, die helfen sollen den Reformstau zu durchbrechen. Dabei zeigt sich, dass vor allem Innovationen in den Bereichen Management und Organisation dazu beitragen können, aus dieser Krise erfolgreich hervorzugehen. Die dazu notwendige Transformation von einer Sachgüterbranche hin zu einer kundenorientierten Baudienstleistungsbranche bringt viele Veränderungen mit sich. Die Bauunternehmen müssen dabei ihr Geschäftsmodell ändern und ihre Prozesse und Strategien darauf abstimmen. Bei dieser komplexen Veränderung sollten alle Mitarbeiter und Abteilungen direkt eingebunden werden, welche gemeinsam an einem Strang ziehen um kundengerechte Lösungen zu entwickeln. Wenn dies gelingt, können sich die Bauunternehmen wieder erfolgreich im globalen Wettbewerb positionieren.

Gleichzeitig ist es unabdingbar, dass sich die bauausführenden Firmen auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren und daraus ein Alleinstellungsmerkmal herausarbeiten um sich von der Konkurrenz abzuheben. Dies bildet in weiterer Folge die Basis für die Entwicklung einer wettbewerbsfähigen Unternehmensvision, welche dazu genutzt wird die negativen Auswirkungen der Rezession aufgrund der Finanz- und Wirtschaftskrise abzufangen.

Die Abwicklung von Bauvorhaben, wofür unterschiedliche Spezialisten und Experten aus diversen Fachrichtungen benötigt werden, resultiert in einer notwendigen Öffnung der Bauunternehmen für externes Know-How und Leistungsideen. In Verbindung mit dem intern weiter zu entwickelnden Wissen können Innovationen für den Kunden erarbeitet werden. Um aber den Kunden über den gesamten Wertschöpfungsprozess professionell betreuen zu können, sind in weiterer Folge auch tragfähige Beziehungen zu Lieferanten und Kooperationspartnern aufzubauen, die ein erhebliches Potenzial für einen raschen Wissenserwerb bieten.

Sämtliche der oben genannten Aspekte haben das Ziel treue Kunden bzw. Stammkunden als Geschäftspartner zu gewinnen, welche letztendlich über den Erfolg eines Unternehmens entscheiden. Gelingt es den Bauunternehmen die brachliegenden Effizienzreserven zu mobilisieren, können diese aus der vorherrschende Krise wirtschaftlich erfolgreich hervorgehen.

Zur Erreichung dieser Zielsetzung sind geeignete Managementkonzepte zu implementieren. Die vorliegende Masterthese hat gezeigt, dass dies am besten mit der Umsetzung eines strukturierten Stakeholder Relationship Ansatzes gelingt, da damit alle genannten Aspekte eingebunden werden können

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Die Ausläufer der Finanz- und Wirtschaftskrise, welche 2007 in den USA ihren Anfang genommen haben, entwickelten sich in Europa zu einer veritablen Staatsschuldenkrise in Verbindung mit einer Krise rund um die gemeinsame Währung. Während sich die US-amerikanische Wirtschaft, getragen von einem enormen „deficit spending“¹, schon längst wieder auf einem Wachstumskurs befindet, stagniert jene in Europa bei einem Nullwachstum. Diese Krise, in Verbindung mit dessen Komplexität im Euroraum, wird die europäischen Länder noch länger beschäftigen. Vor allem die produzierenden Bereiche, insbesondere die Bauwirtschaft, kämpfen mit den realwirtschaftlichen Auswirkungen.

Die Bauwirtschaft befindet sich jedoch schon seit Mitte der 1990er Jahre in einer strukturellen Krise, in welcher sich die Wertschöpfung und die Bauinvestitionen völlig vom Bruttoinlandsprodukt (BIP) abgekoppelt haben (siehe Abbildung 1).

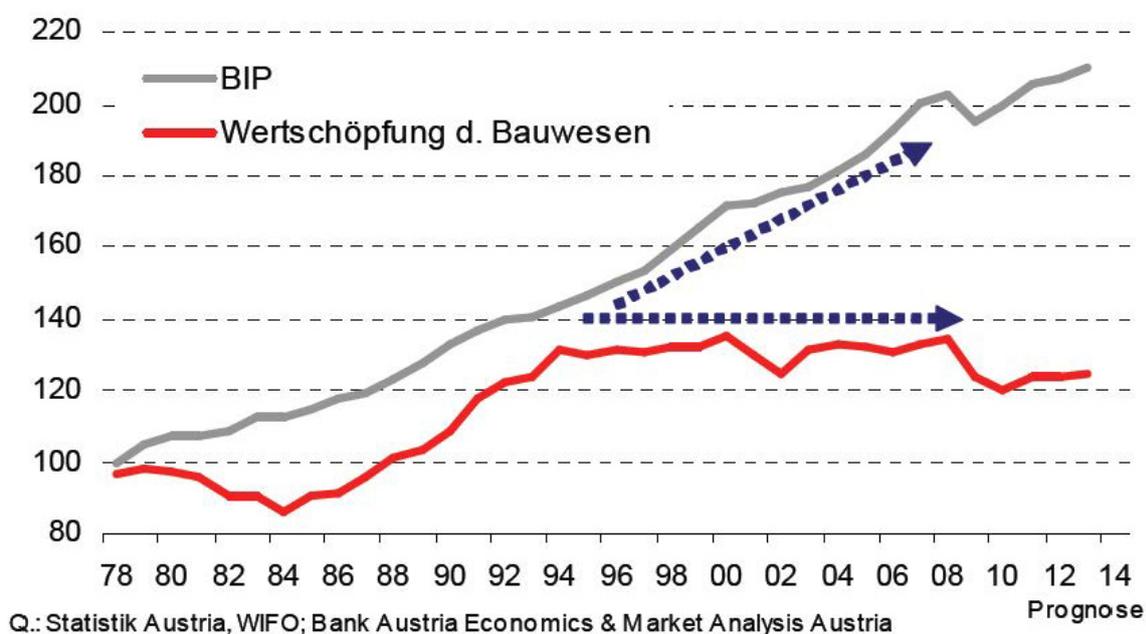


Abbildung 1: Bau hat sich vom BIP abgekoppelt - preisbereinigte Wertschöpfung; 1977=100
Quelle: (Helmenstein, 2013)

¹ Staatsverschuldung zur Belegung der Nachfrage

Diese Veränderung der Baumärkte ist auch dadurch gekennzeichnet, dass sich die Bauunternehmen einem globalisierten Wettbewerb stellen müssen. Durch den Rückgang der Nachfrage bestimmen erhebliche Überkapazitäten den intensiven Wettbewerb, welchem vielfach mit einem ruinösen Preiskampf begegnet wird. Diese Preispolitik hat einen negativen Einfluss auf die Kundenbeziehungen und bietet keine Möglichkeiten die Wertschöpfung für den Kunden zu steigern. Trotz der seit mittlerweile 20 Jahren vorherrschenden Strukturkrise, kommt die Anpassung an den Strukturwandel nur schleppend voran. Zusätzlich zu den normalen zyklischen Konjunkturschwankungen hat die Finanz- und Wirtschaftskrise diesen Wirtschaftsbereich erneut hart getroffen, da die Nachfrage aufgrund des weltweiten Konjunktur einbruchs weiter zurückgegangen ist.

Um in diesem verschärften Spannungsfeld weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben, ist es für die Bauunternehmen notwendig, die längst überfällige Strukturanpassung vorzunehmen und sich den Herausforderungen des 21. Jahrhunderts zu stellen. Dazu gehört es weiterhin an der Optimierung der Bauprozesse zu arbeiten, diese jedoch mit einer Intensivierung der Forschungs- und Entwicklungsquote zu verknüpfen. Damit einhergehend ist es von besonderer Bedeutung die stark verbreitete Konfliktkultur zwischen den einzelnen Akteuren der Branche in eine positive Vertrauenskultur zu wandeln. Da jedes Bauvorhaben von einer Vielzahl von natürlichen und juristischen Personen aus den unterschiedlichen Bereichen der Wirtschaft, mit unterschiedlichen Interessen, konzipiert und umgesetzt wird, sind strategische, als auch nachhaltige Partnerschaften zu all diesen Stakeholdern² zu etablieren.

Im Zuge dieses Strukturwandels und der vorherrschenden Weltwirtschaftskrise, hat sich der Baumarkt immer mehr vom Verkäufer-, in Richtung Käufermarkt entwickelt, in welchem die Leistung des Bauunternehmens als Baudienstleistung verstanden wird. Der Kunde hat in dieser schnelllebigen Zeit das Interesse, dass seine Wünsche, Ziele und Vorstellung so rasch, als auch so angenehm und leicht, als möglich, verwirklicht werden. In diesem Zusammenhang werden Faktoren wie Qualitätssicherung, Marketing, Kundenberatung sowie Qualifikation der Mitarbeiter die Unterscheidungskriterien darstellen. Die meisten Leistungsträger der Bauwirtschaft besitzen in all diesen Bereichen noch viel unausgeschöpftes Potenzial.³

² Übersetzung www.leo.org: Interessensgruppe, Anspruchsgruppe, Akteur, Geschäftsinteressent

³ (Maier, Steffen, Fitze, Glaser, & Kaufmann, 2005, S. 6)

1.1.1 Forschungsleitende Fragestellungen

Aus der formulierten Problemstellung ergeben sich folgende forschungsleitende Fragenstellungen:

1. Wie hat sich die aktuelle Finanz- und Wirtschaftskrise auf Österreich und damit auf die österreichische Bauwirtschaft ausgewirkt?
2. In welchem Zustand befindet sich die Bauwirtschaft und wie geht sie mit dieser Krise um?
3. Welche Innovationen und Entwicklungen sind notwendig, um aus dieser oder ähnlicher Krisen, in Zukunft als Gewinner herauszugehen?
4. Hat dabei eine Konzentration auf ein systematisches Stakeholder Relationship Management, mit klarer Fokussierung auf den Kunden, die nachhaltigsten Chancen?

1.2 Aufbau der Arbeit und verwendete Methoden

Die vorliegende Arbeit beginnt in Kapitel 1.3 mit der Definition der wichtigsten Begriffe, welche im Kontext dieser Masterthese zum Verständnis beitragen sollen. Es handelt sich dabei um die Begriffe Krise, Arbeitslosenquote, Bruttoinlandsprodukt (BIP), Käufer-, und Verkäufermarkt, Baupreis- und Baukostenindex, Stakeholder.

In weiterer Folge soll in Kapitel 2 die äußerst komplexe Materie der Finanz- und Wirtschaftskrise, vom Ursprung über die Entwicklung zur weltumspannenden Krise nachvollziehbar und verständlich dargelegt werden. In diesem Kapitel wird insbesondere auf zwei makroökonomische Folgen der Krise, nämlich die Arbeitslosigkeit und die Staatsschulden, welche in einem direkten Zusammenhang zur Bauwirtschaft stehen, eingegangen. Den Abschluss dieses Kapitels bildet die Beantwortung der Fragestellung nach den Auswirkungen auf die österreichische Wirtschaft und wie seitens der Politik gegengesteuert wurde, und bietet abschließend einen Ausblick auf mögliche Entwicklungen bis 2019. Dazu werden die verstreut öffentlich zugänglichen Daten chronologisch zusammengefasst und diskutiert.

Auf Basis der Prognosen aus Kapitel 2.4 werden am Anfang des Kapitels 3 die Auswirkungen der Krise auf die österreichische Bauwirtschaft im globalen Kontext beleuchtet. Dabei wird besonders auf eine kritische Auseinandersetzung mit den jährlichen Konjunkturprognosen des WiFo, von 2008-2015 Wert gelegt, als auch eine

eigens interpretierte Prognose, auf Basis diverser wirtschaftlicher Fundamentaldaten, erstellt. Die Unterkapitel 3.2 bis 3.3 beschäftigen sich mit der Frage wie die österreichische Bauwirtschaft mit dieser Krise umgeht, wobei dabei die wirtschaftlichen Besonderheiten dieser Branche und deren Strukturen ausführlich analysiert werden. Einen Schwerpunkt dieser Analyse bildet hierbei die Betrachtung aus Sicht der Bauunternehmen. Das Kapitel 3 schließt mit einem Bündel an Vorschlägen zur Veranschaulichung von notwendigen und teilweise längst überfälligen Innovationen. Dabei werden die Erkenntnisse aus dem Kapitel 2 und das Wissen von Sekundärliteratur gebündelt und ausgewertet.

Im Kapitel 4 werden die Ergebnisse aus den vorherigen Kapiteln subsummiert und die Chancen eines erweiterten Kundenbeziehungsmanagements im Sinne eines Stakeholder Relationship Management herausgearbeitet. Dabei soll aber ganz bewusst der Kunde als entscheidender Stakeholder im Mittelpunkt stehen. Den Abschluss dieser Arbeit bildet das Kapitel 5, in welchen die Ergebnisse zusammengefasst und zukünftigen Aussichten in einer Schlussfolgerung dargelegt werden.

1.3 Begriffsbestimmungen

Im Folgenden werden die wichtigsten Begriffe der vorliegenden Arbeit definiert.

1.3.1 Krise

Eine Krise ist lt. DUDEN eine schwierige Lage, Situation oder Zeit, die den Höhe- und Wendepunkt einer gefährlichen Entwicklung darstellt. Diese ist immer ein entscheidender Augenblick, entsteht durch ungeplante und/oder außergewöhnliche Ereignisse und erfordert dringende Handlungsentscheidungen, teils auch mit außergewöhnlichen Maßnahmen. Die Begriffe Finanzkrise und Wirtschaftskrise sind aus ökonomischer Sicht nicht gleichzusetzen und müssen daher zunächst einzeln definiert werden, obwohl sie sich gegenseitig beeinflussen.

- Finanzkrise:

Eine Finanzkrise ist eine Störung des Finanz-, Geld- und Kapitalmarktes, die erhebliche Kräfteverschiebungen am Markt oder Einschränkungen der Funktionalität des Geldsystems und der Geldwertstabilität zur Folge hat. Somit kann von einer Finanzkrise gesprochen werden, wenn sich finanzielle

(makroökonomisch relevante) Daten, wie Aktien- und Währungskurse oder Devisenbestände in einem kurzen Zeitraum ungünstig entwickeln.⁴

- Wirtschaftskrise:

Als „Wirtschaftskrise“ im eigentlichen Sinne wird der Wendepunkt im Konjunkturzyklus⁵ verstanden, sofern dieser in sehr heftiger Form erfolgt. Abweichend von dieser präzisen Terminologie wird nicht nur der kurzfristige Konjunktumschwung, sondern auch die darauffolgende Depression mit diesem Begriff bezeichnet.⁶

Diese lang anhaltende Störung der wirtschaftlichen Entwicklung (negatives Wirtschaftswachstum, fehlende Preisniveaustabilität, Rückgang der Nachfrage an Konsumgütern, steigende Arbeitslosigkeit, fehlende Investitionsbereitschaft der Unternehmen, etc.) kann einzelne Wirtschaftsbereiche betreffen, einzelne Nationen oder die gesamte Weltwirtschaft.

1.3.2 Innovation

Der Begriff „Innovation“ ist vielschichtig, aber historisch geprägt vom österreichischen Ökonomen Joseph Schumpeter, der zu Beginn des 20. Jahrhunderts als einer der Ersten die Bedeutung von Innovation für das wirtschaftliche Wachstum erkannt hatte. In seinem Werk „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“ von 1911 ist Innovation die Grundlage zur Entwicklung neuer Produkte, aber auch zur Erschließung neuer Märkte, sowie zur Neuorganisation. Der entscheidende Faktor in diesem Prozess ist für Schumpeter die Fähigkeit des Unternehmers, etablierte Denkmuster zu durchbrechen, mit Weitblick zu agieren und Risiken auf sich zu nehmen.⁷

Der Duden definiert den Begriff im wirtschaftlichen Kontext wie folgt:

Realisierung einer neuartigen, fortschrittlichen Lösung für ein bestimmtes Problem, besonders die Einführung eines neuen Produkts oder die Anwendung eines neuen Verfahrens⁸

⁴ (Berger, 2005, S. 2)

⁵ Der Konjunkturzyklus gliedert sich in Aufschwung, Hochkonjunktur, Abschwung und konjunktureller Wendepunkt

⁶ Vgl. (Albers, 1982)

⁷ (Amann & Ramaseder, 2006, S. 15)

⁸ (Pollert, Kirchner, & Polzin, 2010)

Die Neuartigkeit muss sich in diesem Zusammenhang nicht ausschließlich auf Weltneuheiten beziehen, sondern kann auch, subjektiv betrachtet, eine Neuheit für ein Unternehmen bedeuten. Wichtig dabei ist, dass Innovationen einen Bedarf decken müssen. Innovation ist die treibende Kraft zur Erneuerung und Weiterentwicklung in der Wirtschaft, wobei diese durch „Forschung und Entwicklung“ entsteht.

1.3.3 Arbeitslosenquote

Bei dieser Begriffsbestimmung wird zwischen einer internationalen und nationalen Quote unterschieden. Beiden Messkonzepten liegen nachstehende, jedoch unterschiedliche Definitionen zugrunde, mit naturgemäß abweichenden Ergebnissen.

- **Internationale Arbeitslosenquote**⁹

Die hierbei berechneten Arbeitslosenquoten werden auf Basis der Definitionen, die den Empfehlungen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) entsprechen, ermittelt. Basierend auf der Definition „Labour-Force-Konzept“ der ILO gelten als Arbeitslose nur Personen im Alter von 15 bis 74 Jahren, die ohne Arbeit sind, innerhalb der beiden nächsten Wochen eine Arbeit aufnehmen können und während der vier vorhergehenden Wochen aktiv eine Arbeit gesucht haben. Die Erhebung dieser Daten erfolgt mittels Stichprobenbefragung, als Mikrozensus¹⁰, der Bevölkerung. Bei dieser Befragung ist es außerdem unerheblich, ob diese Personen zum Zeitpunkt der Befragung arbeitslos gemeldet sind, da man gemäß ILO bereits bei einer bezahlten Arbeit ab einer Wochenstunde (auch Selbstständigkeit, Beschäftigung als mithelfende Familienangehörige oder geringfügig Beschäftigte) als erwerbstätig und somit nicht als arbeitslos gilt. Diese Berechnung hat jedoch den Vorteil, dass die Arbeitslosigkeit, unabhängig von den nationalen Sozialgesetzen, statistisch erfasst werden kann und vergleichbar wird.

Damit ermöglichen sie internationale Vergleiche. Sie eignen sich ebenfalls besser für intertemporale Vergleiche, denn rein statistische und damit arbeitsmarktunabhängige Zuwächse oder Rückgänge der Arbeitslosenzahl durch Änderungen im Sozialrecht sind so ausgeschlossen. Die (zusätzliche) Erhebung von Erwerbslosenzahlen gemäß ILO-Definition ist daher Standard in vielen

⁹ Vgl. (AMS - Arbeitsmarktservice, 2015)

¹⁰ Mikrozensus ist eine statistische Erhebung, welche in Österreich vierteljährlich seit 1967 durchgeführt wird.

Ländern. Auch die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) sowie Eurostat¹¹, verwenden das Labour-Force-Konzept für Vergleiche unter ihren Mitgliedstaaten.¹²

- **Nationale Arbeitslosenquote (Österreich)**¹³

Die nationale Quote wird gemäß (AMS - Arbeitsmarktservice, 2015) auch Registerarbeitslosenquote (ALQ) genannt. Diese berechnet sich aus dem Quotienten vom Bestand arbeitsloser Personen (AL) im Verhältnis zum Arbeitskräftepotential (AKP), wobei das AKP die Summe aus Arbeitslosenbestand und unselbständig beschäftigten Personen laut Hauptverband der Sozialversicherungsträger ist.

$$ALQ = \frac{AL}{AKP} * 100 [\%]$$

Der Arbeitslosenbestand sind alle beim AMS zur Arbeitsvermittlung registrierten Personen exkl. jene, welche sich in Ausbildung oder Schulung befinden. Als unselbstständig Beschäftigte wiederum werden alle Personen, deren Beschäftigungsverhältnis aufrecht ist und solche die in die Krankenversicherung einbezogen sind, bezeichnet. Dies beinhalten Karenz-, KinderbetreuungsgeldbezieherInnen, Präsenz(Zivil)dienstleistende mit aufrechem Beschäftigungsverhältnis und Personen mit freien Dienstverträgen, jedoch nicht geringfügig Beschäftigte.

1.3.4 Bruttoinlandsprodukt (BIP)

*Das Bruttoinlandsprodukt ist der Wert aller Güter und Dienstleistungen, die in einem Jahr innerhalb der Landesgrenzen einer Volkswirtschaft erwirtschaftet werden.*¹⁴

Das BIP ist eine der wichtigsten wirtschaftlich, statistischen Größen zur Berechnung der Leistungsfähigkeit einer Volkswirtschaft und zur Darstellung des Wohlstands¹⁵. Die

¹¹ Statistikamt der Europäischen Union

¹² (Bersheim, Oschmiansky, & Sell, 2014)

¹³ Vgl. (AMS - Arbeitsmarktservice, 2015)

¹⁴ (Pollert, Kirchner, & Polzin, 2010)

¹⁵ Vgl. (Pollert, Kirchner, & Polzin, 2010), jedoch ist auch diese Aussage kontrovers, da Faktoren wie Verteilung von Einkommen und Vermögen, sozialer Friede, Lebensqualität, etc. fehlen.

Berechnung kann auf drei unterschiedliche Arten erfolgen und kann als reale oder nominale Größe ausgewiesen sein.

1. Entstehungsrechnung
2. Verteilungsrechnung
3. Verwendungsrechnung

Die in dieser Arbeit verwendeten Werte sind grundsätzlich reale Größen, also das BIP zu konstanten Preisen. Beim realen Bruttoinlandsprodukt liegen Preise eines bestimmten Basisjahres zu Grunde, womit Preiseffekte (Inflation) herausgerechnet sind. Werden Werte nominal ausgewiesen, so wird dies seitens des Autors entsprechend gekennzeichnet. Bei der Entstehungsrechnung ergibt die Summe der Wertschöpfungen der Wirtschaftsbereiche zzgl. Gütersteuern und abzgl. Gütersubventionen das BIP. Zu diesen Wirtschaftsbereichen gehört, als eigener Bereich, auch die Bauwirtschaft, auf welche in den folgenden Kapiteln noch ausführlich Bezug genommen wird. Das BIP über die Verteilungsrechnung ermittelt sich aus Lohn- und Gehaltseinkommen, sowie Vermögenserträge und Unternehmensgewinne. Wenn das BIP über die Summe aus privatem und staatlichem Konsum, zzgl. Investitionen und Außenbeitrag berechnet wird, handelt es sich um die Verwendungsrechnung.

Die prozentuelle Veränderung des BIP bezogen auf das vorangegangene Jahr wird als Wirtschaftswachstum bezeichnet.

1.3.5 Käufer-, und Verkäufermarkt

- Käufermarkt

Ist eine Situation am Markt, in der das Angebot an Waren oder Leistungen größer ist als die Nachfrage (Angebotsüberhang).¹⁶

Angebot und Nachfrage passen sich bei dieser Marktsituation über sinkende Preise an. Aufgrund der niedrigen Nachfrage hat der Käufer die stärkere Marktposition und ist gegenüber dem Anbieter im Vorteil. Dabei können die Käufer beispielsweise Preisnachlässe, Vertragsbedingungen, Termine, etc. vorgeben bzw. diktieren. Das Gegenteil ist der Verkäufermarkt.

¹⁶ (Pollert, Kirchner, & Polzin, 2010, S. 71)

- **Verkäufermarkt**

Ist eine Situation am Markt, in der die Nachfrage an Gütern oder Leistungen größer ist als das Angebot (Nachfrageüberhang).¹⁷

Der Verkäufer befindet sich in der besseren Lage und besitzt eine stärkere Verhandlungsposition, was zu Preiserhöhungen führt.

1.3.6 Baupreis- und Baukostenindex¹⁸

- **Baupreisindex**

Der Baupreisindex gibt Auskunft über die Veränderung der tatsächlichen Preise, die der Bauherr für Bauarbeiten bezahlen muss und dient als Deflator zur Ermittlung der realen Veränderung von Bauproduktionswerten.

- **Baukostenindex**

Die Baukostenindizes beobachten die Entwicklung der Kosten, die den Bauunternehmern bei der Ausführung von Bauleistungen durch Veränderung der Kostengrundlagen (Material und Arbeit) entstehen.

1.3.7 Stakeholder

Der Begriff der Stakeholder wird erstmalig in einer Arbeit des Stanford Research Institute definiert und bildet die Grundlage zahlreicher weiterer Veröffentlichungen. Stakeholder sind demnach "those groups without whose support the organization would cease to exist". Etymologisch betrachtet ist ein Stakeholder jemand, der etwas "auf dem Spiel stehen" hat ("at stake") bzw. der ein Interesse ("stake") an einer Sache hat.¹⁹

Der nachhaltigste Ansatz zur Definition der Stakeholder wurde von Freeman²⁰ bereits 1984 entworfen und seither, bis zur genannten Beschreibung, entsprechend weiterentwickelt.

¹⁷ (Pollert, Kirchner, & Polzin, 2010, S. 92)

¹⁸ Definition lt. Statistik Austria

¹⁹ (Buschmann, 2004)

²⁰ R. Edward Freeman ist Professor an der Darden School of the University of Virginia

2 Finanz- und Wirtschaftskrise ab 2007

Die seit 2007 anhaltende Wirtschaftskrise, welche sich zu einer Weltwirtschaftskrise ausgeweitet hat, ist eine der gravierendsten seit der Weltwirtschaftskrise von 1929 mit deren dramatisch, wirtschaftlichen Auswirkungen in den 1930'er Jahren.

Der Auslöser der heutigen Weltwirtschaftskrise ist eine Finanzkrise, welche ihren Ursprung in Form einer Immobilienkrise in den USA hat. Als Nährboden für den Beginn der Krise wird in der Literatur häufig die Liberalisierung der Finanzmärkte zu Beginn der 1970'er Jahre, auf Basis der Idee, der sich selbstregulierenden Märkte angeführt, sowie die expansive Geldpolitik, worauf der Autor in dieser Arbeit nicht im Detail eingehen will. Dennoch ist es geradezu ironisch, dass die Deregulierung der Finanzmärkte und Banken, welche als Antwort auf die Krise der 1930'er Jahre eingeführt wurde, knapp 80 Jahre später wieder zu einer Weltwirtschaftskrise geführt hat.

Als eine der Reaktionen auf die Weltwirtschaftskrise von 1929 wurden für Familien in den USA Anreize, in Form von Hypothekendarlehen geschaffen, um Wohnungseigentum zu gründen. Dazu wurde vom amerikanischen Präsidenten Franklin D. Roosevelt „a new deal for the American people“ versprochen und folgende Institutionen gegründet:²¹

- Federal Home Loan Bank System (1932); zur Refinanzierung von Hypothekarkrediten.
- Home Owner's Loan Corporation (1933); zur Refinanzierung von Hypothekarkrediten bei temporärem Ausfall um eine Pfändung zu verhindern.
- Federal Housing Federation (1934); um Gelder für den Erwerb von Immobilien für einkommensschwächere Bevölkerungsschichten zur Verfügung zu stellen.

Mit diesen Maßnahmen verfügten bald 60% der Amerikaner über Wohnungseigentum, wobei die oben genannten Institute am Ende der 1960'er Jahre teilweise privatisiert wurden.²² Diese staatsnahen Unternehmen erhalten erstklassige Bonitätsbewertungen und sind damit in der Lage sich zu einem günstigen Zinssatz zu refinanzieren. In den 1980'er Jahren wurden immer innovativere

²¹ Vgl. (Rudolph, 2013)

²² Verweis auf Fannie Mae, Ginnie Mai, Freddie Mac

Refinanzierungsmodelle entwickelt, was zu einer erhöhten Nachfrage führte und die Eigentumsrate bis 2005 auf fast 69% klettern lies. Zusätzlich konnten die Finanzierungsgesellschaften und z.T. auch die Eigentümer mit jährlichen Preissteigerungen von ca. 7% rechnen. Damit hatten sich z.B. die durchschnittlichen Preise für Wohnimmobilien zwischen 1996 und 2005 verdreifacht.²³

2.1 Verlauf der Krise

Die Entwicklung kann in nachfolgenden fünf Stufen dargelegt werden. Im Jahr 2006 begannen die Immobilienpreise in den USA zu fallen, welche das Ende des Immobilienbooms einläuteten (siehe Abbildung 2). Die hohen Preissteigerungen hatten eine Immobilienpreisblase geschaffen, die kurz davor war zu platzen.

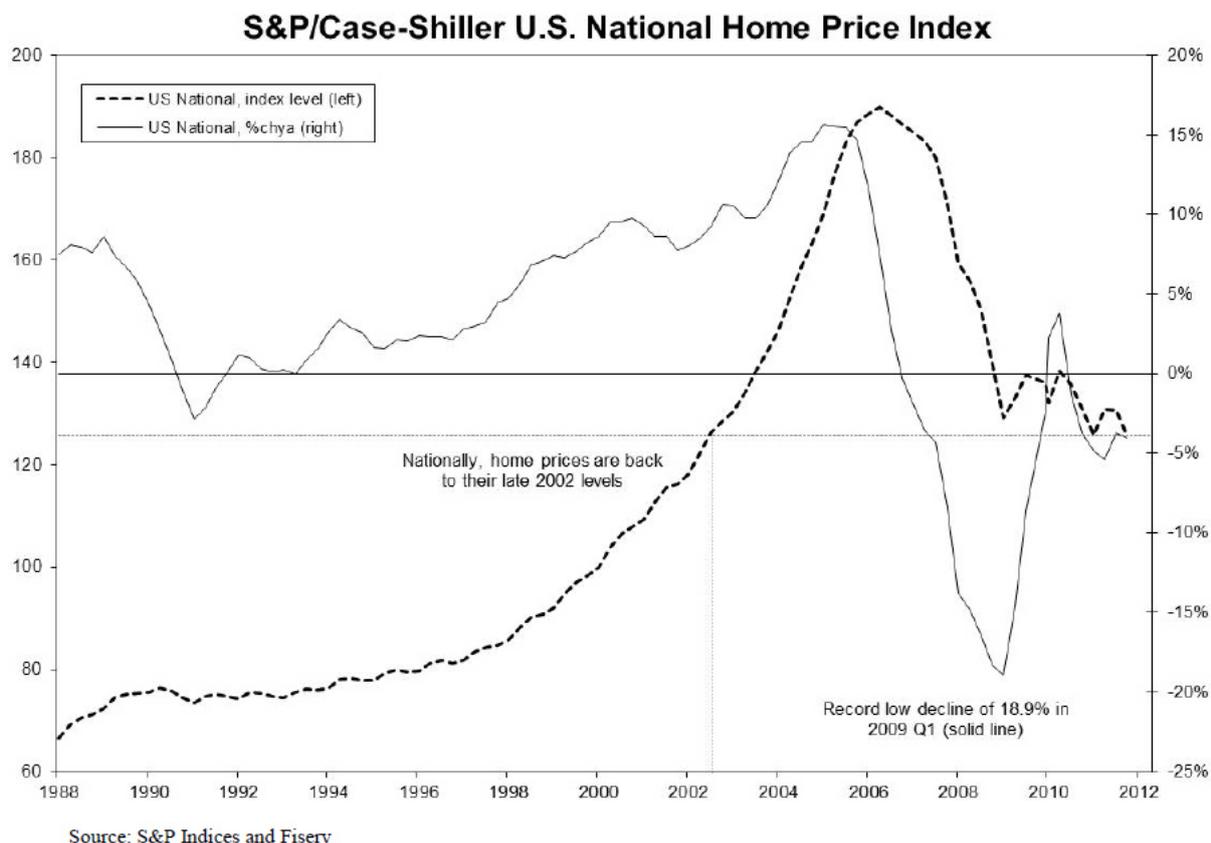


Abbildung 2: Case-Shiller U.S. Immobilienpreis-Index von 1998 bis 2012
Quelle: (THE WORLD PROPERTY JOURNAL, 2012)

²³ Siehe (Rudolph, 2013, S. C8/4)

2.1.1 Immobilienkrise

Der Immobilienboom in den USA war hauptsächlich kreditfinanziert und zwar auch über Kreditvergaben ohne ausreichende Bonität (subprime Bereich). Dies gipfelte in der Vergabe von sogenannten NINJA (no income, no jobs, no assets) Loans, also Kredite an Kreditnehmer ohne Eigenkapital und ohne jegliche Sicherheiten. Diese Kredite waren gekennzeichnet durch niedrige Anfangszinsen und höheren Zinsen in den Folgejahren. Dadurch wurden jüngeren Bevölkerungsschichten, Immigranten und Angehörigen ärmerer Schichten ermöglicht am Boom, im Vertrauen auf weiter steigende Immobilienpreise, teilzuhaben und ihren Traum vom eigenen Heim zu verwirklichen.

Die Banken verbrieften diese Kredite in Form von Asset backed securities (ABS) und im Speziellen als Collateralized Debt Obligations (CDOs) und verkauften diese zunächst an eigens von ihnen gegründete, außerbilanzielle Zweckgesellschaften (Conduits), die keiner Bankenaufsicht unterliegen.

Die ausgelagerten Zweckgesellschaften bündelten bzw. strukturierten diese Kredite, aufgeteilt nach verschiedenen Risikoklassen, erneut und verkauften die Finanzinstrumente an internationale Finanzinvestoren (Pensionsfonds, Hedgefonds, u.a.). Durch die Attraktivität dieser Produkte wurde das Risiko eines Kreditausfalls damit zur Hälfte ins Ausland transferiert. Dahinter stand die Strategie, neu generierte Forderungen nicht zu verbuchen, sondern eben als strukturierte Anleihen zu verpacken und möglichst rasch zu verkaufen²⁴. Dieser Prozess wird häufig auch „slice and dice“²⁵ genannt.

CDOs beschreiben solche strukturierten, also aufgeteilten Forderungen, welche eine Risiko-Ertrags Einschätzung massiv erschwert hatten bzw. es auch keine geeigneten Modelle zur Abschätzung gebündelter Risiken gab.²⁶ Das Risiko dieses Finanzinstruments wurde außerdem von Ratingagenturen²⁷ bewertet, welche dieses vielfach unterschätzt hatten und Schulden somit zur handelbaren Ware mit hohen Renditeerwartungen machten, die sich dadurch schnell und unkontrolliert, weil unter unzureichend staatlicher Aufsicht, verbreiten konnten.

²⁴ Vgl. (Rudolph, 2013)

²⁵ Übersetzung www.leo.org = „feinwürfelig schneiden“

²⁶ Vgl. (Tichy, 2011, S. 798)

²⁷ Rating bedeutet die Einstufung der Bonität von Kreditnehmern sowie Anleiheschuldern und dient Investoren zur Risikoeinschätzung eines Investments – Vgl. (Frank, 2011, S. 64)

Die positiven Bewertungen lockten institutionelle und private Anleger, die sich eine hohe Rendite bei geringem Ausfallrisiko versprachen. Infolgedessen avancierten die später als „toxisch“ bezeichneten Papiere zu einer beliebten Anlageform.²⁸

Ein weiterer Grund für die ausgezeichneten Bewertungen liefert (Sinn, 2009) in seinem Buch „Kasino-Kapitalismus“:

Um zu verstehen warum es zu solchen Fehlbewertungen kam, muss man wissen, dass die Ratingagenturen selbst private Großunternehmen und börsennotierte Aktiengesellschaften waren und von den zu bewertenden Unternehmen bezahlt wurden.²⁹

Aufgrund dieser speziellen Form der Verbriefung konnten Banken auch die eigenen, schlecht bewerteten Kredite gegen hoch „geratete“ ABS tauschen. Durch das zuvor beschriebene „slice and dice“ wurde aus einer großen Anzahl einzelner Kredite, mit teilweise schlechter Qualität, erstklassige Wertpapiere. Der Gesamtmarktwert aller ABS Produkte betrug am Höhepunkt im Jahr 2006 ungefähr 4.000 Mrd. \$ und übertraf somit alle übrigen offenen, forderungsbesicherten Wertpapiere und auch den Markt für US-Schatzanweisungen und Anleihen.³⁰

Da 2006 die Spekulation auf steigende Immobilienpreise ein Ende hatte und die Papiere dramatisch an Wert verloren, war die Verschuldung schlagartig höher als der Marktwert der Immobilie. Der Wert aller Wohnimmobilien in den USA verringerte sich bis 2009 um 7.000 Mrd. \$.³¹ Die erste Stufe der Krise in Form einer **Immobilienkrise** wird auch als „subprime-Krise“ aufgrund des zuvor beschriebenen Marktsegments bezeichnet.

2.1.2 Bankenkrise / Finanzkrise

In der zweiten Stufe der Krise, Mitte 2007, begannen die Banken sich untereinander nicht mehr zu vertrauen, weil keiner mehr wusste, welche Risiken am Markt „versteckt“ waren, was dazu führte, dass der Interbanken Kreditverkehr immer weiter abnahm. Dieser zwischengeschalteten **Bankenkrise** wurde seitens der Politik mit einer

²⁸ (Konrad Adenauer Stiftung, 2009)

²⁹ (Frank, 2011, S. 65)

³⁰ Vgl. (Rudolph, 2013, S. C8/3)

³¹ Vgl. (Rudolph, 2013, S. C8/6)

umfangreichen Zuführung von Liquidität durch die Zentralbanken begegnet. Trotz der undurchsichtig gewordenen, internationalen Verflechtung über die zuvor beschriebenen Finanzinstrumente wurden die Auswirkungen in Europa als Einzelfälle³² heruntergespielt. Erst mit der Pleite von Lehman-Brothers in den USA im Sommer 2008 brach Panik am Finanzmarkt aus, da diese Bank bis dahin vom Finanzmarkt als „to big to fail“, zu Deutsch „zu groß um zu scheitern“, eingestuft wurde. Also allein aufgrund Ihrer Größe und Ihrer systemischen Relevanz davor geschützt ist insolvent zu werden. Doch es kam anders und Lehman-Brothers wurde nicht durch den amerikanischen Staat, respektive dem Steuerzahler, gerettet. Der Interbanken Zinssatz³³ stieg daraufhin kurzfristig auf 4,5%, trotz der Senkung des Leitzinses auf unter 1%, wodurch der Interbanken-Kreditverkehr nahezu zum Erliegen kam (siehe Abbildung 3).

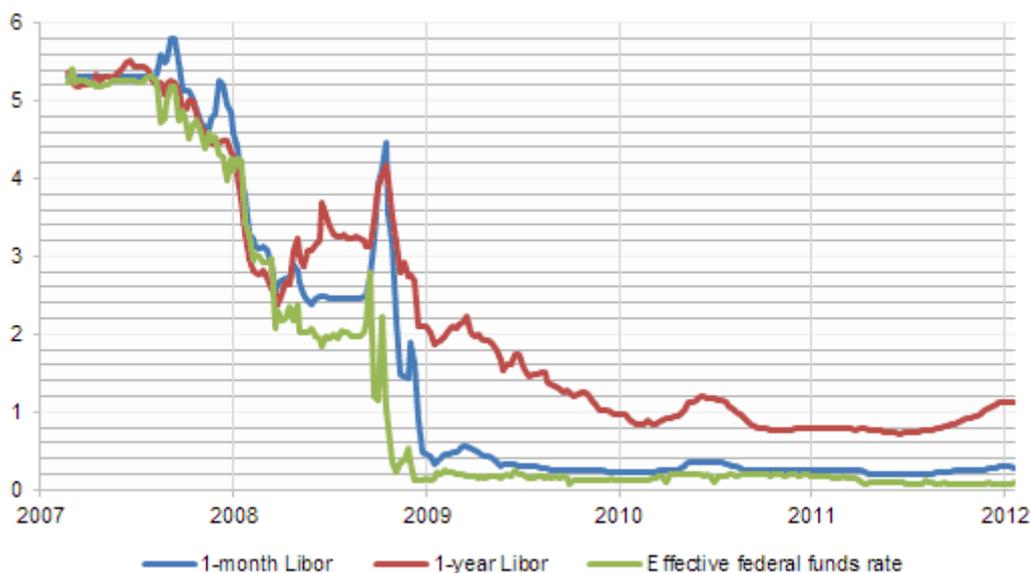


Abbildung 3: 1-Monats-, und 1-JahresLIBOR im Vgl. mit effektivem US-Leitzins
Quelle: (Fuscaldo, 2013)

Der Libor bildet jene Zinskonditionen ab, zu der sich Banken gegenseitig Geld leihen. Im Gegensatz dazu ist der US-Leitzins jener Zinssatz, zu dem eine Bank bei der US-Zentralbank hinterlegte Gelder an eine andere Bank über Nacht ausleihen kann. In einem stabilen Finanzmarkt liegt der Interbankenzinssatz geringfügig und ohne große Abweichungen über dem Leitzins. Die zuvor beschriebene Vertrauenskrise und deren Entwicklung ist eindeutig mit Abbildung 3 nachzuvollziehen. Das Vertrauen der Banken

³² Z.B.: Hypothekarbank Northern Rock

³³ LIBOR „London Interbank offered Rate“ bzw. EURIBOR „Euro InterBank Offered Rate“

untereinander war an einem Tiefpunkt angelangt und damit der Höhepunkt der **Finanzkrise** erreicht.

Dem Grunde nach waren die ABS und CDOs zur Verringerung des Risikos einzelner Finanzgeschäfte geschaffen worden, erzeugten aber wegen exzessiver und unkontrollierter Spekulationen enorme Risiken für das gesamte weltweite Finanzierungssystem, welches damit vor dem Zusammenbruch stand. Der oben aufgezeigte Verlauf dieser Finanzkrise hat die Mängel im Bereich der Bankenaufsicht und Regulierung offenkundig gemacht, was zu umfangreichen Reformen des Bankensektors führte. Des Weiteren waren massive Finanzhilfen der Staaten notwendig um das Banken- und Finanzsystem zu stabilisieren.

Beispielhaft sei hier angeführt, dass die US-Regierung im September 2008 die Hypothekenfinanzierer Fannie Mae und Freddie Mac übernehmen und mit einem Notpaket aus Steuergeldern vor dem Absturz retten musste.

2.1.3 Wirtschaftskrise

Die gegenseitige Kreditvergabe von Banken bildet jedoch die Grundlage ausreichender Liquidität für Industrie- bzw. Dienstleistungsunternehmen. Die Kreditverknappung aufgrund der Finanzkrise, sowie die negativen Erwartungen übertrugen sich Ende 2008 auf die Realwirtschaft³⁴ und machten in der dritten Stufe aus der Finanzkrise eine **Wirtschaftskrise**. Infolge kam es zu einem Rückgang der Nachfrage, zu einem Rückgang des BIP³⁵, Rückgang des Welthandels und steigender Arbeitslosigkeit.³⁶ Aufgrund der Globalisierung, sowie der weltumspannenden Märkte für Güter und Dienstleistungen erfasste dieser ökonomische Einbruch bald die ganze Welt. Das Resultat ist eine der schwersten Krisen seit den 1930'er Jahren.

Im Vergleich zur Weltwirtschaftskrise von 1929 muss dennoch festgehalten werden, dass es wesentliche Unterschiede zur heutigen Krise gibt, weshalb die Auswirkungen nicht vergleichbar sind. Zum Beispiel ist eine Verelendung breiter

³⁴ Lt. DUDEN ist die Realwirtschaft Teil der Gesamtwirtschaft, der nicht zur Finanzwirtschaft oder zum Finanzmarkt gehört, sondern sich mit realen Dingen wie Waren und Dienstleistungen befasst

³⁵ Vgl. (Stockhammer, S. 5) – „die meisten Industrieländer erfuhren einen Rückgang des BIP in der Größenordnung von 4 bis 5%“

³⁶ Vgl. (Pollert, Kirchner, & Polzin, 2010) Kapitel 6

Bevölkerungsschichten, aufgrund des verbesserten sozialen Systems, auszuschließen.³⁷

Da infolge der der Wirtschaftskrise der Konsum stark zurückging und die Industrieproduktion massiv einbrach, wurden in fast allen Industriestaaten umfangreiche Konjunkturprogramme verabschiedet. Außerdem wurden Banken, Versicherungsunternehmen sowie große Industrieunternehmen ganz oder teilweise verstaatlicht. In Summe führte dies aber zu einem drastischen Anstieg der Staatsschulden, von im Durchschnitt 20% des BIP (siehe Abbildung 4).

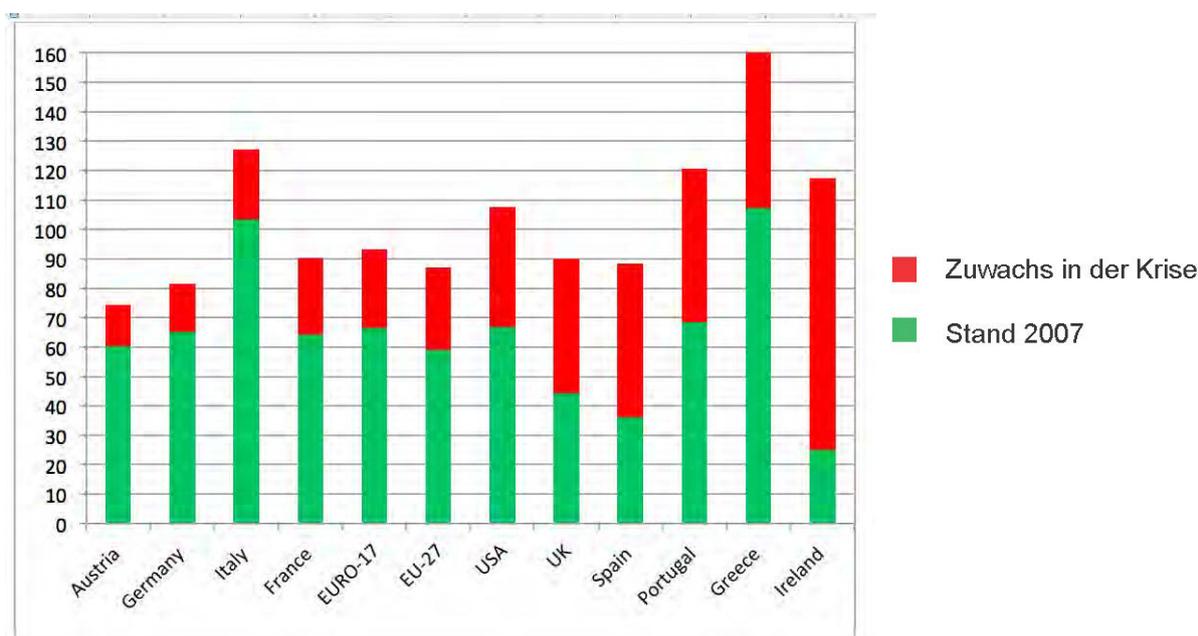


Abbildung 4: Staatsverschuldung in % des BIP, Stand Februar 2013

Quelle: (Bauer, Schlager, & Thoman, 2013, S. 22)

2.1.4 Staatsschuldenkrise

Die Krise bekam durch die oben genannte Entwicklung eine erneute Wendung und wurde in der vierten Stufe zur **Staatsschuldenkrise**. Dieser Anstieg ist nicht nur mit den Aufwendungen zur Sicherung des Finanzmarkts und der Konjunktur zu begründen, sondern mehrheitlich mit Ausfällen der Staatseinnahmen durch die Rezession. Fast die Hälfte davon resultiert eben aus einem Rückgang der Einnahmen,

³⁷ Vgl. (Schulmeister, Die neue Weltwirtschaftskrise – Ursachen, Folgen, Gegenstrategien, 2009, S. 29-30)

jeweils ein Sechstel aus Zinssteigerungen, konjunkturstützenden Ausgaben, sowie Hilfe für den Finanzsektor und Bewertungsverlusten.³⁸

2.1.5 Eurokrise

Das Zusammenwirken bzw. die Abfolge der Finanz-, Banken-, Wirtschafts-, und Staatsschuldenkrise entwickelte sich, als multiple Krise, in der fünften Stufe zu einer **Eurokrise**. Dieser Begriff wurde gewählt, da sie sich auf Europa, insbesondere auf den Raum der gemeinsamen Währung, bezieht. Bezeichnend für die immer größer werdende Krise ist ein Zitat der Queen beim Besuch einer Schule im November 2008:

„If these things were so large, how come everyone missed them?“

Insbesondere vier Länder der Euro Peripherie (Griechenland, Portugal, Spanien, Irland), wurden zum Innbegriff dieser Krise. Getrieben von der Staatsschuldenkrise begannen die Gläubiger diesen Eurostaaten immer weniger zu vertrauen. Die Finanzmärkte verlangten im Laufe des Jahres 2009 immer höhere Zinsaufschläge und mit einer relativ plötzlichen Abwertung dieser Staaten durch die Ratingagenturen im Winter 2011 wurde eine Refinanzierung am Kapitalmarkt ohne Hilfe nicht mehr möglich.³⁹ Das Thema „Staatsschulden“ wurde von den Ratingagenturen immer stärker gewichtet, obwohl diese Länder schon zuvor grundlegende wirtschaftliche Probleme hatten. Offenbar hatte man bis dahin an die Selbstregulierungskraft des Finanzmarktes geglaubt.⁴⁰

Mit dem 2011 beschlossenen Europäischen Stabilitätsmechanismus (ESM) wurde ein Rettungsschirm installiert, welcher überschuldeten Mitgliedstaaten der Eurozone Notkredite zukommen lässt, um deren Zahlungsunfähigkeit zu verhindern. Die Eurostaaten konnten damit zwar Kredite beantragen, erhielten diese aber nur unter hohen Sparauflagen, wobei auch Ende 2014 nicht sicher ist, ob die Sparbemühungen wirklich helfen, die Konjunktur in strukturschwachen Ländern, wie Griechenland nachhaltig wiederzubeleben. Der Grund zur Skepsis liegt in den Konstruktionsmängeln der Europäischen Währungsunion, welche eine eigenständige Geldpolitik einzelner Länder verunmöglicht. Die Kernpunkte dieser Mängel sind:

³⁸ Siehe (Tichy, 2011, S. 798)

³⁹ Vgl. (Tichy, 2011, S. 799)

⁴⁰ Vgl. (Tichy, 2011, S. 802)

- Der einheitliche Zinssatz, welcher die Konjunkturprobleme verstärkt, weil die Realzinsen in Hochinflationländern sinken und in Niedriginflationländern steigen (siehe Walters Effekt)⁴¹.
- Die Schulden, sind für die betroffenen Länder in einer Währung, über die sie wenig Einfluss haben. Sie können keine Abwertung vornehmen um den Kapitalabfluss zu verhindern.
- Die Reaktion, auf Krisen als gemeinsamer Nenner von 19 Mitgliedstaaten der Währungsunion ist verlangsamt und immer ein Kompromiss. Wie auch bei dieser Krise mindert eine verzögerte Reaktion das Vertrauen der Finanzmärkte und verstärkt die Probleme.

2.2 Folgen der Wirtschaftskrise

Zwei Auswirkungen, nämlich die Arbeitslosigkeit und die Staatsschulden, welche für die weiterführende Arbeit noch interessant werden, sollen nachstehend näher untersucht werden. Dabei wird im Rahmen dieser Arbeit weiterhin primär der amerikanische und vor allem der europäische Wirtschaftsblock betrachtet.

Obwohl hohe Staatsschulden auch zu hohen Staatsausgaben, und eine hohe Arbeitslosigkeit auch zu hohen Lohnkosten geschuldet sind, besteht nach Schulmeister zwischen den beiden genannten Problemen ein direkter Zusammenhang⁴², sodass es keinen Sinn macht das eine ohne das andere zu lösen.

...erhöht eine primär auf die Budgetkonsolidierung ausgerichtete Politik die Arbeitslosigkeit in einem so hohen Ausmaß, dass die Konsolidierungsziele immer wieder verfehlt werden.⁴³

⁴¹ Professor Sir Alan Arthur Walters, Chefökonom der Regierung von Margret Thatcher von 1981 bis 1983 und 1989, der schon vor Gründung der Währungsunion vor einer makroökonomischen Instabilität infolge einer Zentralisierung der Geldpolitik in Europa gewarnt hat.

⁴² gemeinsame Determinante = die Attraktivität von Realakkumulation relativ zu Finanzakkumulation

⁴³ (Schulmeister, Die große Depression, der New Deal, ihre Bewertung durch den Mainstream und die Krise Europas, 2014, S. 23)

2.2.1 Arbeitslosigkeit

In der Krise haben in den **USA**, durch den Rückgang der Produktion, rund 9 Millionen⁴⁴ Beschäftigte Ihren Job verloren, wobei davon ca. 50% auf den Bausektor entfielen. Da sich aber in den darauffolgenden Jahren der Dienstleistungssektor gut entwickelt, muss man feststellen, dass sich der Arbeitsmarkt seit der Krise kontinuierlich erholt und die Arbeitslosenquote seit Ihrem Höhepunkt 2010 konstant abnimmt (siehe Abbildung 5).

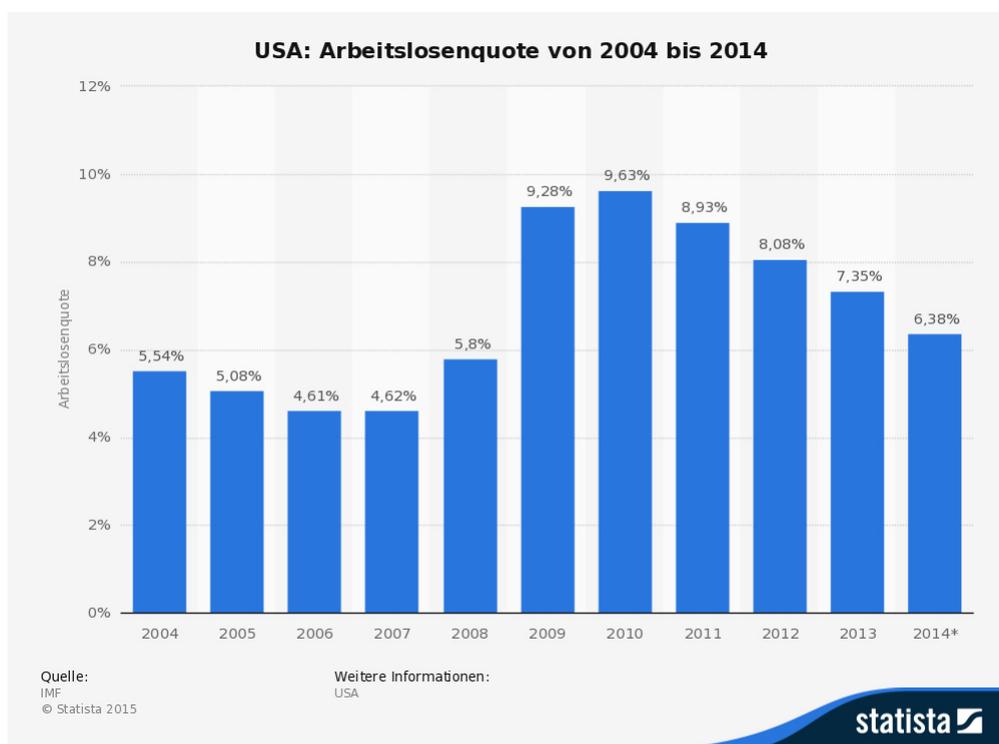


Abbildung 5: Arbeitslosenquote⁴⁵ USA 2004-2014 (IMF 2014)

Quelle: IMF (April 2014), <http://de.statista.com/>, Zugriff am 04. Februar 2015

Nach Einschätzung des Instituts für Weltwirtschaft der Universität Kiel wird sich der Rückgang der Arbeitslosenquote im Jahr 2015 zwar verlangsamen und bei ca. 5,6% liegen, jedoch ist damit wieder annähernd der Stand von 2004-2007 erreicht.⁴⁶

Vor Beginn der Krise, zwischen 2004 und 2008, sank, wie auch in den USA, die Arbeitslosenquote in der **Europäischen Union bzw. Euro-Zone** (siehe Abbildung 6).

⁴⁴ Vgl. (Boysen-Hogrefe, et al., 2012, S. 9)

⁴⁵ Gemäß Eurostat

⁴⁶ Vgl. (Gern, et al., 2014, S. 25)

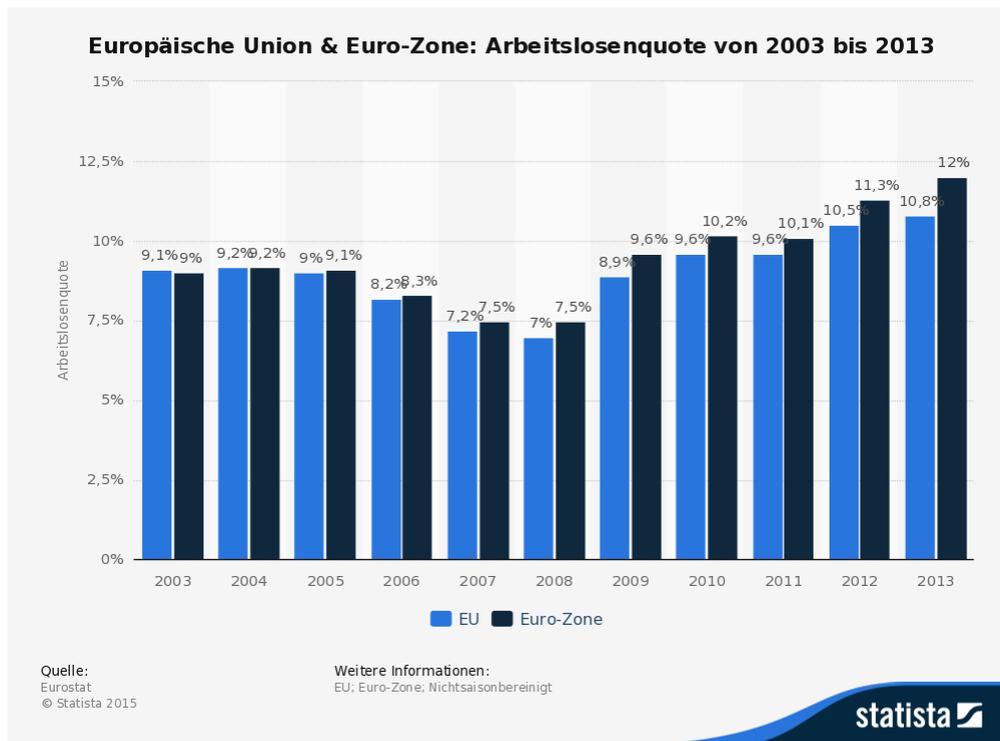


Abbildung 6: Arbeitslosenquote Europa 2003-2013

Quelle: Eurostat (Jänner 2015), <http://de.statista.com/>, Zugriff am 04. Februar 2015

Durch die Krise kam es jedoch auch in Europa zu einem markanten Anstieg der Arbeitslosigkeit, wobei, wie in den USA, ca. 9 Millionen ihren Arbeitsplatz verloren. Den vorläufigen Höhepunkt dieser Entwicklung bildet das Jahr 2013 mit einer Arbeitslosenquote von etwa 12% bezogen auf den Euro-Raum. Gemäß (Rein & Schmidt, 2014, S. 12) ist auf Basis der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnungen die Zahl der Erwerbstätigen im Baubereich innerhalb der EU zwischen 2007 und 2014 um 18% zurückgegangen. Dieser Rückgang entspricht europaweit ca. 3,3 Mio. Beschäftigten, weshalb auf den Bausektor in Europa ca. 1/3 der Arbeitslosen entfallen. Zusätzlich gibt es signifikante Unterschiede innerhalb der Mitgliedsstaaten in Europa, wobei die Krise Spanien und Griechenland mit einem Anstieg der Arbeitslosenquote auf etwa 25% besonders hart traf. Es betrifft jedoch gleichsam alle diese Länder, dass besonders die Arbeitslosigkeit unter Jugendlichen enorm gestiegen ist.⁴⁷ Für das in der Abbildung 6 nicht angeführte Jahr 2014 ist jedoch ein leichter Rückgang von ca. 0,5% zu erkennen (Stand November 2014 – Eurostat – siehe Abbildung 7), wobei für 2015 aufgrund der gedämpften wirtschaftlichen Aktivität, im Gegensatz zu der

⁴⁷ Vgl. (Bauer, Schlager, & Thoman, 2013)

Entwicklung in den USA, kein deutliches Absinken der Arbeitslosenquote zu erwarten ist.

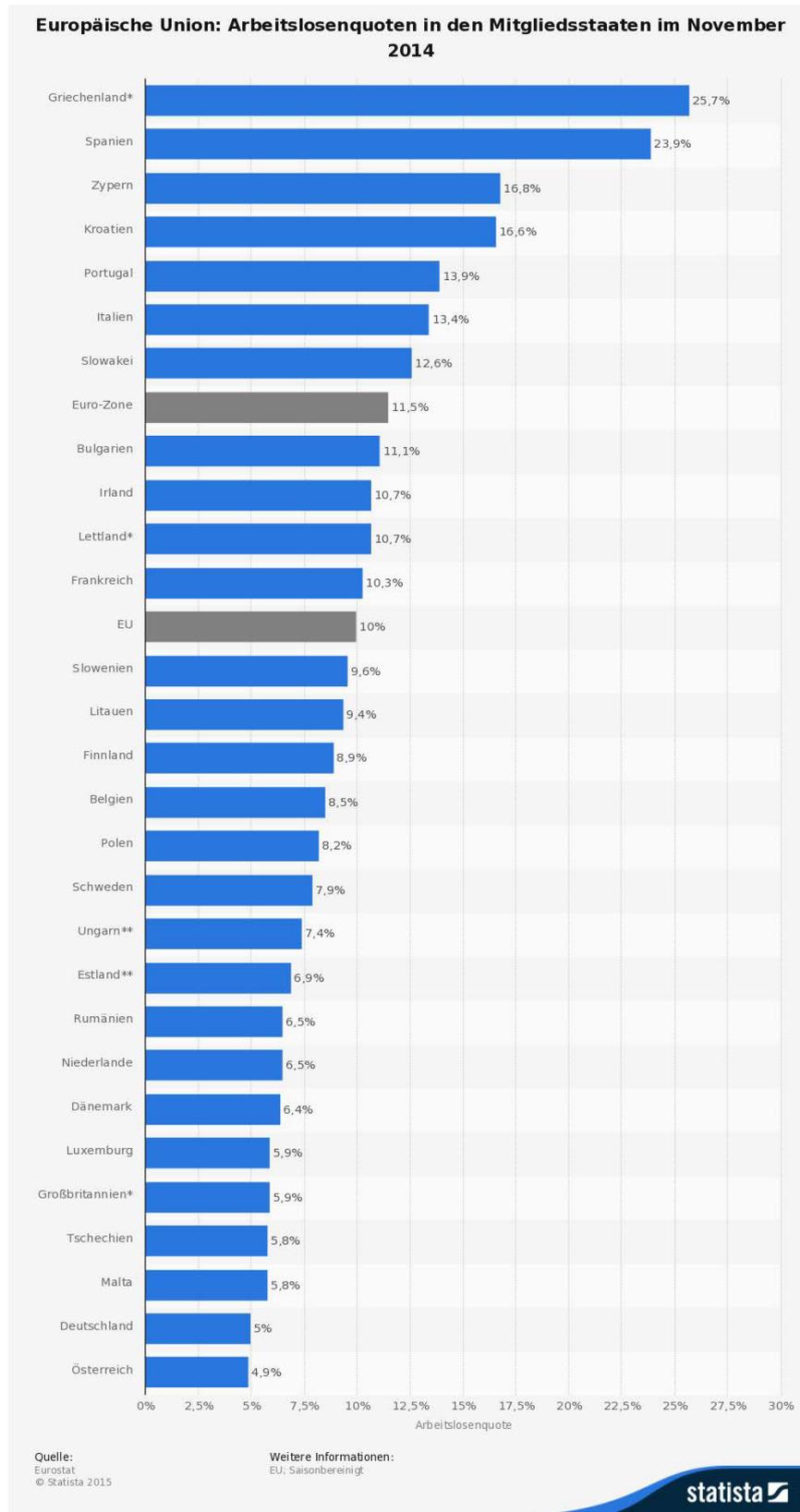


Abbildung 7: Arbeitslosenquote Europa nach Staaten (Nov. 2014)

Quelle: Eurostat (Jänner 2015), <http://de.statista.com/>, Zugriff am 05. Februar 2015

Der minimale Rückgang der Arbeitslosigkeit stützt sich in Europa, wie auch den USA, vornehmlich auf den Dienstleistungssektor. Im Gegensatz dazu verlangsamt sich der Aufbau der Beschäftigung, weil die Beschäftigung in der Industrie, vor allem im Bausektor, weiter sinkt.⁴⁸

Im Vergleich hinkt Europa, bezogen auf den Rückgang der Arbeitslosigkeit, den USA 3-5 Jahre hinterher, wobei die Dynamik der Erholung offensichtlich ebenso langsamer ist.

2.2.2 Staatsschulden

Die Bewertung der Staatsverschuldung wird zwar in den Wirtschaftswissenschaften kontrovers diskutiert, bildet aber eine der realen Schlüsselindikatoren für die wirtschaftliche Beurteilung von Staaten bzw. die Nachhaltigkeit Ihrer Staatsfinanzen. Dabei ist das Verhältnis der Verschuldung zum BIP maßgebend für die Einschätzung von Investoren und Gläubigern hinsichtlich der Rückzahlungsfähigkeit. Gemäß den Aufzeichnungen der OECD steigt die durchschnittliche Verschuldung aller OECD Länder seit den 1970'er Jahren stetig an, erlebte aber aufgrund der Wirtschaftskrise einen kräftigen negativen Schub. Wie schon in Abbildung 4 aufgezeigt erhöhten sich die Staatsschulden im Durchschnitt um 20%.

Durch eine Steigerung der Verschuldung, aufgrund vorgezogener Ausgaben kann es zu einem Anstieg der Wirtschaftsleistung (BIP) kommen. Diese Ausgaben sollten jedoch auch einen Einkommensstrom generieren, da ansonsten das BIP wieder zurückgeht. Es ist in diesem Zusammenhang jedoch schwierig eine direkte Korrelation zwischen Staatsschulden und Wachstum auszumachen. Auch darin sind sich Ökonomen nicht einig. Jedenfalls wird im Allgemeinen, trotz einiger Ausnahmen⁴⁹, davon ausgegangen, dass zu hohe Schuldenquoten das Vertrauen der Investoren mindern und dadurch höhere Zinsen verlangt werden. Damit steigt jedenfalls die Gefahr des Staatsbankrotts. Die sogenannte Schuldenregel⁵⁰ besagt, dass sich ein Staat ab einer Staatsschuldenquote von über 90% in eine negative wirtschaftliche Abwärtsspirale mit erst stagnierendem und dann unausweichlich negativem Wirtschaftswachstum begibt.

⁴⁸ Vgl. (Gern, et al., 2014, S. 36)

⁴⁹ z.B.: Japan

⁵⁰ Abgeleitet aus dem Buch (Rogoff & Reinhart, 2009)

Trotz der Tatsache, dass die Studie von (Rogoff & Reinhart, 2009) viele Fehler aufweist, ist diese Regel die Basis vieler politischer Entscheidungen. Aktuellere Studien weisen darauf hin, dass es keine „magische Schuldengrenze“ gibt, ab welcher eine wirtschaftliche Katastrophe ihren Ausgang nimmt, sondern erkennen im Bereich von 60-90% eine Stagnation und ab höheren Quoten eine Schwächung des Wachstums. Wie bereits in Fußnote 49 angeführt ist Japan die prominenteste Ausnahme, welches bei einer Schuldenquote von 243% (2013) immer noch ein positives Wirtschaftswachstum hat, aber nach ersterer Studie wirtschaftlich schon längst klinisch tot sein müsste.

Nach Auffassung des Autors, aufgrund der Literaturrecherche für diese Arbeit, lässt sich die Schuldentragfähigkeit eines Landes nur schwer an Prozentzahlen festmachen. Es dürfte viel eher damit zusammenhängen, ob hinter diesen erhobenen Daten ein konkretes, nachvollziehbares, wirtschaftspolitisches Ziel steht, welches von den Gläubigern als gut und rational eingestuft wird. Das Vertrauen der Märkte in eine langfristige und sorgfältige Schuldenplanung scheint damit wichtiger, als das Erreichen bzw. Unterschreiten „fiktiver“ Grenzwerte.

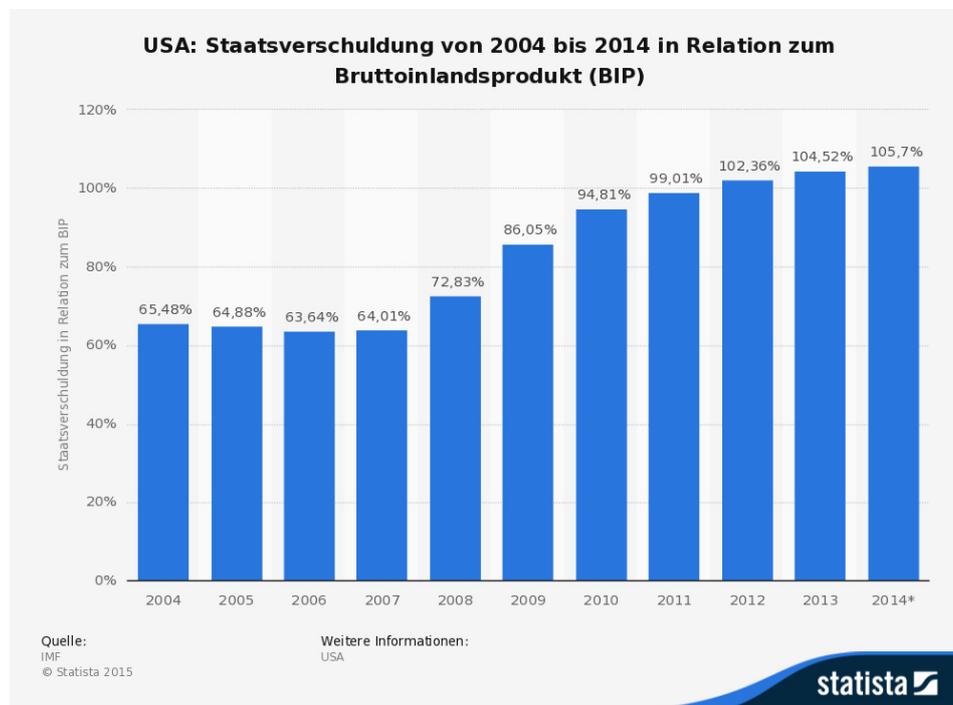


Abbildung 8: Staatsschuldenquote USA (2004-2014)

Quelle: Eurostat (Jänner 2015), <http://de.statista.com/>, Zugriff am 04. Februar 2015

Die Staatsschuldenquote erhöhte sich in den USA von 2008 bis 2014 überdurchschnittlich von ca. 65% auf ca. 105% (siehe Abbildung 8). Diese, im Vergleich zu Europa, etwa doppelt so hohe Stützung der Konjunktur durch eine expansive Fiskalpolitik, in Form der Erhöhung der Staatsausgaben, ist wohl der wichtigste Grund warum sich der Aufschwung in den USA fortsetzen wird.⁵¹ Die Staatsverschuldung wird daher mittelfristig nicht zunehmen.⁵²

Im Gegensatz dazu verfolgt die Politik im Euroraum seit 2010/2011 eine Sparpolitik, die nur langsam einen Einkommensstrom generiert. Zwar wurden auch in diesem Wirtschaftsraum die Staatsausgaben innerhalb der ersten Krisenjahre, zur Stützung der Konjunktur, erhöht, aber seither wieder, zur Einhaltung der Sparziele, zurückgefahren. Wie in Abbildung 9 zu erkennen bewegt sich die Staatsverschuldung bei der Grenze lt. Schuldenregel von (Rogoff & Reinhart, 2009).

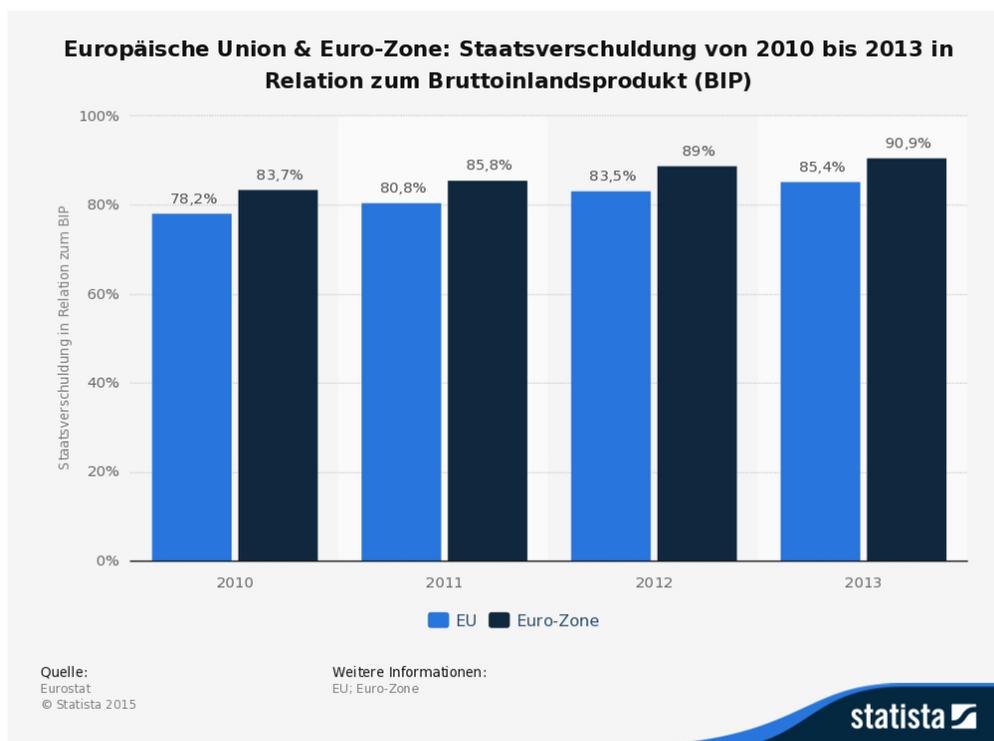


Abbildung 9: Staatsschuldenquote Europa 2010-2013

Quelle: Eurostat (Jänner 2015), <http://de.statista.com/>, Zugriff am 04. Februar 2015

⁵¹ Vgl. (Schulmeister, Die große Depression, der New Deal, ihre Bewertung durch den Mainstream und die Krise Europas, 2014, S. 18)

⁵² Vgl. (WiFo, Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung, 2015, S. 2)

2.3 Auswirkungen auf Österreich

Die Krise hat Österreich als kleine exportorientierte Volkswirtschaft, aufgrund der internationalen Verflechtungen, selbstverständlich genauso getroffen wie den Rest der Welt, wenngleich in einem geringeren Ausmaß. Dies lag unter anderem daran, dass österreichischen Banken nur ca. 1,5% strukturierte Wertpapiere in Ihrer Bilanzsumme hatten.⁵³ Die Auswirkungen erreichten die Banken erst auf Umwegen, nämlich über die, im Verhältnis von 70% zum BIP, hohe Geschäftstätigkeit in den osteuropäischen Ländern. Damit hängt die Bewertung der heimischen Banken auch maßgeblich vom wirtschaftlichen Erfolg dieser Länder ab.

Dramatisch waren die Auswirkungen auf den Leitindex der Wiener Börse ATX (Austrian Traded Index) der 2008 in etwa 66% seines Werts einbüßte und bei 1.516 Punkten landete. Seither konnte sich der ATX nur marginal erholen und stagniert auf einem Niveau von ca. 2.250 Punkten (Stand 02/2015).

Damit waren die realwirtschaftlichen Auswirkungen spätestens Mitte 2008 auch in Österreich zu spüren. Zur Abfederung dieses konjunkturellen Einbruchs wurde seitens der Politik eine expansive Fiskalpolitik, aus Steuersenkungen und Ausgabenerhöhungen, analog jener Anstrengungen der westlichen Industrienationen, unternommen.

Die Maßnahmen umfassen die Konjunkturpakete I und II sowie die von 2010 auf 2009 vorgezogene Steuerreform und können vereinfacht vier Kategorien zugeordnet werden (Gesamtvolumen 2009/10 in Mio. €)⁵⁴:

- Ausweitung der Infrastrukturinvestitionen (1.435 Mio. €),
- Senkung der Finanzierungskosten der Unternehmen (2.080 Mio. €),
- Erhöhung der verfügbaren Einkommen der privaten Haushalte (5.953 Mio. €),
- Erhöhung des öffentlichen Konsums und der Subventionen (370 Mio. €).

Die oben genannten wirtschaftlichen Impulse in der Größenordnung von 3,5% des nominellen BIP 2008 konnten, gemäß Modellberechnungen (Breuss, Kaniowski, & Schratzenstaller, 2009), den konjunkturbedingten Einbruch in Österreich um 2,1% mindern. Daher konnte Österreich auch noch 2009 die Bestnoten⁵⁵ aller drei

⁵³ Vgl. (Beirat für Wirtschaft und Sozialfragen, 2009, S. 67)

⁵⁴ (Breuss, Kaniowski, & Schratzenstaller, 2009)

⁵⁵ Ausfallrisiko ist fast Null

Ratingagenturen (Standard & Poors, Moody's und Fitch Ratings) beibehalten und Kapital am Finanzmarkt zu besten Konditionen generieren. Erst zu Beginn des Jahres 2012 hat S&P Österreich um eine Stufe, also auf AA+⁵⁶, herabgestuft. Ein weiterer Entzug der Bestnote erfolgte dann am 13.02.2015 durch Fitch Ratings. Lediglich Moody's hat Ende 2014 die Bestnote AAA (Triple A) weiter bestätigt. Trotz der kürzlich stattgefundenen Herabstufung liegt die Rendite für 10-jährige Staatsanleihen per 23.02.2015 bei 0,489 Prozent und weist damit den drittbilligsten Zinssatz der Eurozone auf. Im Vergleich dazu erhält Deutschland mit einem Triple A aller drei Agenturen 0,388%. Es kann also abgeleitet werden, dass die Auswirkungen dieser Ratings, aufgrund der Finanzstabilität Österreichs langsamer und verzögert schlagend werden. Dabei geht der Autor nicht auf zusätzliche, national schwierige Besonderheiten, wie z.B. die Notverstaatlichung der Hypo-Alpe-Adria, ein.

Wie auch in Deutschland wurden Anstrengungen zur Beschäftigungssicherung in Form einer Unterstützung der Kurzarbeitsmodelle unternommen. Damit sollte den Unternehmen die Möglichkeit gegeben werden, ihr mühsam aufgebautes und hochqualifiziertes Personal, im Betrieb zu halten. Im Gegensatz dazu sieht man die Arbeitskraft in den USA eher als „entbehrlich“ an und entlässt diese eher bei wirtschaftlichen Turbulenzen.

Für das Arbeitsmarktpaket der Regierung, als Teil der oben genannten konjunkturellen Stimulation, wurden in den Jahren 2009 und 2010 jeweils 220 Mio. € veranschlagt.⁵⁷ Mit diesen Mitteln wurde einerseits die maximale Dauer der Kurzarbeit⁵⁸ von 12 auf 18 Monate (bzw. 24 Monate im zweiten Konjunkturpaket) verlängert und andererseits eine Koppelung an geförderte Weiterbildungsmaßnahmen geschaffen.

Das Modell der Kurzarbeit wurde vorrangig von der Automobilindustrie und Betrieben zur Metallverarbeitung genutzt, wodurch sich die Zahl der Kurzarbeiter in Österreich auf ca. 57.000 Beschäftigte in 336 Betrieben vervierfacht hatte. Eine weitere Entlastung und ein Anreiz für die Unternehmen war die gesamte Übernahme der Sozialversicherungsbeiträge ab dem 7. Monat der Kurzarbeit durch den Staat.

Die Verlängerung der finanziell unterstützen Kurzarbeit ist nach (Schulmeister, Die neue Weltwirtschaftskrise – Ursachen, Folgen, Gegenstrategien, 2009, S. 39) die

⁵⁶ Sichere Anlage, wenn auch leichtes Ausfallrisiko

⁵⁷ (Breuss, Kaniovski, & Schratzenstaller, 2009, S. 3)

⁵⁸ die vorübergehende Herabsetzung der Normalarbeitszeit wegen wirtschaftlicher Schwierigkeiten

Klügste aller kurzfristig orientierten Maßnahmen der österreichischen "Anti-Krisen-Politik". Wichtig dabei ist, dass dieses Angebot für den Arbeitgeber immer attraktiver sein muss als eine Kündigung und dass dieses Instrument nur zeitlich befristet eingesetzt wird, um die Arbeitsmarktflexibilität und den Strukturwandel nicht zu erschweren.

In den Jahren 2009 und 2010 haben die betroffenen Unternehmen den Rückgang der Auftragslage auch dazu genutzt Ihre Urlaubsrückstellungen abzubauen, Überstunden zu reduzieren und auf nachhaltige Weiterbildung Ihrer Mitarbeiter zu setzen. Trotz eines Rückgangs des BIP von 3,8% im Jahr 2009 (siehe Abbildung 10) kam es zu einem Anstieg der Arbeitslosenquote von nur knapp 1% (siehe Abbildung 11), was die Politik zu einem positiven Resümee Ihrer Anstrengungen veranlasst hat. Verstärkt wird diese Aussage durch Modellberechnungen des österreichischen Wirtschaftsforschungsinstituts (Breuss, Kaniovski, & Schratzenstaller, 2009, S. 28), welches davon ausgeht, dass dieser gesamte Impuls ca. 41.500 Arbeitsplätze gesichert hat und damit den Anstieg der Arbeitslosenquote um 0,7 Prozentpunkte dämpfen konnte. Bereits Ende 2010 konnte die Kurzarbeit, aufgrund der verbesserten Auftragslage, in vielen Betrieben wieder beendet werden.⁵⁹

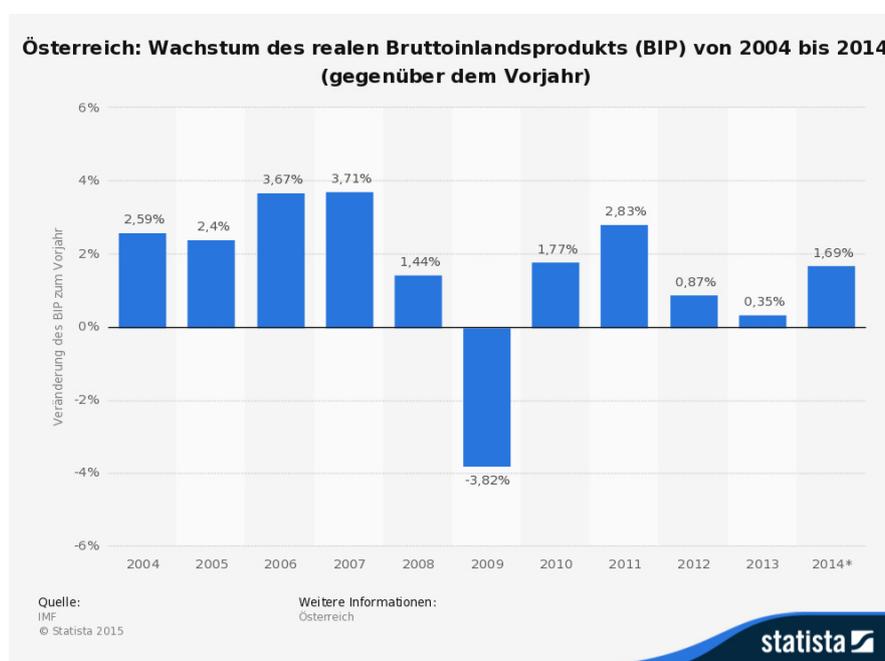


Abbildung 10: Veränderung BIP (2004-2014)

Quelle: Eurostat (Jänner 2015), <http://de.statista.com/>, Zugriff am 05. Februar 2015

⁵⁹ (Frank, 2011, S. 86)

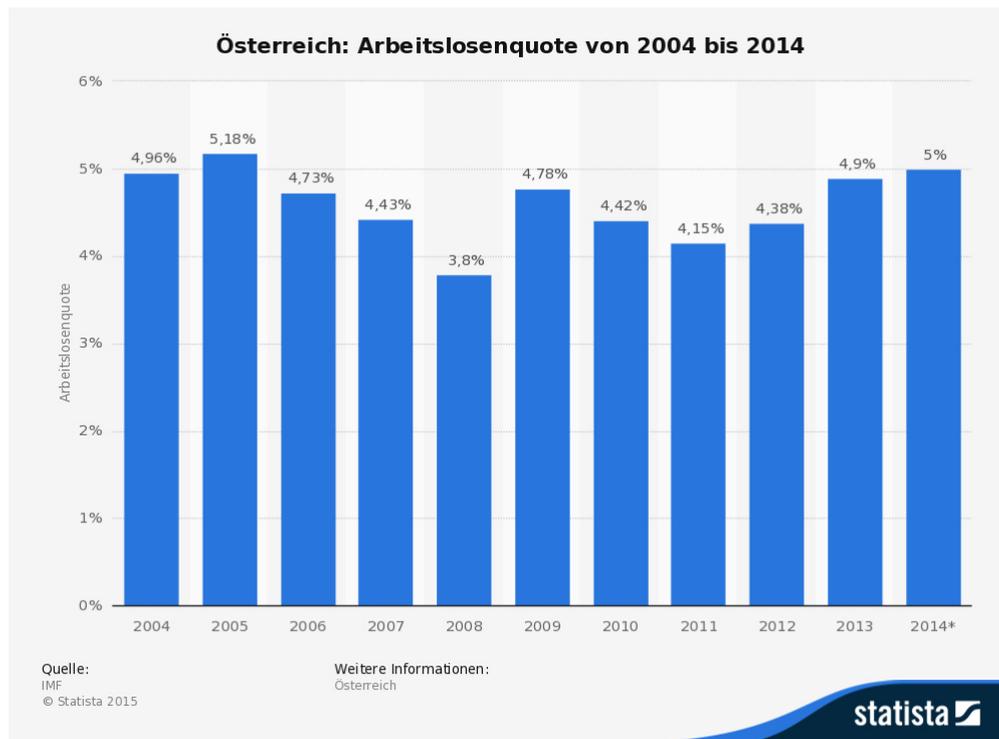


Abbildung 11: Arbeitslosenquote Österreich (2004-2014)

Quelle: Eurostat (Jänner 2015), <http://de.statista.com/>, Zugriff am 05. Februar 2015

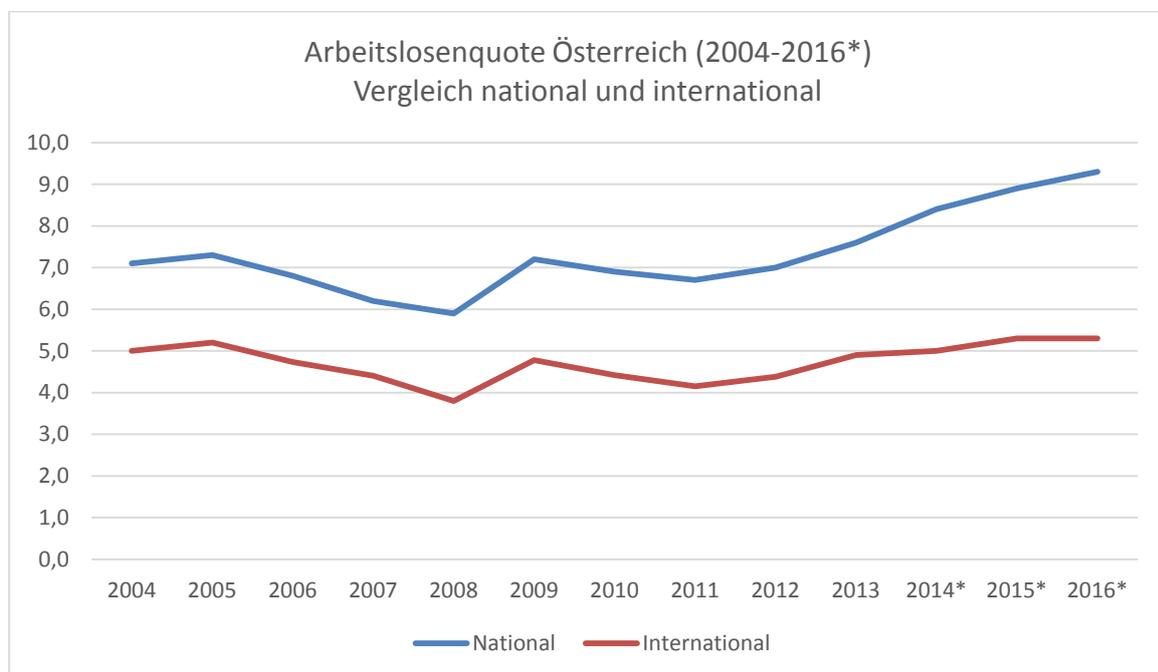


Abbildung 12: Arbeitslosenquoten Österreich im Vergleich

Quelle: eigene Darstellung, *)Prognose WiFo (WiFo, Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung, 2015)

In Abbildung 12 soll veranschaulicht werden, dass die Arbeitslosenquoten nach nationaler bzw. internationaler Berechnung immer weiter auseinanderdriften. Die Differenz lag vor der Krise konstant bei ca. 2%, hat sich per Ende 2014 auf 3,4% erhöht und wird gemäß aktueller Konjunkturprognose⁶⁰ 4% im Jahr 2016 betragen und dieses Niveau beibehalten. Dies bedeutet allerdings, dass sich immer mehr Personen in atypischen Beschäftigungsverhältnissen⁶¹ befinden. Diese Form der Beschäftigung zeichnet sich darin aus, dass sie zu mindestens in einem Punkt vom klassischen „Normalarbeitsverhältnis“⁶² abweicht. Das Problem dabei ist, dass kein voller arbeits- und sozialrechtlicher Schutz vorliegt, wobei diese Einschränkungen vielseitig und unterschiedlich geregelt sind. Hinter dem Ansteigen dieser Beschäftigungsformen, welcher im Übrigen in den 70'er Jahren seinen Ausgang genommen hat, steht auch der Drang der Wirtschaft auf sich ändernde Produktionsprozesse flexibel reagieren zu können.



Abbildung 13: Staatschulden Österreich in Relation zum BIP (2004-2014)

Quelle: Eurostat (Jänner 2015), <http://de.statista.com/>, Zugriff am 05. Februar 2015

Aufgrund der krisenbedingten Konjunkturprogramme wuchs die Staatsverschuldung auch in Österreich rasant an und erreichte 2013 fast 75% in Relation zum BIP. Nach

⁶⁰ (WiFo, Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung, 2015)

⁶¹ z.B.: Geringfügige Beschäftigung, Arbeitskräfteüberlassung, etc.

⁶² Vollzeit, Kontinuität, geregelte Arbeitszeit, geregeltes Einkommen

aktuellen Prognosen (02/2015) wird der Schuldenstand 2014 sogar 89% erreicht haben. Damit wurde der, nach dem Maastrichter Vertrag über die Europäische Währungsunion, zulässige Grenzwert⁶³ von 60% deutlich überschritten (siehe Abbildung 13).

2.4 Ausblick bis 2019

Die Weltwirtschaft wird sich weiterhin nicht erholen und uneinheitlich entwickeln. Obwohl die USA, getragen von massiven öffentlichen Budgetdefiziten, einen Wachstumspfad einschlagen, ist sie insgesamt von einem Aufschwung weit entfernt. Zusätzlich bleibt die Weltwirtschaft, bzw. eine Verbesserung der wirtschaftlichen Aktivität, anfällig für Störungen, welche durch geopolitische Entwicklungen⁶⁴ verursacht sein können oder durch Turbulenzen⁶⁵ an den Finanzmärkten.⁶⁶ Die prognostizierte, mittelfristige Wachstumsrate der USA liegt bei ca. 2,8% des BIP.⁶⁷

Die wirtschaftliche Entwicklung im Euroraum wird auch 2015-2019 gedämpft bleiben, da der Währungsverbund den Aufschwung der Konjunktur hemmt.⁶⁸ Dies ist unter anderem der Tatsache geschuldet, dass einzelne Länder keine unabhängige Geldpolitik betreiben können (siehe auch: Konstruktionsmängeln der Europäischen Währungsunion, Seite 17). Daher stützt sich z.B. das hohe Wirtschaftswachstum in Deutschland auf dessen Leistungsbilanzüberschuss zu Lasten der europäischen Handelspartner. Aufgrund des derzeit niedrigen Ölpreises⁶⁹ kommt es 2015 zu einer geringfügigen Zunahme der wirtschaftlichen Aktivität, weshalb mit einem mittelfristigen Wachstum von ca. 1,3% gerechnet werden kann.⁷⁰ Daher deuten die Aussichten am Arbeitsmarkt für Europa bis Ende 2015 zwar auf eine Entspannung hin, jedoch ist keine deutliche Trendumkehr zu erwarten. Vielmehr wird das Niveau von 11-12% (ILO), der Erwerbspersonen ohne Arbeit, weiterhin gleichbleibend sein.⁷¹

Auch in Österreich ist 2015 keine Besserung der Konjunktur zu erwarten. Da aber rund 40% der österreichischen Exporte innerhalb des Wirtschaftsraums von Europa liegen,

⁶³ Werden auch Konvergenzkriterien genannt und beinhalten zusätzlich noch Grenzwerte betreffend Inflation, jährlichem Haushaltsdefizit und Zinssätzen von langfristigen Staatsanleihen.

⁶⁴ z.B.: Ukraine Krise?, Preis für Rohöl?, etc.

⁶⁵ z.B.: Verschärfung der Eurokrise – Griechenland?

⁶⁶ Vgl. (Gern, et al., 2014, S. 3)

⁶⁷ Vgl. (WiFo, Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung, 2015, S. 2)

⁶⁸ (WiFo, Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung, 2015, S. 2)

⁶⁹ Ende 2014 lag er unter 60 \$ je Barrel – das entspricht ca. 50% von Mitte 2014.

⁷⁰ (WiFo, Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung, 2015, S. 2)

⁷¹ (Gern, et al., 2014, S. 32)

welcher sich weiter schwach entwickelt, ist trotz einer hohen Exportquote zum Wachstumsmotor Deutschlands, keine Steigerung des BIP über den Außenhandel zu erwarten.⁷² Im Übrigen ist Exportquote innerhalb von Europa aufgrund der schwachen Nachfrage durch die europäischen Partner im Jahr 2014 leicht rückläufig.

Die Arbeitslosenquoten nach Abbildung 12 werden weiter steigen und nach nationaler Berechnung bis 2019 bei einem Wert von ca. 9,2% bzw. 5,2% nach Eurostat liegen.⁷³ Die ausbleibende Entspannung am österreichischen Arbeitsmarkt korrespondiert daher mit der gesamteuropäischen Entwicklung.

Die Verpflichtung Österreichs zur Einhaltung der Maastricht-Kriterien wird in der öffentlichen Haushaltspolitik zu Maßnahmen führen die Staatsschuldenquote wieder zu senken. Gemäß der Prognose (WiFo, Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung, 2015) wird der Höchststand der Verschuldung in Relation zum BIP mit 87%⁷⁴ im Jahr 2015 erreicht sein, wobei notwendige Einsparungen zu einer Senkung auf 80% im Jahr 2019 führen sollten. Dazu hat sich Österreich, im Rahmen des neuen Fiskalpakts der EU⁷⁵, zur Verbesserung der Konjunkturbedingungen, verpflichtet.

Im Zuge ihrer Tagung am 9. Dezember 2011 haben die Staats- und Regierungschefs der WWU beschlossen das Sixpack⁷⁶ durch neue Maßnahmen zur Koordinierung und Steuerung der WWU zu ergänzen. Am 3. März 2012 wurde daher ein bilateralen Vertrag - der Fiskalpakt - von 25 Mitgliedstaaten (ohne das Vereinigte Königreich und die Tschechische Republik) unterzeichnet. Der Fiskalpakt ist am 1. Jänner 2013 in Kraft getreten (BGBl. III Nr. 17/2013). Kernelement des Fiskalpakts ist die Anforderung an die Mitgliedstaaten, eine Schuldenbremse zu implementieren. Diese Schuldenbremse beschränkt den maximal erlaubten jährlichen strukturellen⁷⁷ Haushaltssaldo auf minus 1 % des BIP bzw. minus 0,5 % des BIP für Länder mit einer Schuldenquote über 60 % des BIP.⁷⁸

⁷² Vgl. (WiFo, Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung, 2015, S. 1)

⁷³ Vgl. (WiFo, Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung, 2015, S. 2)

⁷⁴ Aufgrund der Ergebnisse 02/2015 für das Jahr 2014 könnte dieser Wert nach oben korrigiert werden – 89% siehe Seite 35

⁷⁵ Vertrag über Stabilität, Koordinierung und Steuerung in der Wirtschafts- und Währungsunion (SKS-Vertrag)

⁷⁶ Bezeichnet sechs europäische Gesetzgebungsmaßnahmen

⁷⁷ bereinigt um konjunkturelle Einflüsse sowie um Einmaleffekte

⁷⁸ (BMF, 2015) – auch als „Schuldenbremse“ bezeichnet

Dies ist besonders, im Hinblick auf günstige Rahmenbedingungen bei der Finanzierung von Staatshaushalten, auf Basis von Ratings, wichtig, um eine gesamtwirtschaftliche Abwärtsspirale zu verhindern. Die im Maastricht Vertrag geregelte maximale Neuverschuldung von 3% des BIP muss daher zur Erreichung dieses Ziels (Schuldenquote <60%) deutlich unterschritten werden. Die Anstrengungen zur Senkung der Staatsverschuldung werden aber, gemäß der Prognose des österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung, erst im Jahr 2019 dazu führen die Neuverschuldung auf 0,5% zu drücken.

Aufgrund dieses Konsolidierungsdrucks werden auch Ausgaben im Bereich der Bau-, und Infrastrukturinvestitionen gekürzt, weshalb bis 2019 ein nur mittelmäßiger Ausblick für die gesamte Bauwirtschaft zu erwarten ist. Die Steigerungsrate in diesem Wirtschaftsbereich wird in etwa bei 1% p.a. liegen.⁷⁹

Die mittelfristige Wachstumsrate wird in Österreich ca. 1,25% des BIP betragen, wobei dies ziemlich dem europäischen Durchschnitt entsprechen sollte.⁸⁰

⁷⁹ Vgl. (Wirtschaft, 2014, S. 15)

⁸⁰ Vgl. (WiFo, Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung, 2015, S. 1)

3 Bauwirtschaft im Sog der Wirtschaftskrise

3.1 Auswirkungen der Krise

Zur Auswertung bzw. zum Verständnis der referenzierten Prognosen diverser Wirtschaftsforschungsinstitute müssen im Vorfeld einige Begriffsbestimmungen angeführt werden.

- **Bauproduktion**

Unter Bauproduktion wird die Güterumwandlung auf der Baustelle aus den Bauproduktionsfaktoren in eine Bauleistung (meist ein fertiges Bauwerk verstanden. Aus den und mit Hilfe der Produktionsfaktoren Arbeit, Material, Gerät, Energie, Boden und Kapital wird durch Bearbeitung und Errichtung (eigentliche Bauarbeiten), Ausbau (Ausbauarbeiten) und Montage (Bauinstallations- und Ausrüstungsarbeiten) ein fertiges Bauwerk erstellt oder eine Veränderung/Instandsetzung/Ertüchtigung eines bestehenden Bauwerkes vorgenommen. Der Bauproduktionswert ist der Preis, den der Bauherr für die Durchführung eines Bauvorhabens an seine Unternehmer bezahlt. Dieser Wert geht in die statistische Bestimmung des volkswirtschaftlichen Bauproduktionswertes ein.⁸¹

- **Bauinvestitionen**

Grundlage für die Berechnung der Bauinvestitionen (Wohnbau- und Nichtwohnbauinvestitionen) sind die Komponenten der Produktionskonten des Wirtschaftsbereiches Bau, sowie Details der Produktionskonten der übrigen Wirtschaftszweige (z.B. aktivierte Eigenleistungen). Den Bauinvestitionen werden Erlöse von Wirtschaftszweigen zugerechnet, die charakteristisch nicht in den Bereich Bauwesen fallen (z.B. Bauschlosser), weiters werden einerseits im Zuge der Eigenleistungen im Wohnbau verwendete Materialien, andererseits Konstruktionen, die in der Bauwirtschaft nicht intermediär verbraucht, sondern direkt errichtet werden, berücksichtigt.⁸²

- **Bauvolumen**

Das Bauvolumen ist definiert als die Summe aller Leistungen, die auf die Herstellung oder den Erhalt von Gebäuden und Bauwerken gerichtet sind. Dazu

⁸¹ (Oberndorfer & Haring, 2014, S. 5)

⁸² (Statistik Austria, 2013, S. 15)

rechnen auch alle in Bauwerke eingehenden Leistungen des Verarbeitenden Gewerbes (Aufzugbau, Stahl- und Leichtmetallbau, Holzkonstruktionen, Beiträge der Elektrotechnischen Industrie); ferner Dienstleistungen, wie Architektenleistungen, amtliche Gebühren, Grundstücksübertragungskosten; außerdem die Eigenleistungen der Investoren, auch der privaten Haushalte beim Wohnungsbau (einschließlich Schwarzarbeit) wie auch die Regiearbeiten der öffentlichen Hand.⁸³

Im Allgemeinen lässt sich zunächst anführen, dass der Konjunkturzyklus der Baubranche, jener der Gesamtwirtschaft normalerweise mit ca. einem Jahr⁸⁴ Verspätung folgt und stärker von Auf- und Abschwungphasen betroffen ist.

„Die langen Planungs- und Baufristen wirken anfänglich verzögert und später mit einer starken prozyklischen Überreaktion auf die Baunachfrage. Auftragseingang und Kapazitätsauslastung unterliegen daher größeren zyklischen Schwankungen als in den meisten anderen Branchen.“⁸⁵

Erst nach Abarbeitung der bestehenden Aufträge schlägt eine konjunkturelle Störung auf diesen Wirtschaftszweig durch. Dieser durchschnittliche Zeitraum war aber bei dieser Finanz- und Wirtschaftskrise kürzer, da auch die Wertschöpfung der Bauwirtschaft im Jahr 2009 gleichzeitig zum BIP, jedoch überproportional stark einbrach (siehe Abbildung 14). Den Grund für die rasche Auswirkung sieht der Autor in Verbindung mit der schon 2008 vorherrschenden Bankenkrise. Diese Vertrauenskrise hatte natürlich unmittelbare Auswirkungen auf die kurzfristigen Finanzierungsmöglichkeiten der Baufirmen, ebenso wie die für Bauherrn langfristigen Immobilieninvestitionen. Aufgrund der erschwerten Finanzierungsbedingungen durch Risikoaufschläge wurden die Bauinvestitionen reduziert, wodurch die reale Bauproduktion daher seit 2009 rückläufig ist und sich bis dato nicht aus der Rezession befreien kann.

⁸³ (DIW Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, 2015)

⁸⁴ (Brezinski, Brömer, & Jacob, 2013, S. B12/3)

⁸⁵ (Maier, Steffen, Fitze, Glaser, & Kaufmann, 2005, S. 7)

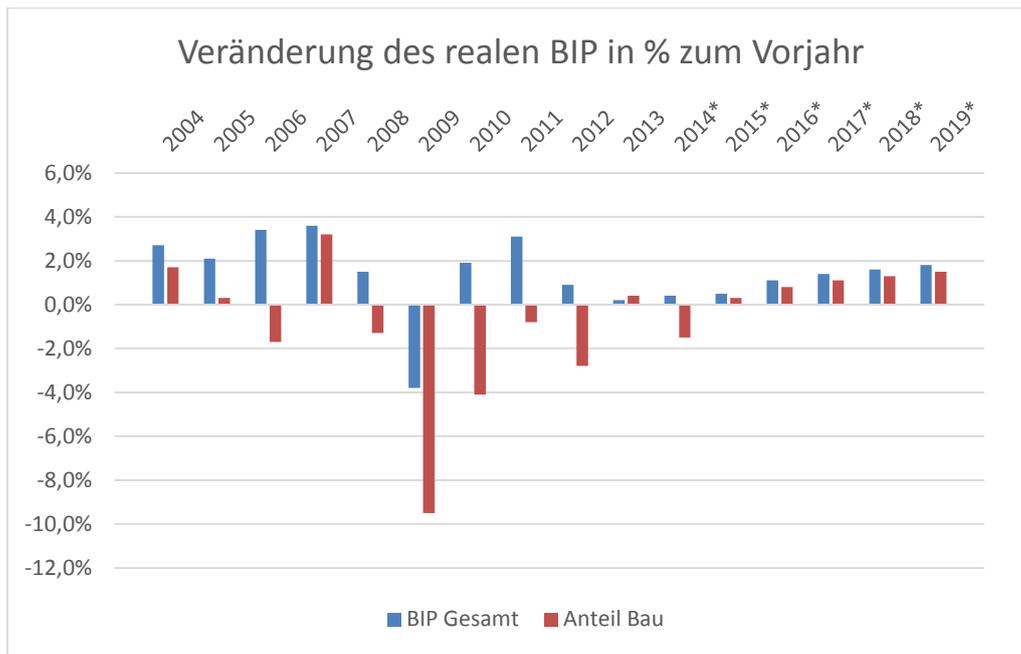


Abbildung 14: Veränderung BIP und Wirtschaftsbereich Bau in % zum Vorjahr

Quelle: Eigene Darstellung; *) Prognose (Wirtschaft, 2014, S. 15)⁸⁶

Wie in Österreich ist auch in ganz Europa die Bauwirtschaft von dieser Krise betroffen. Die europäische Baubranche hatte zwischen 2007 und 2010 einen Rückgang der Produktion um 15% zu verzeichnen. Insbesondere in westeuropäischen Ländern waren die Auswirkungen früher, stärker und anhaltender zu spüren als in jenen Osteuropas. Dies hat auch damit zu tun, dass vor allem in Ländern wie Spanien, Irland und Großbritannien unzählige leerstehende Objekte den Markt belasten. Durch den damit verbundenen Preisverfall bei Immobilien wird die Baunachfrage stark reduziert. In osteuropäischen Ländern wirkten die laufenden Infrastrukturinvestitionen stützend auf die Baukonjunktur, wobei vor allem in Polen, wegen der Fußball-Europameisterschaft, ein Bauboom bis 2012 existent war.

In Westeuropa ist der Wohnbau mit einem Anteil von etwa 47% die bedeutendste Sparte. In Ostmitteleuropa trägt er nur knapp ein Viertel zur gesamten Bauproduktion bei, der Tiefbau hingegen über 40%, in Tschechien sogar etwa 50%. Dieses große Gewicht des Tiefbaus hängt mit den umfangreichen Infrastrukturinvestitionen in diesen Ländern zusammen. Der sonstige Hochbau macht sowohl in Ostmitteleuropa als auch in Westeuropa etwa ein Drittel der Bauproduktion aus.⁸⁷

⁸⁶ Für das Jahr 2014 wurden die Daten des WiFo (Quartalsbericht vom 29.01.2015) herangezogen

⁸⁷ (Kunnert, Erholung der europäischen Bauwirtschaft verzögert sich, 2012)

In Österreich beträgt der Anteil der Bauwirtschaft ca. 6,3%⁸⁸ der gesamten Bruttowertschöpfung zu laufenden Preisen (nominell) und ist somit ein wichtiger wirtschaftlicher Faktor. Dieser nimmt jedoch seit Beginn der Finanz- und Wirtschaftskrise stetig ab und hat von 2008-2013 ca. 10%⁸⁹ an Wert eingebüßt. Der Anteil ist jedoch im internationalen Vergleich relativ hoch, wobei in den letzten zehn Jahren nur in Spanien und Zypern höhere Anteile als in Österreich verbucht wurden.⁹⁰ Zum Vergleich liegt der Anteil in Deutschland bei 4 bis 4,5%.

Die Bauwirtschaft wächst im Verhältnis zur Gesamtwirtschaft zwar langsamer, bildet aber über die letzten Jahrzehnte eine wirksame Konjunkturstütze. Dies liegt einerseits daran, dass die Wertschöpfung in Relation zum Umsatz mit ca. 36% deutlich höher liegt als der Durchschnitt aller Wirtschaftsbereiche (Produktions- und Dienstleistungsunternehmen) mit ca. 26% und andererseits an der hohen Beschäftigungsintensität. Daher sind Investitionen in die Bauwirtschaft ein beliebtes und effektives Instrument zur Konjunkturbelebung, zumal nach (Wolf, 2012) bzw. dem darin zitierten WiFo, der Beschäftigungseffekt von Bauinvestitionen nicht zu unterschätzen ist (pro 100 Mio. € Investitionsvolumen werden mittelfristig über 1.000 neue Arbeitsplätze geschaffen). In weiterer Folge spricht man bei Bauinvestitionen auch vom sogenannten Multiplikatoreffekt auf die Gesamtwirtschaft (Konsum, Einkommen, etc.). Dieser beträgt kurz- bzw. mittelfristig ca. 1,4 bis 1,6 Einheiten.⁹¹ Der Bauwirtschaft kommt damit eine entscheidende Rolle bei der Stabilisierung der Gesamtwirtschaft zu.

Die Konjunkturpakete I (2009) und II (2010) und die darin vorgesehenen Infrastrukturinvestitionen haben genau auf diese Effekte abgezielt. Jedoch lässt sich mit Abbildung 14 darlegen, dass diese Maßnahmen in Ihrer Dimension und Größenordnung nicht nachhaltig genug angelegt waren um ein reales Wachstum in diesem Bereich zu erzielen. Basis dieser Entscheidungen waren natürlich auch die jährlich publizierten Konjunkturprognosen (WIFO, IHS, Euroconstruct⁹², etc.), welche einen baldigen Aufschwung immer in Aussicht gestellt hatten. Die Realität blieb bis

⁸⁸ Stand 2013 – lt. Statistik Austria

⁸⁹ Anteil 2008 = 7%

⁹⁰ Vgl. (Wolf, 2012, S. 4)

⁹¹ Vgl. (Alfen, et al., 2013, S. 95)

⁹² Dem Euroconstruct-Netzwerk gehören Bau- und Konjunkturforschungsinstitute aus 19 europäischen Ländern an, darunter auch das WIFO. Zweimal jährlich werden im Rahmen einer Konferenz Analysen und Prognosen zur Baukonjunktur und zur Entwicklung in den einzelnen Sparten (Wohnbau, sonstiger Hochbau, Tiefbau) vorgelegt.

dato jedenfalls hinter den Erwartungen zurück. Es lässt sich auch ableiten, dass andere Wirtschaftsbereiche, insbesondere der Dienstleistungsbereich, den Aufschwung in den Jahren 2010-2012 getragen haben und somit besser von den Konjunkturpaketen profitieren konnte. Damit ist ebenso belegt, dass die Krise und dessen Folgen den Bau- und Immobiliensektor besonders stark trafen. Der schon im Kapitel 2.4 beschriebene Konsolidierungsdruck (siehe Seite 32) und die Verwerfungen im Euro-Raum wirkten seit 2012, in etwa nach Auslaufen der Effekte durch die Konjunkturpakete, erneut dämpfend auf das reale Wachstum der Bauwirtschaft (siehe Abbildung 14). Die Bausparten sind dabei aber unterschiedlich betroffen. Der Tiefbau hat wegen der niedrigen staatlichen Investitionen besonders unter der Krise gelitten, da das Bauvolumen seit 2012 ca. 20% unter dem Niveau von 2008 liegt.⁹³ Auf diesem Niveau stagniert dieser Wert bis heute, wobei zusätzlich keine größeren, staatlichen Impulse in Aussicht gestellt sind. Die Bau- und Immobilienwirtschaft sind aufgrund des gesamten Lebenszyklus einer Immobilie, Projektidee, Projektentwicklung, Finanzierung, Planung, Errichtung, Nutzung, Umnutzung oder Abriss, wirtschaftlich stark miteinander verbunden. Ökonomisch gesehen besteht ein Zusammenhang zwischen Bauinvestitionen und Immobilienpreisen, da steigende Immobilienpreise meist auf eine Knappheit an Wohnraum hinweisen, dadurch die Investitionsbereitschaft (Neubau) erhöht wird und in weiterer Folge die Wertschöpfung der Bauwirtschaft und das BIP steigen. Das geringe reale Wachstum 2013 war daher getragen vom Hochbau, insbesondere den Wohnbauinvestitionen, welche von steigenden Immobilienpreisen, und einem weiterhin niedrigen Zinsniveau profitieren konnten. Außerdem zählt der zum Hochbau gehörende Sanierungsbereich zu den Wachstumsstärksten der gesamten Branche, welcher auch 2009 und 2010 Produktionszuwächse verzeichnen konnte. Die steigenden Wohnbauinvestitionen waren bzw. sind beflügelt durch die Angst der Investoren (Privatinvestoren und institutionelle Investorengruppen⁹⁴) vor Inflation und der einhergehenden Geldentwertung. Nach (Brezinski, Brömer, & Jacob, 2013) ist es deswegen auch zu einer Flucht ins umgangssprachliche „Betongold“ gekommen. Die damit verbundene Stärkung der Nachfrage wurde auch durch institutionelle Investoren aus Südeuropa mitgetragen, welche Ihre Anlage in „stabileren“ Länder tätigen.

⁹³ Vgl. (Kunnert, Erholung der europäischen Bauwirtschaft verzögert sich, 2012, S. 128)

⁹⁴ Kreditinstitute, Versicherungsgesellschaften, Pensionsfonds, usw.

	Österreich			Insgesamt Je 1.000 Einwohnerinnen bzw. Einwohner	19 Euroconstruct- Länder
	Einfamilienhäuser	Mehrgeschoßbauten Neue Wohneinheiten	Insgesamt		
2009	14.300	22.700	37.100	4,4	3,3
2010	15.800	22.300	38.100	4,5	3,3
2011	16.300	28.000	44.300	5,3	3,5
2012	14.700	24.000	38.700	4,6	3,3
2013	15.100	28.300	43.400	5,1	3,1
2014	14.800	28.300	43.100	5,1	3,2

Abbildung 15: Entwicklung der Wohnbaubewilligungen in Österreich und im intern. Vergleich

Quelle: (Kunnert, Europas Bauwirtschaft erreicht Talsohle – günstiger Ausblick für österreichischen Wohnungsneubau, 2013)

Dieser Trend hat sich zwar wieder eingebremst, da die Baubewilligungen, als Indikator für die Prognosen, im Jahr 2012 um ca. 10% auf 38.700 (ca. Stand 2009/2010) zurückgegangen sind⁹⁵, dennoch stellt sich in diesem Zusammenhang auch die Frage der Gefahr der Bildung einer Immobilienpreisblase in Österreich, welche die Bauindustrie und die Gesamtwirtschaft, bei einem Platzen derselben zusätzlich belasten würde. Zur allgemeinen Identifizierung einer Preisblase gilt das Zusammenwirken von raschen Preissteigerungen, in Verbindung mit der Finanzierung über Kredite, in Erwartung weiterer Preissteigerungen. Dieses Szenario wurde 2014 in diversen Medien diskutiert, da die Preissteigerungen in den letzten Jahren markant waren.

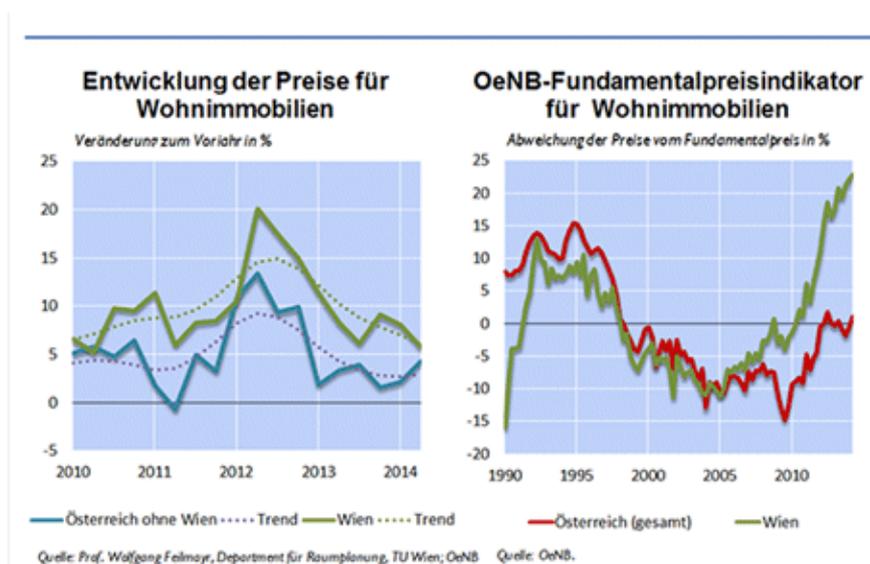


Abbildung 16: Entwicklung der Immobilienpreise

Quelle: (Obenaus, 2014)

⁹⁵ Vgl. (Kunnert, Bauproduktion in Europa weiterhin rückläufig – Österreichischer Wohnungsneubau 2013 verhalten, 2013, S. 2)

Die deutliche Steigerung des OeNB-Fundamentalpreisindikators⁹⁶ innerhalb der letzten 5 Jahre, ergibt eine Überbewertung von +20%⁹⁷ bei Immobilien im Raum Wien. Da die Daten aber für Gesamtösterreich keine Abweichung vom Fundamentalpreis aufweisen und der Trend für Wien nach unten tendiert sehen die Analysten derzeit keinen aufgeblähten Immobiliensektor.⁹⁸ Damit sind eine reine Überbewertung auf dem Immobilienmarkt und der Verdacht einer blasenähnlichen Entwicklung noch kein Grund von einer bestehenden Preisblase zu sprechen. Dennoch sind die Preise in Wien auf einem sehr hohen Niveau, jedoch mit der Tendenz zu fallenden Preisen, was wiederum die Renditeerwartungen reduziert und die Nachfrage in Zukunft stabilisieren sollte. Dies wirkt in weiterer Folge aber dämpfend auf die Bautätigkeit.

Das für 2014 angeführte negative, reale Wachstum von ca. -1,5% wurde vom Autor anhand der Konjunkturdaten des WiFo vom IV Quartal 2014 abgeleitet.⁹⁹ Die für die Jahre 2015-2019 prognostizierte jährliche Steigerung von ca. 1% p.a. wurde aus dem wirtschaftspolitischen Datenblatt des zuständigen Bundesministeriums (Prognose WiFo & IHS) entnommen und dem Verlauf der BIP-Prognose angepasst (Abbildung 14).¹⁰⁰ Dabei sei angemerkt, dass die Eurokrise weiterhin die größte Unsicherheit birgt und eine Revision des angekündigten Wachstums, analog der bisherigen Jahre, nicht ausgeschlossen werden kann.

Ohne massive exogene Störungen könnte sich das geringe Wachstum aber umsetzen lassen, da sich der Stand der erteilten Baubewilligungen 2013/2014 wieder erholt hat (siehe Abbildung 15).¹⁰¹

Das Bevölkerungswachstum und der damit verbundene Wohnbaubedarf sollten die Wohnbauinvestitionen zusätzlich stützen.¹⁰² Abschließend ist eine Konjunkturprognose für diesen Wirtschaftsbereich dem Grunde nach äußerst schwierig, da die Nachfrage nach langlebigen Investitionen auf geänderte wirtschaftliche Rahmenbedingungen (Zinsen, Kosten, Einkommen, etc.) unmittelbar reagiert.

⁹⁶ Siehe <http://www.oenb.at/Geldpolitik/immobilienmarktanalyse/daten-und-analysen.html>

⁹⁷ Stand Juli 2014

⁹⁸ Vgl. (Obenaus, 2014)

⁹⁹ Vgl. (Scheiblecker & Bierbaumer-Polly, 2015, S. 2)

¹⁰⁰ Vgl. (Wirtschaft, 2014, S. 15,18)

¹⁰¹ Bei dieser Einschätzung ist jedoch zu beachten, dass Baugenehmigungen häufig erst verzögert, in manchen Fällen auch gar nicht investitionswirksam werden.

¹⁰² (Wirtschaft, 2014)

Unterstützend für diese Prognose ist eine weitaus bessere Lagebeurteilung der Bauindustrie als die Jahre zuvor. Das schwierige Wirtschaftsklima, die rückläufige Auftragslage und sinkende Kapazitätsauslastung führten bis dato zu weniger Investitionen österreichischer Bauunternehmen.¹⁰³ Diese fehlenden Investitionen können jedoch dazu führen, dass ein eventuell gesamtwirtschaftlicher Aufschwung nicht in vollem Umfang mitgemacht werden kann.

Seit etwa 15 Jahren reduziert sich die Gesamtzahl der Beschäftigten am Bau stetig und hat sich seither nahezu halbiert, wobei im Gegensatz dazu die Anzahl der Betriebe gleich geblieben ist.¹⁰⁴ Der überproportionale Rückgang der Beschäftigten hat mit Auslagerung der Lohnleistung an Arbeitskräfteüberlasser zu tun und hat durch die Wirtschaftskrise noch einmal an Brisanz zugenommen. Die Beschäftigung und die Arbeitslosigkeit am Bau unterliegen stark saisonalen, vor allem witterungsbedingten Schwankungen. Die Wintermonate sind daher seit jeher von hoher Arbeitslosigkeit geprägt. Diese Umstände haben zum Ergebnis, dass im Schnitt 57% der Beschäftigten einmal im Jahr arbeitslos ist.¹⁰⁵ Bei Kündigungen während der kalten Jahreszeit besteht aber bei ca. 2/3 der Arbeiter eine Einstellungszusage für die wärmere Jahreszeit. Dennoch ist die Baubranche zum Großteil noch klassische, individuell gefertigte Handarbeit mit eingeschränkten Möglichkeiten der Vorproduktion bzw. Industrialisierung. Daher weist dieser Wirtschaftszweig auch eine der höchsten Arbeitsintensitäten innerhalb der produzierenden Gewerbe aus.

Die nachstehende Abbildung 17 zeigt den Verlauf der Arbeitslosenzahlen bei den Beschäftigten in der Bauindustrie seit 2008. Dabei ist festzustellen, dass sich die Anzahl der Arbeitslosen mit ca. +10.000 in den Sommermonaten verdoppelt hat und in den Wintermonaten mit ca. +15.000 um 25% gestiegen ist. Nach aktuellen Daten des Arbeitsmarktservice Österreich stieg die Arbeitslosenquote im Jänner 2015 auf 10,5% (national), wobei ca. 18,5 Prozent davon vorher am Bau beschäftigt waren. Damit trägt die Bauwirtschaft im Winter am meisten zur Gesamtarbeitslosigkeit bei.¹⁰⁶

¹⁰³ Vgl. (Wirtschaft, 2014, S. 58) und (Schwarz & Jungbauer, 2013, S. 1-9)

¹⁰⁴ Vgl. (Güther & Alfen, 2013, S. B1/1)

¹⁰⁵ Vgl. (Arbeitsmarktservice Österreich (AMS), 2015, S. 2)

¹⁰⁶ Vgl. (Arbeitsmarktservice Österreich (AMS), 2015, S. 2)

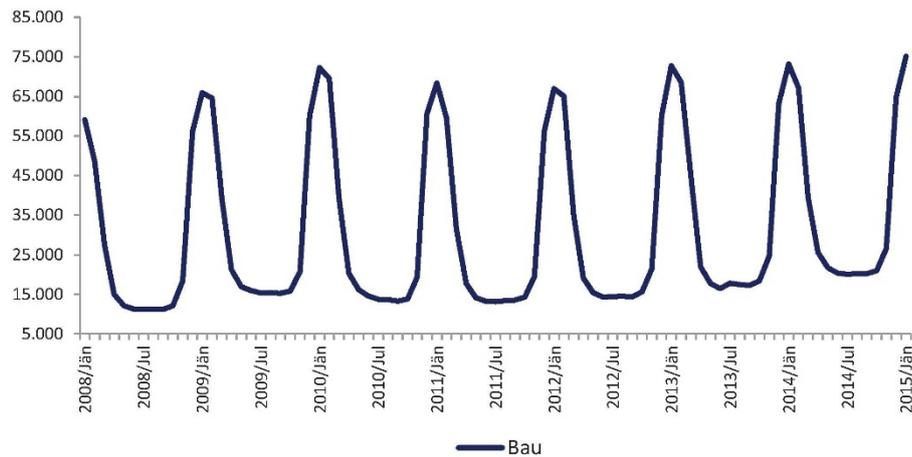


Abbildung 17: Arbeitslosenzahl Baubranche (2008 – 2015)

Quelle: AMS - Arbeitsmarktservice

Innerhalb der, aus Sicht der Bauindustrie, ausgelagerten Beschäftigungsgruppe „Arbeitskräfteüberlassung“ ist die Situation noch dramatischer, da der Anstieg generell ca. 100% beträgt (siehe Abbildung 18).

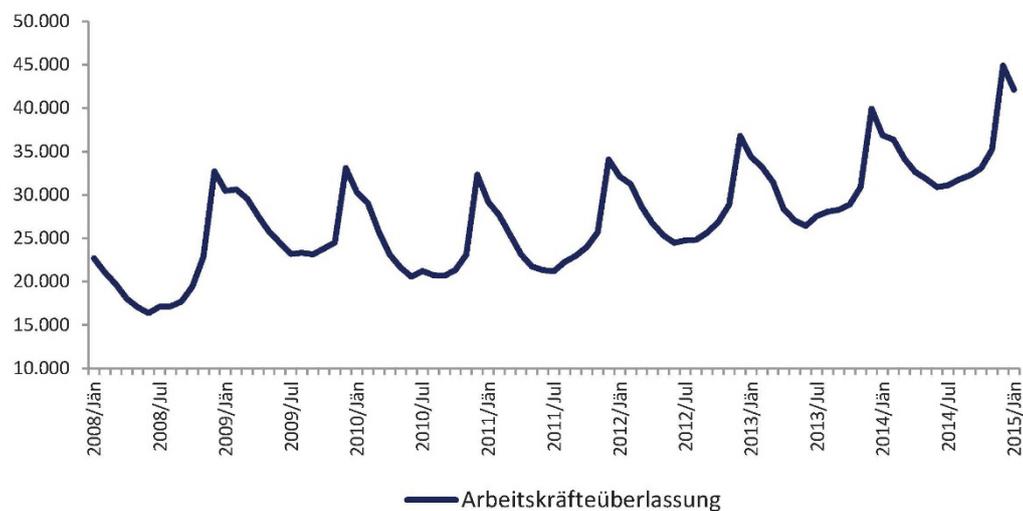


Abbildung 18: Arbeitslosenzahl Arbeitskräfteüberlassung (2008 – 2015)

Quelle: AMS - Arbeitsmarktservice

Nach Einschätzungen von Euroconstruct könnte es noch einige Jahre dauern, bis die europäische Wirtschaft zu nachhaltigem Wachstum zurückkehrt. In Zeiten von Sparpolitik mit Kürzungen von Löhnen, Subventionen und

Investitionen, werden sich vorerst wohl nur ausgewählte Branchen¹⁰⁷ erholen.¹⁰⁸

Diese Einschätzung spiegeln auch Artikel in den Tageszeitungen wider, wie jener im Standard vom 09/10. Mai 2015 „Ende eines Musterschülers“ in welchem die Situation eines Bauarbeiters mit Migrationshintergrund beschrieben ist. Das Angebot an offenen Stellen innerhalb der Baubranche ist gering und die Arbeitslosenzahlen steigen rasant an. Dabei ist insbesondere jene Bevölkerungsschicht mit einem niedrigen Bildungsniveau (Pflichtschulabschluss) betroffen. Alle anderen Bildungsschichten verzeichnen einen nur moderaten Anstieg. Diese Darstellung reflektiert die Notwendigkeit auch in der Bauwirtschaft über betriebliche Weiterbildung verstärkt nachdenken zu müssen und zeigt, dass Kurzarbeitsmodelle in diesem Wirtschaftszweig zu wenig oder gar nicht genutzt wurden. Schlussfolgernd müssen auch die Bauunternehmen darauf achten ihr Schlüsselpersonal bzw. die sogenannten „high-potentials“ auch während Krisen im Unternehmen zu halten.

3.2 Besonderheiten der Bauwirtschaft

Wie schon in den Kapiteln zuvor angeführt ist die Bauwirtschaft einer der bedeutendsten Wirtschaftszweige, welcher von starken Produktions- und Beschäftigungsschwankungen geprägt ist und großen Einfluss auf makroökonomische Parameter, wie das BIP und die Beschäftigung hat. Für die Öffentlichkeit und Kunden ist die Leistung dieser Branche jedoch nur schwer nachvollziehbar und hinsichtlich des Vertriebs der Leistung nicht unbedingt attraktiv. Der Baumarkt ist zusätzlich wenig transparent und komplex, in welchem persönliche Beziehungen, Vertrauen und das Image eine große Rolle spielen.¹⁰⁹

Die Baubranche ist ein vielschichtiger Wirtschaftsbereich, der eine Vielzahl von Stakeholdern aus spezialisierten Personengruppen (Kunden, Banken, Versicherungen, Bauunternehmen, Behörden, Architekten, Ingenieure, Geometer, Geodäten, etc.), aus sehr unterschiedlichen Branchen mit unterschiedlichen Interessen umfasst. Charakteristisch bei der Errichtung von langlebigen

¹⁰⁷ Anmerkung Autor: Dies ist demnach nicht die Baubranche

¹⁰⁸ (Brezinski, Brömer, & Jacob, 2013, S. B12/9)

¹⁰⁹ Vgl. (Maier, Steffen, Fitze, Glaser, & Kaufmann, 2005, S. 11)

Wirtschaftsgütern ist die relativ lange Produktionsdauer und ein hoher Kapitaleinsatz verbunden mit einem hohen Risiko.

Das Endprodukt der Bauwirtschaft ist eine Immobilie, welche als unbewegliches Sachgut, zu den wenigen nicht transportfähigen Produkten gehört. Die Leistungserstellung erfolgt zu einem sehr hohen Anteil am Ort des Bedarfs, weshalb Baufirmen dem Kunden dorthin folgen müssen. Aus diesem Grund haben sich die Organisationsstrukturen der Bauunternehmen an diesen besonderen Baumarkt angepasst und meist regional entwickelt.

Baumärkte sind keine globalen Märkte: Trotz zunehmender Internationalisierung des Bauens gilt unverändert, dass Baumärkte in besonders ausgeprägter Form regionale Märkte sind.¹¹⁰

Durch diese Entwicklung kommt es zu kleinteiligen Strukturen und wenigen großen Unternehmen. In der Europäischen Union mit seinen ca. 3,2 Mio. Bauunternehmen liegt die durchschnittliche Betriebsgröße bei weniger als 9 Mitarbeitern.¹¹¹

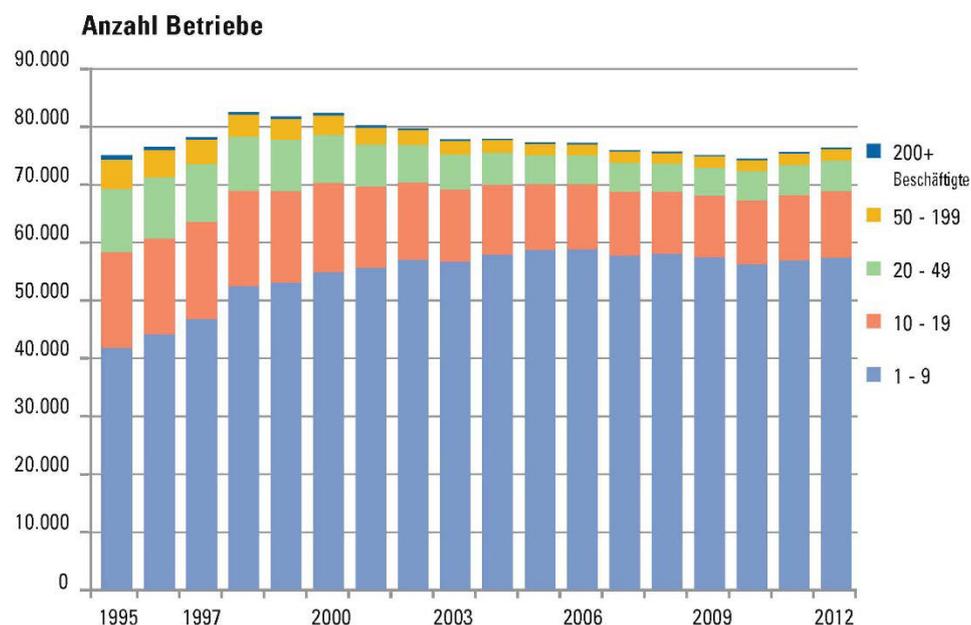


Abbildung 19: Zahl der Betriebe im Bauhauptgewerbe nach Größenklassen (Deutschland)

Quelle: (Alfen, et al., 2013, S. 68)

¹¹⁰ (Alfen, et al., 2013, S. 8)

¹¹¹ Vgl. (Rein & Schmidt, 2014, S. 13)

Die Tendenz zur kleinteiligen Arbeitsteilung in der Bauwirtschaft wurde in der Studie von (Toffel, 2013) aus Daten von 1950 – 2002 (Deutschland) ausgewertet. Darin ist festzustellen, dass die Anzahl der Unternehmen mit 1-20 Mitarbeitern gewachsen ist, jene mit mehr als 20 Mitarbeitern gesunken ist (siehe Abbildung 19).

Dieses Ergebnis lässt die These zu, dass größer werdende Unternehmungen, bei sonst gleichen Umständen, unwirtschaftlicher werden. Wachsende Unternehmungen müssen sich somit immer neu rationalisieren um wettbewerbsfähig zu bleiben und dies vor allem durch die Intensivierung der Kundenkontakte in Verbindung mit gezielter Absatzwerbung.¹¹² Kleine Unternehmen haben aufgrund Ihrer Größe den Vorteil auf gute, persönliche Kundenkontakte zurückgreifen zu können und flexibler bzw. schneller auf geänderte wirtschaftliche Rahmenbedingungen reagieren zu können.

Das Produkt der Immobilie zeichnet sich durch seine standortgebundene Einmaligkeit aus, da man in der „Produktion“, bei theoretisch gleicher Planung, zu mindestens auf geänderte Bodenverhältnisse Rücksicht nehmen muss. Diese statischen Einschränkungen können aber Anpassungen der Architektur nach sich ziehen, weshalb es sich um keine Serienproduktionen, sondern immer wieder um die Errichtung von Unikaten bzw. Prototypen handelt. Damit unterscheidet sich dieser Wirtschaftszweig zwangsweise von anderen, wie jenen der Automobilindustrie. Bei der Fahrzeugindustrie o.ä. Produzenten von Sachgütern unterliegt man dem Absatzrisiko, während für die Bauindustrie das Auftragsrisiko maßgeblich ist, mit traditionell wenig Einfluss auf das Produktionsprogramm. Darunter versteht man das Risiko vorhandene Kapazitäten nicht auslasten zu können, da man nur bei Beauftragung tätig werden kann.

Betriebswirtschaftlich wurde der Bauindustrie über Jahrzehnte keine gesonderte Beachtung geschenkt und der Sachgüterwirtschaft zugeordnet. In der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre grenzen sich aber die Sachgüter von den Dienstleistungen über Ihre Materialität voneinander ab. Sachgüter werden als materielle Güter verstanden, bei welchen keine Interaktion zwischen Produzenten und Kunden stattfindet. Während Dienstleistungen sich durch Ihre Immaterialität auszeichnen und durch eine enge Zusammenarbeit zwischen Kunde und Leistungserbringer gekennzeichnet sind.

¹¹² Vgl. (Toffel, 2013, S. B18/18)

Am Bau geht es nicht zuerst um das Verkaufen eines Produkts, sondern vielmehr um das Verkaufen der Leistungsfähigkeit, ein Produkt – ein Sachgut z.B. in Form eines Hauses - herzustellen.¹¹³

Daher verschwimmen die oben definierten Grenzen in der Bauwirtschaft, wobei die treffendste Zuordnung für Bauunternehmungen, gemäß Abbildung 20, wohl jene ist, dass es sich um eine materielle Dienstleistung handelt.

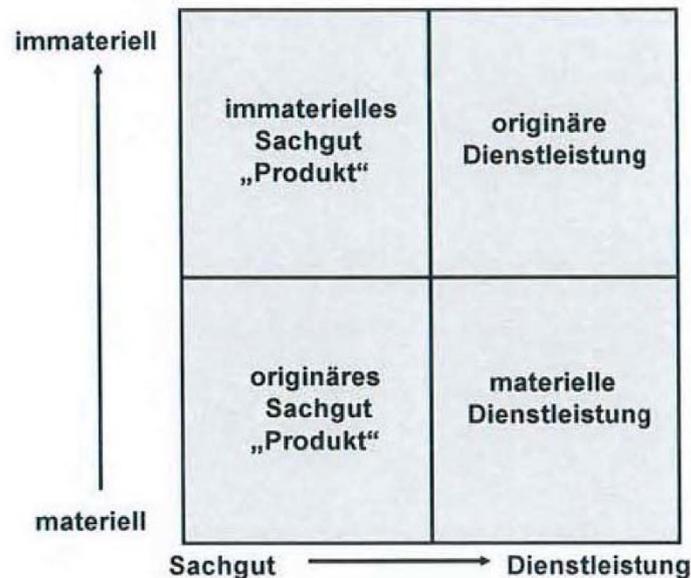


Abbildung 20: Vierfeldermatrix Sachgut – Dienstleistung

Quelle: (Bauer T. , 2013, S. B4/3)

Eine der Hauptaufgaben der Bauindustrie ist es die saisonalen Schwankungen, aufgrund des klimatischen Jahresverlaufs wirtschaftlich in den Griff zu bekommen. Diese Saisonabhängigkeit schlägt sich auf die Bauproduktion und in weiterer Folge auf die Kapazitätsauslastung und die Beschäftigungssituation nieder. Es kommt daher in den Wintermonaten regelmäßig zu Liquiditätsengpässen.

3.3 Geänderte Rahmenbedingen der Bauwirtschaft

Die anhaltenden Wirtschaftskrise im Euroraum hat die strukturellen Probleme der Bauwirtschaft, welche seit Mitte der 1990'er Jahre vorherrschen wieder massiv aufgezeigt. Die Anzahl der Insolvenzen zu Beginn der 2000'er Jahre sind Zeichen

¹¹³ (Bauer T. , 2013, S. B4/1)

dafür, dass die Bauindustrie mit den geänderten Anforderungen der Märkte nur unzureichend zurechtkommt. Die Gründe für die daraus resultierende Marktberreinigung sind in $\frac{3}{4}$ aller Fälle Managementfehler¹¹⁴, welche überwiegend auf fehlende Zielvorgaben, verbunden mit fehlendem kundenorientierten Marketing, zurückzuführen sind. Der Wettbewerbsdruck und der ruinöse Preiskampf um Marktanteile tun Ihr übriges, dass viele Unternehmen aus dem Markt ausscheiden. Es ist sicherlich so, dass die Bauwirtschaft Ihre besonderen Eigenheiten hat, welche das Überstülpen von erfolgreichen Managementansätzen aus anderen Wirtschaftszweigen nicht 1:1 möglich macht. Andererseits dürften sich die Techniker in den Führungsebenen zu wenig mit diesem Thema auseinandergesetzt haben, andernfalls sich die oben geschilderten Insolvenzgründe nicht erklären ließen.

Es hat sich aber auch gezeigt, dass selbst eine erhöhte Nachfrage, wie Sie z.B. in Deutschland aufgrund der Wiedervereinigung vorhanden war, zu keinen höheren Gewinnen geführt hat. Dies hat lediglich dazu beigetragen die Kapazitäten auszulasten und den Innovationsdruck zu mindern. Durch die Wirtschaftskrise, in Verbindung mit sinkenden Bauinvestitionen der öffentlichen wie auch privaten Hand, leidet nun aber auch noch die Stimulation der Nachfrage erheblich. Die Baufirmen haben im Gegenzug nur wenige Möglichkeiten die Baunachfrage zu Ihren Gunsten zu beeinflussen.¹¹⁵ Trotz der Tatsache, dass diese Missstände von renommierten Professoren, Instituten, etc. bzw. sämtlicher Fakultäten im deutschsprachigen Raum seit Ende der 1990'er Jahre immer wieder aufgezeigt wurden, kommt die notwendige Strukturanpassung in der Baubranche nur schleppend voran.

3.3.1 Strukturwandel

Die Bauwirtschaft ist ein in traditioneller und schwerfälliger Wirtschaftsbereich, welcher bis in die 1990'er Jahre mit wenig Zwang zur Innovation äußerst profitabel wirtschaften konnte. Bis dahin war der Baumarkt ein Verkäufermarkt, bei dem die Baufirmen in einem relativ geschützten Umfeld (ohne großen Preis- und Wettbewerbsdruck) Ihre Aufträge abarbeiten konnten. Dabei wurde wenig Wert auf Forschung und Entwicklung gelegt um für den Käufer einen Mehrwert zu generieren. Die damals noch viel längere Produktionsdauer für die Errichtung des Bauwerks war zu dieser Zeit nicht

¹¹⁴ Vgl. (Girmscheid, 2010, S. XXVI)

¹¹⁵ Vgl. (Ziouziou, 2013, S. 6)

Gegenstand einer Optimierung, da der Kunde diese Gegebenheiten akzeptieren und jene Preise bezahlen musste, die gefordert wurden.¹¹⁶

Dies änderte sich als durch die sinkende Baunachfrage in Verbindung mit einer schlechteren Konjunkturlage und dem Übergang von nationale in europäische Regulierungen der Baumärkte eine Internationalisierung der Bautätigkeiten einsetzte und der Wettbewerbsdruck stieg. Zusätzlich wurde es durch die verbesserte Informations- und Kommunikationstechnologie (Internet, E-Mail, etc.) möglich die Bauprozesse massiv zu beschleunigen. Selbstverständlich haben dazu auch Verbesserungen der Bautechnologie bzw. der Bauprodukte beigetragen, auf welche aber im Rahmen dieser Arbeit nicht näher eingegangen werden kann. Zu guter Letzt haben sich die Kunden weiterentwickelt und stehen den Bauunternehmen, im Hinblick auf das Know-How des Marktes, auf Augenhöhe gegenüber. Aus der Gesamtheit dieser Entwicklungen hat sich auch in der Bauindustrie die klassische Rollenteilung verändert und aus dem Verkäufer,- zunehmend ein Käufermarkt gemacht.

Die Folgen dieses Wandels waren und sind:

- Intensivierung des Preis- und Wettbewerbsdrucks
- Überkapazitäten
- Insolvenzen - Marktberreinigung
- Liquiditätsengpässe – Konkursanfälligkeit

Die Bauindustrie reagierte auf diesen Strukturwandel überwiegend mit einem sehr harten und intensiven Preiskampf, welcher auch durch die Besonderheit der Bauwirtschaft zu erklären ist, in welcher Form Angebot und Nachfrage zueinander finden.¹¹⁷ Dabei definiert der Kunde (Nachfrager) den Leistungsumfang und die interessierten Baufirmen bieten eine technisch nahezu gleichwertige Leistung an. Die Differenzierungsmöglichkeit besteht fast ausschließlich über den Preis. Die aufgebauten Überkapazitäten (Maschinen, Material und Mitarbeiter) und die träge Reaktion der schwerfälligen Industrie haben dazu beigetragen, dass die Auslastung derselben oberste Priorität hatte. Dadurch wurde ein ruinöser Preiswettbewerb¹¹⁸

¹¹⁶ Vgl. (Köster, 2007, S. 65)

¹¹⁷ Vgl. (Ziouziou, 2013, S. 2)

¹¹⁸ (Alfen, et al., 2013) spricht auch von projektspezifischen Preiskriegen

ausgelöst mit dem Ziel des Erhalts der Unternehmensstruktur und um Mitbewerber durch Skaleneffekte aus dem Markt zu drängen.¹¹⁹

Die Problematik dabei ist, dass dieses Verkaufsinstrument kein Alleistellungsmerkmal¹²⁰ besitzt und von allen Unternehmen angewendet werden kann. Die interne Kostenrechnung wird ad absurdum geführt und der umkämpfte Markt bestimmt den Preis. Die Gewinnmargen wurden deshalb immer geringer bzw. zu Verlusten (siehe Abbildung 21) und da es sich bei Preissenkungen um kein herausragendes Leistungsmerkmal handelt, konnten keine Vorteile im Verdrängungswettbewerb erzielt werden. Das Überleben der Bauunternehmen war und ist dabei geprägt von der Erwartung oder Hoffnung, dass die „gute alte Zeit“ wieder zurückkommen wird und sich die Konjunktur erholt.

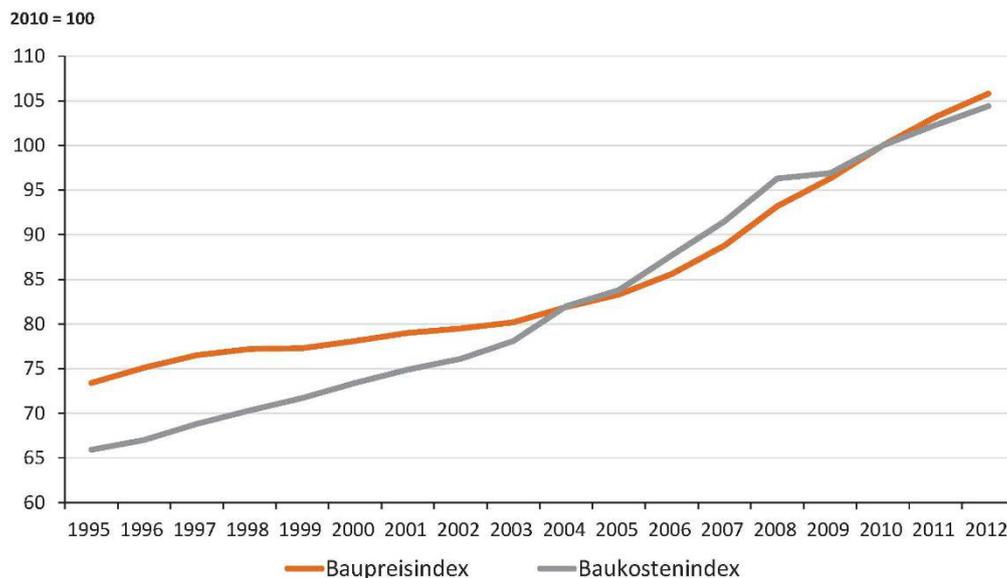


Abbildung 21: Entwicklung Baupreis-, und Baukostenindex (1995-2012)

Quelle: (Helmenstein, 2013)

Wie man in Abbildung 17 erkennen kann, war die allgemeine Gewinnspanne, trotz der bauwirtschaftlichen Rezession, bis ca. 2003 noch positiv, sodass den Bauunternehmen unterstellt werden muss, die oben genannten Entwicklungen lange Zeit ignoriert und sich den Herausforderungen des 21. Jahrhunderts unzureichend gestellt zu haben.

¹¹⁹ Vgl. (Girmscheid, 2010, S. 51)

¹²⁰ Im Englischsprachigem „unique selling proposition“ USP genannt.

Eine weitere Anpassung des Baumarkts an diese schwierige Marktsituation war es die Angebotspreise „absichtlich“ so niedrig wie möglich zu halten, den Zuschlag aufgrund des Preises zu erhalten und nach Auftragseingang ein konfliktionäres Claim-Management (siehe Abbildung 22) zu betreiben. Dabei werden schon bei der Angebotsbearbeitung Lücken in der Ausschreibung und damit Nachtragspotentiale identifiziert, welche dem Kunden dann sukzessive und „überraschend“ präsentiert werden, um das Bau-Soll abzuändern. Diese führen dann zwangsläufig zu Mehr-, Anders- und/oder Zusatzleistungen und zur Anhebung des Gesamtpreises für den Kunden. In der Literatur wird dieser Vorgang auch als „Strategie der Nutzung von Informationsasymmetrien“ bezeichnet, bei dem jener Anbieter den Auftrag erhält der dieses Thema „kreativer“ beherrscht.¹²¹ Das dieses Verhalten jedoch beim Kunden das Gefühl erzeugt „über den Tisch gezogen zu werden“ ist dabei mehr als nur nachvollziehbar.¹²²

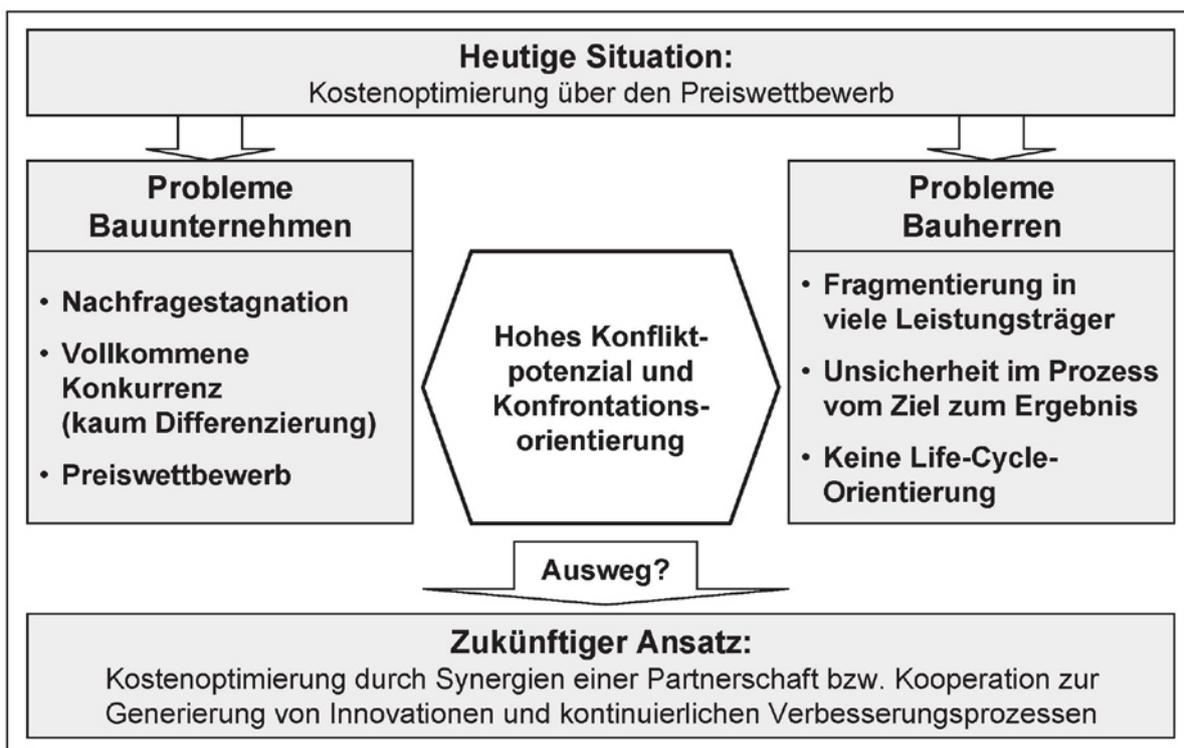


Abbildung 22: Konfliktpotential bei Preiskampf

Quelle: (Girmscheid, Bauunternehmensmanagement-prozessorientiert Band 1, 2015, S. 270)

¹²¹ Siehe (Alfen, et al., 2013, S. 279)

¹²² Vgl. (Ziouziou, 2013, S. 3)

Eine weitere bzw. parallel durchgeführte Methode in diesem Preiskampf zu bestehen, ist die Kostenoptimierung auf dem Rücken der Nachunternehmer zu führen, welche sich in der Wertschöpfungskette noch weiter unten befinden. Mit dieser Vorgehensweise unterbindet man aber Innovationen und die Optimierung der Leistung, welche für den Kunden einen Mehrwert generieren könnten.

Andere Branchen, wie die Automobilindustrie, hatten ebenfalls eine Phase in welcher der Preiskampf den Wettbewerb dominierte. Doch im Gegensatz zur Bauindustrie ist man dort schon vor Jahren von dieser Strategie abgerückt und ist den Weg einer innovativen, kooperativen Teamarbeit mit den Zulieferern gegangen. Durch die Entwicklung von Partnerschaften und den daraus resultierenden Synergieeffekten konnte auf beiden Seiten eine Kostenoptimierung stattfinden.¹²³

Die im Verhältnis „kurz“ danach aufgetretene Wirtschaftskrise hat den Innovationsdruck auf die Akteure nun deutlich gesteigert. Es ist daher notwendig die Bauwirtschaft auf das Niveau anderer entwickelter Branchen zu heben, wobei der Fokus, nach Meinung des Autors, auf wirtschaftswissenschaftliche Innovationen gelegt werden muss. Eine technologische oder logistische Revolution wird es nicht geben können, da diese schon immer im Mittelpunkt der Unternehmensentwicklung stand.

Die Modernisierung und Neuausrichtung der Bauwirtschaft, zur Anpassung an den Strukturwandel, wird sich in allen Lebenszyklusphasen der Immobilien gleichermaßen niederschlagen.

3.3.2 Strukturanpassung

Das zuvor beschriebene Verhalten der Baufirmen, welches primär auf kurzfristige Kapazitätsauslastung, statt auf nachhaltige Rentabilität ausgerichtet ist, verlangt eine Anpassung an die sich ändernden Baumärkte. Da der Wettbewerbsdruck anhalten wird, ist es notwendig die Bauwirtschaft von einer Sachgüterbranche hin zu einer kundenorientierten Baudienstleistungsbranche zu lenken.¹²⁴

Wie schon in den Begriffsbestimmungen angeführt handelt es sich bei Dienstleistungen grundsätzlich um immaterielle Güter, bei welchen aber weniger Produktdifferenzierungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen. Da der Dienst für einen

¹²³ Vgl. (Girmscheid, 2010, S. 289)

¹²⁴ Vgl. (Maier, Steffen, Fitze, Glaser, & Kaufmann, 2005, S. 6)

etwaigen Interessenten erbracht wird, kann der Dienstleister nur ein Leistungsversprechen abgeben, welches er glaubhaft unter Beweis stellen muss, um es vermarkten zu können. Aus diesem Grund lassen sich die Bauunternehmen auch als sogenannte „Bauleistungsversprecher“ im Baudienstleistungsmarkt subsumieren.¹²⁵

Für die Differenzierung und den Nachweis der Kompetenz stehen für Dienstleister im Allgemeinen die folgenden Bereiche zur Verfügung:

- Kunden (Kundenstamm, treue Kunden, Kundenempfehlungen, etc.)
- Mitarbeiter (Kompetenzen, Auftreten und Kommunikation, Ausbildung, etc.)
- Unternehmen (Image, Qualitätsmanagement, Struktur, Ausstattung, etc.)
- Referenzen (Termin, Kosten, Qualität, ähnliche Projekte, Erfahrung, etc.)

Aufgrund des branchentypischen Verfahrens zur Erlangung eines Auftrags, in welcher der Bauherr bzw. seine Berater das Produkt bereits definiert haben und alle Anbieter „gleichgeschaltet“ sind entfallen viele Möglichkeiten der Produktdifferenzierung. Der Bauherr darf bei Erhalt eines entsprechenden Angebots davon ausgehen, dass die vertraglich bedungenen Eigenschaften (Termin, Kosten, Qualität) des herzustellenden Produkts erfüllt werden. Des Weiteren verlangt der professionelle Auftraggeber bereits bei Angebotsabgabe einen Nachweis über Referenzprojekte und Kompetenz des zum Einsatz kommenden leitenden Personals, sodass die Nachfrage weiter homogenisiert wird. Dadurch verringern sich aber die Spielräume zur Produktdifferenzierung für das anbietende Bauunternehmen noch weiter.

Um dennoch einen gewissen Vorsprung vor seinen Konkurrenten zu bekommen, bleiben den Unternehmen am Ende noch strategische Möglichkeiten, wie das Vertrauen und Image in das eigene Unternehmen aufzubauen, damit tragfähige Kundenbeziehungen zu etablieren um u.U. bei knappen Auftragsentscheidungen trotzdem den Zuschlag zu erhalten.

Eine weitere Möglichkeit die Bonität innerhalb der gesamten Wertschöpfung zu erhöhen ist das Anbieten baunaher Dienstleistungen, wie die Planung, die Koordination, etc. Dabei entwickeln sich die Bauunternehmen von

¹²⁵ Vgl. (Güther & Alfen, 2013, S. B1/5)

Rohbauunternehmern zu Generalunternehmern, Totalunternehmern bis hin zu Systemanbietern.

- **Generalunternehmer (GU)**

Bei dieser Form vergibt der Bauherr nahezu die gesamten bauausführenden Leistungen einem sogenannten Generalunternehmer. Dieser übernimmt die Aufgabe zur Errichtung eines schlüsselfertigen Bauwerks, meist auch durch Übernahme von Vollständigkeitsgarantien. Durch die ausgelagerte Koordination sämtlicher Einzelunternehmer, ergibt sich für den Bauherrn in der Regel eine Bauzeitverkürzung, sowie eine Reduktion von Schnittstellenrisiken. Diese Projektabwicklungsform ist mittlerweile gängige Praxis.

- **Totalunternehmer (TU)**

Diese Projektabwicklungsform geht noch einen Schritt weiter als die des Generalunternehmers und vereint, in der Theorie, die Planung und Ausführung. In der Praxis erfolgt die Übernahme der Planungsdienstleistung, jedoch meist nicht im Umfang der Gesamtplanung, sondern nur bezogen auf die Ausführungsplanung. Aus Sicht des Bauherrn macht diese Form durchaus Sinn, da er die gestalterischen Vorgaben bringt und das Bauunternehmen die konstruktive Umsetzungsplanung übernimmt. Damit geht zusätzlich auch das Planungsrisiko (je nach Vertragsgestaltung in unterschiedlich großem Umfang) auf das Bauunternehmen über.¹²⁶

Dennoch birgt diese Form der Projektabwicklung ein weiteres Optimierungs-, und damit Kostensenkungspotential für beide Seiten. In weiterer Folge kann dadurch die Grundlage für eine deutlich konfliktfreiere Abwicklung gelegt werden.

- **Systemanbieter**

In Erweiterung zum Totalunternehmer erbringt ein Systemanbieter (auch Komplettanbieter genannt) eine kundenorientierte Gesamtlösung im Hinblick auf die Optimierung von Funktion, Gestaltung und Technik. Die Wertschöpfung erweitert sich dabei um Dienstleistungen für den Betrieb, die Bewirtschaftung, den Erhalt und ggf. die Finanzierung von Gebäuden. Da sich die Gesamtkosten für den Kunden ca. im Verhältnis 30% (Bau) und 70% (Betrieb) aufteilen, besteht in diesem

¹²⁶ (Alfen, et al., 2013, S. 261)

Lebenszyklusansatz ein hohes Potential für eine Gesamtkosteneinsparung.¹²⁷ Zusätzlich zu den Garantien der vorherigen Abwicklungsmodelle kommt beim Systemanbieter noch jene der Nutzung hinzu. Dadurch besteht ein hohes Eigeninteresse der Bauunternehmen an der Gebäudeoptimierung, die sich nur durch eine intensive Auseinandersetzung mit dem Kunden realisieren lässt. Durch das zur Verfügung stellen neuer Leistungsinhalte können sich Bauunternehmen im Wettbewerb von der Konkurrenz differenzieren und eine intensive Betreuung der Kunden vornehmen. Obwohl dieses Modell schon seit ca. 10 Jahren im deutschsprachigen Raum gelehrt wird, kommt es in der Praxis nur äußerst selten zur Anwendung. Zum einen ist es für die Bauherren relativ unbekanntes Terrain, zum anderen sind nur wenige Baufirmen in der Lage die notwendigen personellen und betrieblichen Ressourcen aufzubauen, sowie die zusätzlichen Risiken zu übernehmen.

Unabhängig von den soeben beschriebenen Projektabwicklungsformen, deren Realisierung der spätere Kunde vorgibt, gilt es die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Dazu ist eine ständige Optimierung und Rationalisierung von Prozessen und Bauverfahren notwendig, welche einhergeht mit einer Aufwertung der „weichen“ Faktoren wie Qualitätssicherung, Marketing, Kundenberatung sowie Qualifikation der Mitarbeiter. Die meisten Leistungsträger der Bauwirtschaft besitzen in all diesen Bereichen noch viel unausgeschöpftes Potenzial.¹²⁸

Abschließend lässt sich festhalten, dass den bauausführenden Unternehmen schon jetzt Möglichkeiten zur Verfügung stehen die vorhandenen Wettbewerbsbedingungen für sich zu nutzen. Wie schon festgestellt schaffen das im Moment nur wenige Großkonzerne, welche systemübergreifende Lösungen für den Kunden anbieten können, bzw. einige kleine aber innovative Unternehmen die mit einer direkten Kundennähe überzeugen können.

Die große Mehrheit der Unternehmen hat jedoch den branchenüblichen Preiskampf gewählt um in der vorherrschenden Wirtschaftskrise zu bestehen. Um diese ruinöse Abwärtsspirale zu durchbrechen ist die Forderung nach mehr Innovationsbereitschaft, nach zielgerichteter Forschung und Entwicklung und nach einer Verbesserung und

¹²⁷ Vgl. (Ziouziou, 2013, S. 77)

¹²⁸ (Maier, Steffen, Fitze, Glaser, & Kaufmann, 2005, S. 6)

Intensivierung der Zusammenarbeit mit allen Stakeholdern der Bauwirtschaft aktueller denn je.¹²⁹

3.4 Innovationen

Die Baubranche ist zwar einer der größten Wirtschaftszweige, investiert aber, im Vergleich zu anderen Branchen, viel weniger in Forschung und Entwicklung (F&E). Die Forschungsquote der bauausführenden Wirtschaft beträgt nach (Amann & Ramaseder, 2006, S. 5) ca. 0,03% Ihres Produktionswerts, wobei sich diese bei Berücksichtigung der vor- und nachgelagerten Branchen (Bauzulieferfirmen, etc.) auf 0,18% steigert. Dennoch ist diese Zahl ernüchternd, da sie weniger als 1/10 der durchschnittlichen Ausgaben für F&E der österreichischen Wirtschaft darstellt.

Gemäß der statistischen Vollerhebung von 2002 hatte die bauausführende Wirtschaft, in der Zeit vor der Finanz- und Wirtschaftskrise gerade einmal 101 Personen im Bereich Forschung und Entwicklung beschäftigt.¹³⁰ Der Anteil beträgt bei ca. 20.000 Unternehmen mit ca. 250.000 Beschäftigten nur 0,06%. Aus Sicht des Autors ist es daher nicht verwunderlich, dass viele bauausführende Unternehmen den Strukturwandel nicht erkennen bzw. eine Anpassung nicht beschreiten können. Durch diese Versäumnisse wurde die Bauwirtschaft teilweise völlig unvorbereitet von der aktuellen Krise getroffen, da die meisten bzw. fast alle Bauunternehmen keine kontinuierlichen Verbesserungsprozesse oder gezielte Innovationen durchführen.¹³¹

Im Gegensatz zu dieser provokanten Darstellung sehen andere Autoren (Czerny, et al., 2009) die Innovationskraft der bauausführenden Unternehmen gegeben, da sich die Produktivität im Vergleich zur Sachgüterindustrie besser entwickelt hat. Dem kann sich der Autor anschließen, sieht aber genau deswegen im Dienstleistungsbereich die größten Defizite der heimischen Bauunternehmen. Diese nicht-technologischen Innovationen¹³² müssen im eigenen Unternehmen entwickelt und aufgebaut werden und erfordern vielfach neues Denken. Wenn die Bauwirtschaft Ihre starke wirtschaftliche Position auch in Zukunft einnehmen will, dann wird sie sich entsprechend weiterentwickeln müssen, wobei eine verbesserte Produktivität, eine erhöhte Wertschöpfung und die Erschließung von neuen Märkten nur über

¹²⁹ Vgl. (Girmscheid, Bauunternehmensmanagement-prozessorientiert Band 1, 2015, S. XXXIII ff)

¹³⁰ Vgl. (Czerny, et al., 2009, S. 19)

¹³¹ Vgl. (Girmscheid, Bauunternehmensmanagement-prozessorientiert Band 1, 2015, S. XXXV)

¹³² aus dem lateinischen Begriff innovatio abgeleitet und bedeutet: Veränderung bzw. Erneuerung

Innovationen möglich sind.¹³³ Man kann in Anlehnung an (Czerny, et al., 2009, S. 43) die Innovationskategorien wie folgt einteilen:

- Produktinnovation
- Prozessinnovation
- Management-, und Organisationsinnovation

Unabhängig von der Zuordnung ist bei allen Innovationen darauf zu achten, dass diese für den Kunden einen Mehrwert bringen und dabei ein ständiger Verbesserungsprozess in Gang gesetzt wird, um die Wettbewerbsfähigkeit aufrecht zu erhalten. Nach Girmscheid (2015) bietet eine innovative Bauwirtschaft dem Auftraggeber die Voraussetzung für die optimale Umsetzung seiner Bauvorhaben, welche in allen Belangen seinen Vorstellungen entsprechen.

3.4.1 Produktinnovation

Das Produkt ist in erster Linie das Bauwerk dessen Funktion im Wesentlichen gleichbleibend ist. Die Innovation ist dabei eher als schrittweise Veränderung von Bestehendem zu sehen und bezieht sich aus Sicht der Bauunternehmen auf Verbesserungen von Produkten der Bauzulieferindustrie bzw. der Subunternehmer (vorgelagerte Branchen i.A.). In dem komplexen Geflecht der bauwirtschaftlichen Akteure sind die bauausführenden Firmen daher auf den Technologietransfer von anderen Firmen und Branchen angewiesen. Für die bauausführenden Unternehmen liegt deshalb ein Schwerpunkt in der innovativen Zusammenführung dieser Marktinformationen und darauf basierend in der Gestaltung der Bauverfahren und Bauweisen, welche als Prozessinnovation verstanden werden kann. Je mehr Einzelprozesse der Bauherr in der Lage ist in seiner Ausschreibung am Markt zu subsummieren, desto höher wird der Innovationsgrad am Ende sein können. Dies ist ein wesentliches Motiv für die bereits etablierten Projektabwicklungsformen (General-, und Totalunternehmer).

3.4.2 Prozessinnovation

Wie zuvor erwähnt liegt ein Schlüssel für mehr Innovation in der Zusammenarbeit mit anderen Firmen. Dabei ist aber auch die Kooperation mit Universitäten,

¹³³ Vgl. (Amann & Ramaseder, 2006, S. 5)

Forschungseinrichtungen, sowie internen und externen Experten zu suchen, um durch die daraus entstehenden Prozessinnovationen preisgünstigere Bauverfahren anbieten zu können. Ein großes Potential bei der Prozessinnovation liegt in der Umsetzung der bereits im Kapitel 3.3.2 angeführten Abwicklung von Projekten als Systemanbieter. Dabei ist der notwendige Dienstleistungsanteil beim Bauunternehmen am höchsten und damit verbunden die Markteintrittsbarrieren (siehe Abbildung 23).¹³⁴

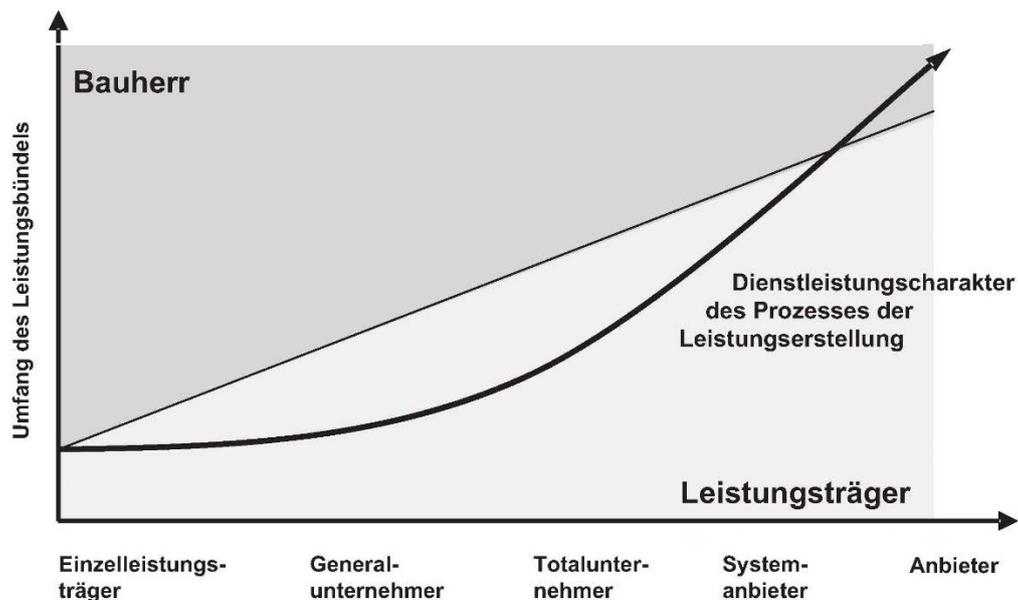


Abbildung 23: Dienstleistungscharakter der Leistungsträger

Quelle: (Girmscheid, Bauunternehmensmanagement-prozessorientiert Band 1, 2015, S. 218)

Diese Barrieren wiederum lassen sich durch hochqualifizierte Mitarbeiter, welche mit dem notwendigen Fachwissen (Erfahrung) ausgestattet sind, reduzieren. Andererseits ist bei diesem Lebenszyklusmodell das Know-How von externen Firmen notwendig, mit welchen man partnerschaftliche Kooperationen eingehen muss, um ein solches Lebenszyklusmodell anbieten zu können.

Unglücklicherweise wird das oben genannte Potential nicht so ausgeschöpft wie es notwendig wäre um die Prozesse, als auch Produkte entsprechend weiterzuentwickeln, da vielfach der Prototypgedanke vorherrschend ist. Dabei bezieht sich die strategische Forschung nur auf das vorherrschende Projekt und den darin enthaltenen Prozessen und wird zur Sicherung der eigenen Marktposition anstatt als Ausgangspunkt und Inspiration für Neuentwicklungen angewendet.¹³⁵ In diesem

¹³⁴ Vgl. (Girmscheid, Bauunternehmensmanagement-prozessorientiert Band 1, 2015, S. 47)

¹³⁵ (Amann & Ramaseder, 2006, S. 22)

kurzfristigen Gedankenmodell werden externe wie auch interne Stakeholder analog der bisherigen Vorgehensweise nicht als Partner verstanden, womit die Bauunternehmungen die Chance verspielen sich über Ihre Neuentwicklungen einen Vorteil im Konkurrenzkampf zu verschaffen.

Wie in Abbildung 23 zu sehen birgt das Systemanbietermodell aber die Möglichkeit den Bauherrn zu entlasten. Warum es so wenige Projekte mit diesem Ansatz am Markt gibt könnte auch damit im Zusammenhang stehen, dass die Bauunternehmen aufgrund Ihres „aggressiven“ Claim-Managements in der Vergangenheit jegliches Vertrauen der Auftraggeber aufgebraucht haben, sodass diese viele Ihrer originären Leistungen nicht abtreten wollen. Die sich in diesem Zusammenhang anbietende Lösung wäre die Umsetzung von innovativen Vertrags-, und Vergütungsmodellen, welche dem Grunde nach auf einem „open books“ Ansatz beruht. Die bekanntesten Beispiele dazu sind „Guaranteed Maximum Price“ GMP-Modelle und/oder Target-Pricing-Modelle. Das Ziel bei diesen Modellen, auf welche der Autor im Rahmen dieser Arbeit nicht im Detail eingehen kann, ist jedoch das Vertrauensverhältnis zwischen Auftraggeber und Bauunternehmen zu erhöhen. Aufgrund dieser Transparenz kann die Beziehung zum Kunden verbessert werden, was wiederum dazu führt, dass auch vermehrt Systemanbietermodelle gefragt werden, welches am Ende ein Einsparungspotential beim Kunden bedeutet.

Eine Erweiterung des Systemanbieters wäre es als Bauunternehmen, de facto selbst als Bauherr aufzutreten und angefangen von der Grundstücksbeschaffung über die Projektentwicklung bis hin zum Betrieb des Bauwerks alles aus einer Hand umzusetzen. Dadurch verschiebt sich der Stakeholder „Kunde“ tatsächlich zum Endkunden (Mieter, Eigentümer), jedoch erhöhen sich die notwendigen internen wie hinzugezogene, externe Kompetenzen.

Organisationen können sich in einer zunehmend diversifizierten Welt weit verteilten Wissens nicht nur auf ihre eigene Innovationskraft verlassen, sondern sind verstärkt auf die Integration und Nutzung externer Informationen und Kompetenzen angewiesen.¹³⁶

Um die Dienstleitungskomponente überhaupt weiterentwickeln zu können bedarf es zunächst geeigneter Innovationen im Bereich der Bauunternehmensorganisation.

¹³⁶ Lt. Wikipedia - <http://de.wikipedia.org/wiki/Innovation>

3.4.3 Management-, und Organisationsinnovation

Diese Innovationskategorie ist auf die Anwendung neuer oder merklich veränderter Unternehmensstrukturen oder Managementmethoden zur besseren Nutzung von Kenntnissen, zur Steigerung der Qualität von Produkten und Dienstleistungen oder zur Erhöhung der Effizienz von Arbeitsabläufen im Unternehmen.

Unabhängig ob es sich um globale Konzerne oder regionale Einzelunternehmungen handelt, müssen sich die Bauunternehmungen von Ihrer fragmentiert ausgerichteten Organisation mit Einzelzielen, hin zu einer Organisation entwickeln, die den Kunden in Mittelpunkt rückt und die Unternehmensziele darauf abstellt.¹³⁷ Um die Unternehmensorganisation zur Erfüllung der Kundenanforderungen auszurichten ist es notwendig eine Unternehmensstrategie zu entwickeln, die auf Basis der eigenen Stärken und Schwächen geplant ist. Um wiederum die Stärken zu maximieren und die Schwächen zu minimieren ist es zielführend die Kernkompetenzen herauszuarbeiten und flexibel an die Kundenziele anzupassen. Anhand der Ergebnisse ist die Organisation entsprechend auszurichten.



Abbildung 24: Restrukturierungschancen von Bauunternehmen

Quelle: (Girmscheid, Bauunternehmensmanagement-prozessorientiert Band 1, 2015, S. 248)

Die alle drei zuvor beschriebenen Innovationskategorien verbindenden Elemente sind Innovationen im Bereich der „weichen“ Unternehmensfaktoren. Diese versprechen das größte Chancen- und Erfolgspotential die Strukturkrise der Bauwirtschaft, welche durch die Finanz- und Wirtschaftskrise noch verstärkt wurde, zu durchbrechen. Die

¹³⁷ Vgl. (Girmscheid, Bauunternehmensmanagement-prozessorientiert Band 1, 2015, S. XXXVII ff)

Strukturanpassung, oder nach Girmscheid (2015) die Restrukturierung der Branche, über diese Faktoren birgt die Möglichkeit der Kundensegmentierung, der Erhöhung der Produktivität, die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und damit höhere Gewinne und finanzielle Stabilität (siehe Abbildung 24).

Da es sich bei Bauprojekten bzw. im Allgemeinen in der Bauwirtschaft um die Umsetzung von komplizierten Systemen durch komplexe soziale Systeme handelt, liegt nach Einschätzung des Autors die Notwendigkeit in der Umsetzung eines Stakeholder Management Systems. Mit dieser Managementmethode können sämtliche der „weichen“ Faktoren übergeordnet koordiniert werden. Da die Umsetzung äußerst zeitintensiv ist und dadurch nicht ohne weiteres kopiert werden können, besitzt diese Innovation ein Alleinstellungsmerkmal und stellt damit für gewisse Zeiträume eine Markteintrittsbarriere dar.

4 Stakeholder Relationship Management

Bauprojekte können nur erfolgreich umgesetzt werden, wenn das Bauunternehmen die Interessen und Erwartungen der einzelnen Beteiligten, der Stakeholder, kennt und sein Handeln danach ausrichtet. Das Stakeholder Relationship Management (SRM) setzt sich mit den Beziehungen zu jenen Personen oder Personengruppen auseinander die ein berechtigtes Interesse am Verlauf oder am Ergebnis eines Prozesses oder Projektes haben (siehe Abbildung 25).



Abbildung 25: Stakeholder eines Unternehmens

Quelle: (Wikipedia, 2015)

Dieser im Vergleich zum Customer Relationship Management (CRM) erweiterte Begriff ist daher ideal zur Erfassung der komplexen Strukturen in der Baubranche. Die Identifikation und Priorisierung der einzelnen Anspruchsgruppen bzw. Interessensgruppen sowie die Aufgabe deren Bedürfnisse in Einklang zu bringen ist die Herausforderung der Unternehmensführung.

Jedes Unternehmen hat diverse Kontaktknotenpunkte zu internen und externen Stakeholdern, mit welchen es in einer ständigen Wechselbeziehung stehen sollte. In diesem System hat jede dieser Interessensgruppen unterschiedliche, teilweise gegenläufige Anforderungen und Erwartungen an das Unternehmen (siehe Abbildung 26).

Anspruchsgruppen

Anspruchsgruppen		Interessen (Ziele)
Interne Anspruchsgruppen	1. Eigentümer <ul style="list-style-type: none"> • Kapitaleigentümer • Eigentümer-Unternehmer 	<ul style="list-style-type: none"> – Einkommen/Gewinn – Erhaltung, Verzinsung und Wertsteigerung des investierten Kapitals
	2. Management (Manager-Unternehmer)	<ul style="list-style-type: none"> – Selbstständigkeit/Entscheidungsautonomie – Macht, Einfluss, Prestige – Entfaltung eigener Ideen und Fähigkeiten, Arbeit = Lebensinhalt
	3. Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> – Einkommen (Arbeitsplatz) – soziale Sicherheit – sinnvolle Betätigung, Entfaltung der eigenen Fähigkeiten – zwischenmenschliche Kontakte (Gruppenzugehörigkeit) – Status, Anerkennung, Prestige (ego-needs)
Externe Anspruchsgruppen	4. Fremdkapitalgeber	<ul style="list-style-type: none"> – sichere Kapitalanlage – befriedigende Verzinsung – Vermögenszuwachs
	5. Lieferanten	<ul style="list-style-type: none"> – stabile Liefermöglichkeiten – günstige Konditionen – Zahlungsfähigkeit der Abnehmer
	6. Kunden	<ul style="list-style-type: none"> – qualitativ und quantitativ befriedigende Marktleistung zu günstigen Preisen – Service, günstige Konditionen usw.
	7. Konkurrenz	<ul style="list-style-type: none"> – Einhaltung fairer Grundsätze und Spielregeln der Marktkonkurrenz – Kooperation auf branchenpolitischer Ebene
	8. Staat und Gesellschaft <ul style="list-style-type: none"> • lokale und nationale Behörden • ausländische und internationale Organisationen • Verbände und Interessenslobbies aller Art • politische Parteien • Bürgerinitiativen • allgemeine Öffentlichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> – Steuern – Sicherung der Arbeitsplätze – Sozialleistungen – positive Beiträge an die Infrastruktur – Einhalten von Rechtsvorschriften und Normen – Teilnahme an der politischen Willensbildung – Beiträge an kulturelle, wissenschaftliche und Bildungsinstitutionen – Erhaltung einer lebenswerten Umwelt

Abbildung 26: Anspruchsgruppen und deren Interessen

Quelle: (Thommen)

Beim SRM ist es von entscheidender Bedeutung, dass die Kommunikation zu den externen Stakeholdern von hoher Qualität ist, da diese direkten Einfluss auf den Unternehmenswert hat. Nach Slatter/Lovett "Communication really is the heart of stakeholder management"¹³⁸ ist das Herzstück von SRM die zielgerichtete,

¹³⁸ (Buschmann, 2004, S. 213)

zielgruppenkonforme und koordinierte Kommunikationspolitik zu allen Stakeholdern. Dabei ist anzumerken, dass jedes Verhalten eine Form der Kommunikation darstellt, da man sozusagen nicht „nicht“ kommunizieren kann.¹³⁹ Die erfolgreiche Kommunikation verbessert die Einstellung der Stakeholder zum Unternehmen oder zum Produkt und führt aufgrund des verbesserten Images zu einem positiven Verhalten der Stakeholder. Diese Eigenschaft hat vor allem in Krisenzeiten einen großen Stellenwert.

Um eine hohe Qualität der Kommunikation zu erreichen, ist es notwendig ein Unternehmensklima zu schaffen, in welchem alle Mitarbeiter, unabhängig von Ihrer Position ausreichend motiviert sind, die Visionen Ihres Unternehmens erfolgreich nach außen zu vertreten. Neben den Mitarbeitern gelten die Kunden und die Lieferanten als die wichtigsten Stakeholder, welche den wertvollsten und nachhaltigsten Anteil am Geschäftserfolg haben. Gerade der Dialog zu diesen Gruppen kann im besonderen Maße Chancen und Risiken erkennbar machen.¹⁴⁰

Die Baubranche hat es, aufgrund Ihres Projektgeschäftes und den in diesen Prozessen hergestellten Prototypen, meist nicht verstanden übergeordnete und nachhaltige Beziehungen zu knüpfen. Die bestehenden Beziehungen sind vielfach organisatorische Insellösungen (Gruppen, Personen) und/oder zeitlich begrenzte Abhängigkeiten. Die projektbezogene Interaktion und Kooperation ist, wie bereits beschrieben, viel zu oft konfliktbelastet, wodurch die unternehmerischen Entwicklungsmöglichkeiten eingeschränkt werden. Gerade Bauunternehmen, welche unterschiedliche Projekte über lange Zeiträume hinweg umsetzen und damit wechselnde Partner (Stakeholder) haben, ist die Bedeutung eines systematischen SRM wenig bewusst. Zusätzlich ist das Verhältnis zu den Stakeholdern durch einen Diskontinuitätscharakter gekennzeichnet, bei welchem die Beziehungen nach Abschluss der Projekte auf unbestimmte Zeit beendet sind.¹⁴¹

Eine partnerschaftliche Kooperation mit allen Stakeholdern entlang der gesamten Wertschöpfungskette entscheidet jedoch über den Geschäftserfolg und über die zukünftige Innovationsfähigkeit der Unternehmen. Dabei sind faire Geschäftspraktiken zu Lieferanten, Subunternehmern und Projektpartnern, sowie die Zufriedenheit der Kunden aufgrund von herausragenden Produkten und Dienstleistungen die Grundlage

¹³⁹ Vgl. (Harzer, 2004, S. 267)

¹⁴⁰ Vgl. (akzente kommunikation und beratung gmbh, Institute 4 Sustainability, 2010, S. 10)

¹⁴¹ Vgl. (Ziouziou, 2013, S. 5)

des Erfolgs. Stakeholder Relationship Management soll jene Informationen, welche durch den permanenten Austausch mit den Stakeholdern stattfinden durch geeignete Softwarelösungen so aufbereiten, dass sich ein Netzwerk bildet, in welchem die Lernkurve bei allen Beteiligten steigt und sich daraus Wettbewerbsvorteile ergeben. Dieser ganzheitliche Ansatz umfasst den Aufbau und die Pflege von Beziehungen zu den Anspruchsgruppen und deren Einbindung in die Wertschöpfung bildet die Basis für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung und zielgerichtete Innovationen.¹⁴²

Die Umsetzung eines SRM Ansatzes in der Bauwirtschaft insbesondere bei den Bauunternehmen ist damit, aus Sicht des Autors, der Schlüssel für eine erfolgreiche Weiterentwicklung des Geschäftsmodells. Gerade im Umfeld der Wirtschafts- und Finanzkrise, den Auswirkungen der Globalisierung und den dadurch gestiegenem Konkurrenzkampf bildet dieses Modell einen vernünftigen Ausweg die zunehmend wechselbereiten Kunden langfristig an das Unternehmen zu binden. Dadurch kann ein „treuer“ Kundenstock aufgebaut und wirtschaftlich schlechte Zeiten besser gemeistert werden. Bei voller Ausnutzung dieser Managementlösung ist es möglich gemeinsam gestärkt aus Krisen hervorzugehen. Dies ist deswegen möglich, da das erfolgreiche Bestehen der Krise durch Unterstützungsbeiträge entscheidender Stakeholder gesichert wird, indem die Handlungsalternativen größer sind als bei der Konkurrenz.¹⁴³

Die Implementierung innerhalb der Bauunternehmen sollte folgendem Ablauf, in Anlehnung an (Frey, 2012) entsprechen:

1. Definition der Kernkompetenz und Ausarbeitung einer Unternehmensstrategie
2. Identifizierung der wichtigsten Stakeholder
3. Aufbau einer Kundenbeziehung und Schaffung von Kommunikationskanälen mittels Marketing und Vertrieb
4. Dokumentation und Bündelung dieser Beziehungen mit CRM Lösungen
5. Messung der Kundenzufriedenheit und Umgang mit Beschwerden

Diese Aufstellung folgt in den Grundzügen auch jener von (Ziouziou, 2013, S. 10) welcher die Abfolge als Kundenidentifikation-Kundengewinnung-Kundenbetreuung beschreibt. Bei dieser Darstellung werden sämtliche Stakeholder als Kunden gesehen. Im Übrigen entspricht diese Interpretation auch dem modernen CRM Ansatz, womit die Grenzen zwischen SRM und CRM verschwinden. Die European Foundation for

¹⁴² Vgl. (Hauska, 2015, S. 622)

¹⁴³ Vgl. (Buschmann, 2004, S. 198)

Quality Management definiert den Begriff „Kunde“ umfassend und sieht darin alle internen und externen Stakeholder.¹⁴⁴ In weiterer Folge wird seitens des Autors jedoch die Betrachtung im Sinne eines SRM gewählt.

4.1 Kernkompetenz

Um treue Kunden bzw. Stammkunden als Geschäftspartner zu gewinnen, müssen Unternehmen in der Lage sein zu erkennen wer sie sind und worin sie besonders gut sind.¹⁴⁵ Dazu ist es notwendig die Alleinstellungsmerkmale (engl. unique selling proposition USP) des eigenen Unternehmens zu kennen um sich so von der Konkurrenz zu differenzieren. Jene Firmen die es nicht schaffen sich über ein derartiges Merkmal aus der Masse der Anbieter abzuheben, werden den Wettbewerb nur über einen Preiskampf führen können. Das Alleinstellungsmerkmal muss dabei schwer kopierbar sein, sich deutlich vom Wettbewerb abheben, zielgruppenorientiert und wirtschaftlich sein, sowie eine Einzigartigkeit aufweisen, sodass diese zu einer Wertsteigerung des Angebotes führt. Wie bereits in den Kapiteln 3.3.1 und 3.3.2 beschrieben, fehlen den Baufirmen viele Möglichkeiten der Differenzierung. Die bisher gängigsten sind zusätzliche Projektmanagement-, und Planungsaufgaben im Rahmen von General- bzw. Totalunternehmerangeboten.¹⁴⁶ Weitere Themen umfassen die Abgrenzung über Qualitätszertifizierungen, Ökologisches Bauen, Unternehmensethik, etc. Es ist wichtig, dass jedes Unternehmen für sich erkennt, was seine Stärken und damit seine individuellen Kernkompetenzen sind. Diese sind Fähigkeiten und Technologien, sowie betriebsinternes Know-How und Prozesse, welche die Kundenzufriedenheit erhöhen und damit das strategische Potential des Unternehmens aufzeigen. Für die systematische Ermittlung dieser Kernkompetenzen gibt es unterschiedliche Hilfsmittel die sich über die letzten Jahrzehnte in anderen Branchen etabliert haben:

- **Porter's Fünf-Kräfte-Modell** zur Branchenanalyse
- **SWOT Analyse** als Instrument zur strategischen Planung
- **7-S-Modell** als Unternehmensführungskonzept
- **BCG Matrix** zur Darstellung von Marktwachstum und relativem Marktanteil
- **Etc.**

¹⁴⁴ (Christianus, 1999, S. 20)

¹⁴⁵ (Frey, 2012, S. 15)

¹⁴⁶ (Alfen, et al., 2013, S. 270)

Egal ob, oder welche der angeführten Hilfsmittel man sich bedient, es muss berücksichtigt werden, dass sich die Märkte ständig und zunehmend schneller verändern, sich die Unternehmen daran anpassen und in Ihrer Kernkompetenz immer besser werden müssen. Die Kommunikation der Kernkompetenz mit Ihrem unvergleichlichen Alleinstellungsmerkmal nach außen, wie auch nach innen, erfolgt über das Unternehmensleitbild. Dieses enthält zusätzlich die Formulierung der Unternehmensvision, von welchen die Unternehmensstrategie abgeleitet werden kann.

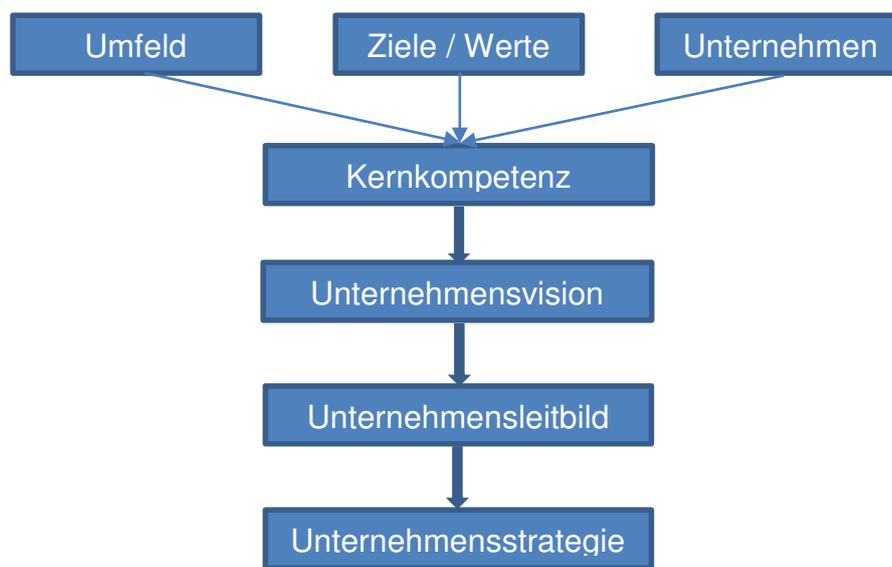


Abbildung 27: Führungsmodell

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Girmscheid (2015, S. 17)

Wenn es den Bauunternehmen gelingt Ihre Kernkompetenzen mittels einer geeigneten Wettbewerbsstrategie erfolgreich in den Zielmärkten zu positionieren, wird es aufgrund der gestärkten Wettbewerbsfähigkeit möglich werden, die negativen Auswirkungen von Baurezessionen während der natürlichen Konjunkturzyklen abzufangen.¹⁴⁷ Die Umsetzung dieser Vorgehensweise ist umso wichtiger während der lang anhaltenden Rezession durch die Wirtschafts- und Finanzkrise.

¹⁴⁷ Vgl. (Girmscheid, Bauunternehmensmanagement-prozessorientiert Band 1, 2015, S. 261)

4.2 Identifizierung der wichtigsten Stakeholder

4.2.1 Service-, und kundenorientierte Mitarbeiter

Diese Kapitel soll mit einem Zitat von Antoine de Saint-Exupery aus dessen Werk „Die Stadt in der Wüste / Citadelle“ beginnen, welches die strategische Ausrichtung des Unternehmens unter Einbindung der Mitarbeiter treffend widerspiegelt:

Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.

Dieses Zitat beschreibt aus Sicht des Autors die Wichtigkeit der zuvor geschilderten Entwicklung einer klaren, nachvollziehbaren und sinnstiftenden Unternehmensvision, mit welcher sich jeder Mitarbeiter identifizieren kann und sein Handeln nach diesem Leitbild auslegt. Die Mitarbeiter spielen eine entscheidende Rolle, da sie das Unternehmen über direkte Kundenkontakte nach außen vertreten und damit unmittelbar für eine nachhaltige Kundenbindung mitverantwortlich sind.

Daher ist es notwendig die Mitarbeiter auf allen Ebenen eines Unternehmens so zu motivieren, dass sie am gemeinsamen Unternehmenserfolg mitarbeiten und Ihren entsprechenden Beitrag dazu leisten, einen vertrauensschaffenden Umgang mit dem Kunden zu etablieren.

Der Kunde kommt wegen des guten Produkts und geht wegen des schlechten Service.¹⁴⁸

Es ist daher von entscheidender Bedeutung, dass das Kundenservice der Mitarbeiter in allen Phasen der Projektverwirklichung stimmt. Studien zeigen, dass ca. 68% aller Kunden den Anbieter, wegen schlechtem oder mangelhaftem Service, wechseln. Die operative Umsetzung der Marketingversprechungen muss einhergehen mit zielgruppenspezifischem Service, wobei es dabei gilt das Gewöhnliche (Erreichbarkeit, Einhaltung von Terminen, E-Mail Antworten, Freundlichkeit, Umgang mit Beschwerden, etc.) außergewöhnlich gut zu machen.¹⁴⁹

¹⁴⁸ (Frey, 2012, S. 69)

¹⁴⁹ Vgl. (Frey, 2012, S. 69ff)

Die Mitarbeiter der Bauunternehmen, allen voran die Projektleiter oder Bauleiter werden daher immer mehr zu Kundenbetreuern bzw. Vertriebsingenieuren¹⁵⁰. Die Kunden wiederum wollen zunehmend nicht nur fachlich, sondern auch menschlich kompetente Ansprechpartner, die sich in Ihre Lage hineinversetzen können und damit bestmögliches Service bieten. In der Bauwirtschaft, welche sich, wie bereits erwähnt, immer weiter Richtung einer Baudienstleistungsbranche entwickelt bzw. entwickeln muss, steht der Mitarbeiter daher immer mehr im Mittelpunkt. Damit dieser im Tagesgeschäft eine exzellente Servicequalität liefern kann, muss er/sie mit einer ausreichenden und für den Kunden sichtbaren Handlungskompetenz ausgestattet sein.¹⁵¹ Die Unternehmensführung muss es sich zur Aufgabe machen die Eigeninitiative und Eigenverantwortung der Mitarbeiter zu fördern, indem sie diese z.B. an deren Entscheidungen sowie den daraus entstehenden Folgen möglichst direkt beteiligen.¹⁵² Um dies zu erreichen müssen die Mitarbeiter zu „Mit-Unternehmern“ werden, welche auf die Ressourcen der Unternehmen abteilungsübergreifend zugreifen können und diese dem Kunden zur Verfügung stellen können.

Es wird aber auch in der Bauwirtschaft mehr notwendig werden, als nur die Bedürfnisse der Kunden zu erkennen und zu befriedigen. Es wird vielmehr darauf ankommen die Kunden dauerhaft zu begeistern und mit neuem Service zu überraschen. Ist diese Unternehmenseigenschaft einmal etabliert und hat sich die Servicequalität herumgesprochen, so wird dies ein Differenzierungsmerkmal zu Konkurrenz darstellen. Dem Kundenbetreuer ist es möglich Einblick in die Geschäfts- und Entscheidungsprozesse des Kunden zu erlangen und die Bedürfnisse herauszuarbeiten. Durch diese Erkenntnisse kann sich das Unternehmen immer intensiver am Kunden orientieren, wodurch auf längere Sicht Wettbewerbsvorteile entstehen.

Die wesentlichen Ziele des Unternehmens bezugnehmend auf die Personalführung sieht (Ziouziou, 2013, S. 38f) in der Gewinnung von ausreichend kompetenten Mitarbeitern, welche es verstehen kundenorientiert zu denken und zu handeln und dadurch die Prozesse für den Kunden und das eigene Unternehmen möglichst kostenoptimiert abwickeln können. Die Förderung und Fortbildung der Mitarbeiter ist dabei entscheidend um die Spitzenleistungen des Unternehmens dauerhaft auf einem

¹⁵⁰ Vgl. (Alfen, et al., 2013, S. 286)

¹⁵¹ Vgl. (Woehe & Lang, 2003, S. 25)

¹⁵² Vgl. (Girmscheid, 2010, S. 768)

hohen Niveau halten zu können. Um diese Ziele auch zukunftsicher umsetzen zu können, müssen die Bauunternehmen innovationsfähig bleiben oder werden. Für den Innovationserfolg sind die Qualifikation, das Fachwissen und die Erfahrungen der einzelnen Mitarbeiter maßgebend, welche noch um die Stärkung der Eigenkompetenz und der Kommunikationsqualität in der Zusammenarbeit mit allen Stakeholdern erweitert werden.

Der Autor möchte in diesem Zusammenhang noch ergänzen, dass hierbei auch das Wissen der Mitarbeiter so gut als möglich im Unternehmen verankert werden muss. Es ist dabei überraschend festzustellen, dass vielen Betrieben ein systematisches Verzeichnis über das Fachwissen und die Fähigkeiten Ihres Personals fehlt, weshalb auf dieses Know-how nur unzureichend Zugriff genommen werden kann.¹⁵³ Ohne ein Wissensmanagement ist das Know-how wertlos und kann nicht zur Erreichung der Unternehmensziele und Umsetzung der Unternehmensvision nutzbar gemacht werden. Das baubetriebliche Wissensmanagement bildet einen Unterstützungsprozess für die Leistungserstellung und stellt das darin aufbereitete Wissen allen Mitarbeitern zur Verfügung. Wissensmanagement bildet eine der Grundlagen für die Entwicklung des CRM und dient zur Unterstützung in der Erreichung der Erfolgsziele (Kundenakquisition und Gewinnen von Aufträgen, Erreichen der Kundenzufriedenheit, Erzielen des Gewinns).¹⁵⁴

Zur Realisierung im Unternehmen und Implementierung ins CRM ist aber die Bereitschaft der Mitarbeiter zur Wissensteilung gefordert. Dies scheint die größte Hürde darzustellen, da die Verteidigung der persönlichen Beziehungen in der Bauwirtschaft besonders stark ausgeprägt ist. Die Furcht vor Machtverlust, bzw. durch das Teilen von eigenem Wissen ersetzbar zu werden, sind die hauptursächlichen Gründe für dieses Verhalten. Dieses Problem könnte mit einem Anreizsystem zur Wissensteilung gelöst werden.¹⁵⁵

Prozesse des Wissens- und Innovationsmanagements dienen einerseits der Ausschöpfung bisher noch nicht genutzter Verbesserungspotenziale, die sich durch den systematischen Umgang mit der Ressource „Wissen“ ergeben, sowie

¹⁵³ Vgl. (Girmscheid, Bauunternehmensmanagement-prozessorientiert Band 2, 2015, S. 450)

¹⁵⁴ Vgl. (Girmscheid, Bauunternehmensmanagement-prozessorientiert Band 2, 2015, S. 452)

¹⁵⁵ (Schulze, 2000, S. 23)

andererseits der gezielten Förderung von Innovationen zum Aufbau bzw. Ausbau strategischer Erfolgspotenziale.¹⁵⁶

Durch das beschriebene Bündel an Maßnahmen ist es dem Unternehmen möglich aus eigener Kraft Wettbewerbsvorteile zu erarbeiten und zu sichern.

4.2.2 Kooperationspartner

Wenn es den Unternehmen nicht möglich ist Märkte mittels eigener Ressourcen und Fähigkeiten zu erschließen oder diese über Mitarbeiter systematisch aufzubauen, dann ist es unabdingbar diese über strategische Kooperationen hinzuzugewinnen. Diese Kooperationen dienen dem Aufbau und der Integration von externem Know-How. Um die eigenen Leistungen auf Basis der erarbeiteten Kernkompetenzen so zu erweitern, dass die Bauunternehmungen dem Kunden ganzheitliche Lösungen anbieten können, bedarf es einer Kooperationsstrategie mit langfristigen und kurzfristigen Partnern. Diese Kooperationspartner sind Lieferanten, Subunternehmer, Rechtsanwälte, Architekten, Statiker, sonstige Experten der Bauwirtschaft, Universitäten, Forschungsinstitute, etc. Dabei sind langfristige Partnerschaften insbesondere mit solchen Unternehmungen einzugehen, welche über systemrelevantes und schwer zu kopierendes Know-How verfügen.

Das erste Ziel dabei ist Innovationsprozesse in Gang zu bringen bzw. auf höchstem Niveau zu halten und damit Kostenoptimierungen / Wettbewerbsvorteile zu generieren (siehe Abbildung 22, Seite 49). Das zweite Ziel ist es die Zusammenarbeit teamorientiert zu gestalten, sodass die bisherige, konfliktorientierte Zusammenbeitskultur abgebaut wird und dem Bauherrn „best value for money“ geboten werden kann, womit die Kundenzufriedenheit gesteigert wird.

Um diese oben genannten Ziele zu erreichen sind gemeinsame Unternehmensziele oder Projektziele zu definieren und dazu kooperative Strategien und Prozesse zur Umsetzung festzulegen (siehe Abbildung 28).

¹⁵⁶ (Girmscheid, Bauunternehmensmanagement-prozessorientiert Band 1, 2015, S. 13)

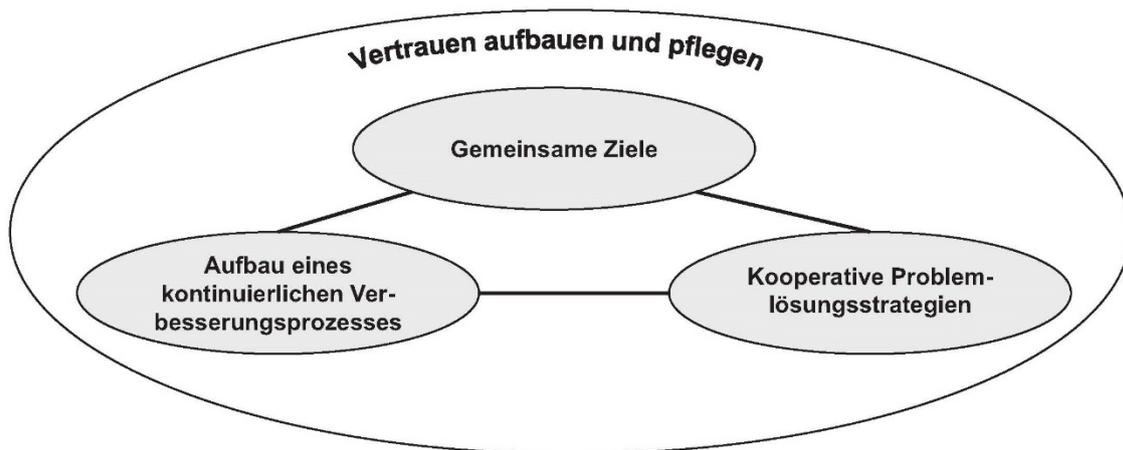


Abbildung 28: Erfolgsdeterminanten einer Partnerschaft und Kooperation

Quelle: (Girmscheid, Bauunternehmensmanagement-prozessorientiert Band 1, 2015, S. 276)

Wie schon im Kapitel 3.4.2 Prozessinnovation vermerkt, können dem Bauherrn nur durch erfolgreiche Kooperationen alle notwendigen Leistungen für Lebenszyklusangebote kompetitiv zur Verfügung gestellt werden. Für eine nachhaltige Umsetzung dieser Kooperationsstrategie ist es auch hier notwendig, dass im Zuge der Projektabwicklung erworbene Wissen, aktiv im gesamten Unternehmen nutzbar zu machen. Dazu sollten internes und externes Wissen sinnvoll miteinander verknüpft werden, um bei Folgeprojekten noch innovativer und wettbewerbsfähiger gegenüber dem Bauherrn auftreten zu können. Auch in diesem Fall kann die unterstützende Softwarelösung ein CRM Modul sein.

4.2.3 Kunden / Auftraggeber

„Der Verkauf ist nicht der Abschluss eines Geschäftes, sondern der Beginn einer Beziehung.“ (Henry Ford)

Der ganzheitliche Ansatz eines Unternehmens zur Erreichung einer tragfähigen Beziehung zu seinen Kunden soll in diesem Kapitel behandelt werden. Gerade die Bauwirtschaft, insbesondere das Management der Bauunternehmungen, hat sich in der Vergangenheit mit dem Thema des Kundenbeziehungsmanagements nur am Rande beschäftigt. Dieser historisch gewachsene Umstand muss aus Sicht der Bauunternehmen durchbrochen werden, da am Ende des Tages der Kunde über den Erfolg eines Unternehmens entscheidet.

Für die Bauunternehmen gibt es unterschiedliche Kundengruppen, welche grob in laienhafte bzw. professionelle Kunden, Einmal- bzw. Wiederholkunden, sowie öffentliche bzw. private Kunden unterschieden werden.

Grundsätzlich richtet sich die Kundengruppe nach dem Markt in welchem das Unternehmen mit seinen Kernkompetenzen tätig ist. In Deutschland wickeln die Bauunternehmen ca. 60% ihres Umsatzes mit professionellen Wiederholkunden ab, für welche der wirtschaftliche Aufwand beim Vertrieb der Leistung substantiell reduziert werden kann.¹⁵⁷ Gerade für diese Stammkunden muss die Beziehung durch geeignete Kundenbindungsmaßnahmen auf eine langfristig belastbare Kundenpartnerschaft gehoben werden, da diese das Rückgrat des Unternehmenserfolgs bilden. Die Pflege dieser Kundengruppe erfolgt durch geeignete, innovative aber auch herausragende Marketingmaßnahmen. Für den Ausbau dieser Beziehung ist das Verständnis vom Kunden (positiv und negativ) und seinen Bedürfnissen erforderlich. Diese Daten sind in geeignete, zentrale CRM Datenbanken zu importieren und regelmäßig zu warten. Das Ergebnis ist eine sogenannte ABC Auswertung, welche für die Bauunternehmen wie folgt aussehen könnte:

- A-Kunden (Wiederholkunden mit dem höchsten Umsatz- oder Gewinnanteil)
- B-Kunden (professionelle, gut vernetzte Einmalkunden)
- C-Kunden (Einmalkunden, Problemkunden)

Dabei ist jede Kundenkategorie individuell unterschiedlich zu betreuen mit dem Ziel ca. 80% treue A-Kunden aufzubauen. Problemkunden sollten zur Gänze aufgegeben werden oder mit dem geringstmöglichen Aufwand betreut werden.

Für den Ausbau der Geschäftstätigkeit und das natürliche Unternehmenswachstum ist es auf der anderen Seite natürlich erforderlich Neukunden zu gewinnen. Diese unerlässliche Weiterentwicklung der Akquisition ist aber mit einem ca. 6-fach höheren Aufwand verbunden als die Betreuung eines Stammkunden.¹⁵⁸ Die Identifikation und Gewinnung von Neukunden erfolgt, aus Sicht des Autors, in der Branche am besten über Empfehlungen der bereits treuen Stammkundschaft, die Auswertung der eigenen Netzwerktätigkeit (Kammern, Fachausschüssen, Messen, Ausstellungen, Fachseminaren, etc.) und der Auswertung der Schnittstellenkontakte.

¹⁵⁷ Vgl. (Ziouziou, 2013, S. 96)

¹⁵⁸ Vgl. (Ziouziou, 2013, S. 96)

4.3 Bau-Marketing

Dieses Thema wurde in der Bauwirtschaft lange Zeit vernachlässigt, sodass sich, insbesondere in der Literatur des deutschsprachigen Raums, wenige praxisbezogene Beispiele finden und sich deshalb bisher keine anerkannte Definition für Bau-Marketing durchsetzen konnte.

Der Begriff Marketing, der zu Beginn des 20. Jahrhunderts in den USA als Lehre vom Absatz und Handel in Verkäufermärkten entstanden ist, steht heute für einen komplexen unternehmensüberspannenden Prozess. Der grundlegende Wandel der Absatzmärkte vom Verkäufer,- zum Käufermarkt begann in vielen anderen Wirtschaftsbereichen bereits in den 1950'er Jahren aufgrund des wirtschaftlichen Aufschwungs. Seither hat sich der Marketingbegriff immer weiter entwickelt und kontinuierlich an sich ändernde wirtschaftliche und demographische Rahmenbedingungen angepasst. Die aktuelle Definition von Marketing, im Zeitalter des Web 2.0 bzw. der sozialen Netzwerke, gemäß der American Marketing Association lautet:

Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large.

Damit wurde aus Marketing ein dialog-, und netzwerkorientierter Begriff mit einem Schwerpunkt auf das Kundenbeziehungsmanagement, welcher die Interessen des Unternehmens und sämtlicher Stakeholder vereint um Werte zu schaffen. Das Marketing dient neben der Schaffung einer verstärkten Vertrauensbasis zum Bauherrn (Kunde) auch dazu Wettbewerbsvorteile für die Leistungsträger in der Bauwirtschaft zu schaffen. Das Ziel ist es, die Kundenzufriedenheit durch Erarbeitung optimaler und individueller Kundenlösungen, über den gesamten Bauprozess sicherzustellen. Durch die verstärkte Kundennähe soll es gelingen Kontakte zu schaffen, frühzeitig ein expansives Marktverhalten zu identifizieren und somit Projekte zu akquirieren. Des Weiteren muss die ganzheitliche Umsetzung des Projektes als Dienstleistung verstanden werden, in dem alle Interessensgruppen (Investor, Anrainer, Behörden, usw.) eingebunden werden können, um damit das Konfliktpotential zu minimieren. Dies bewirkt eine optimierte und reibungsfreie Abwicklung von Projekten.

Aus diesen Gründen kann das moderne Marketing auch in der Bauwirtschaft als Supportprozess zur Umsetzung der Unternehmensziele, im Rahmen eines systematischen SRM verstanden werden. Wie in anderen Branchen darf Marketing dabei nicht nur auf die Gestaltung und Verteilung von Werbeprospekten reduziert werden, sondern operationalisiert die Unternehmensstrategie in Bezug auf die Dienstleistung, der Preise und der Marktpräsenz, sowie der individualisierten Kommunikation mit den Stakeholdern.¹⁵⁹ Diese Umsetzung der Marketingstrategie erfolgt über den Marketing-Mix mit den 4 „klassischen“ Säulen, den sogenannten vier „P“ – englisch für Product, Price, Place, Promotion. Dies entspricht im Deutschen der Produkt-, Preis-, Vertriebs- und Kommunikationspolitik.

4.3.1 Produktpolitik

Die Besonderheiten der Bauindustrie und seiner Produkte wurde bereits in den Kapiteln zuvor ausführlich beschrieben, wodurch die Produktpolitik auf die Bauleistung selbst bezogen werden kann. Daher kann unter diesem Marketinginstrument die Erweiterung des Leistungsangebotes um baunahe Dienstleistungen verstanden werden.

4.3.2 Preispolitik

Da die wirtschaftliche Umsetzung der Bauprojekte immer eine der entscheidenden Investitionsfaktoren bleiben wird, spielt der Preis eine maßgebliche Rolle. Es muss in diesem Zusammenhang gelingen den Bauherrn von den wirtschaftlichen Vorteilen einer Lebenszyklusbetrachtung zu überzeugen, in welchem die Baukosten mit nur ca. 30% zu veranschlagen sind. Erst dadurch kann sich eine veränderte Ausschreibungs- und damit Preis- und Angebotspolitik am Markt etablieren. Ebenso sollten innovativere Vertragsmodelle, welche aus der traditionellen Kosten-plus-Gewinn-Kalkulation eine Preis-minus-Gewinn-Kalkulation machen, in Verbindung mit einem „open books“ Ansatz, Einzug halten.¹⁶⁰

4.3.3 Vertriebspolitik

In erster Linie muss es das anbietende Bauunternehmen schaffen näher beim Kunden zu sein und dabei als Kundenbetreuer mit exzellentem Service aufzutreten. Der

¹⁵⁹ Vgl. (Girmscheid, Bauunternehmensmanagement-prozessorientiert Band 1, 2015, S. 169 u. 259)

¹⁶⁰ Vgl. (Girmscheid, Bauunternehmensmanagement-prozessorientiert Band 1, 2015, S. 230)

erfolgreiche Vertrieb der Leistung mit den Kriterien Termin, Qualität und Zeit ist von der gesamten Lieferkette abhängig, weshalb dafür das Verhältnis zu den Kooperationspartnern der Baufirmen entscheidend ist.

4.3.4 Kommunikationspolitik

Aufgrund der starken technischen Merkmale der Bauwirtschaft, sowie dem vorherrschenden Preiswettbewerb hat die Kommunikationspolitik bei den meisten Unternehmen dieser Branche einen eher untergeordneten Stellenwert.¹⁶¹ Vielfach beschränkt sich auf Bautafeln, Bauzaunwerbung, Beschriftung des Fuhrparks, des Bauinventars bzw. der Baukräne. Dabei sei angemerkt, dass diese Maßnahmen für den Bekanntheitsgrad und die Markenpflege Ihre absolute Berechtigung haben und bei guter Umsetzung im Kunden positive Assoziationen (Bekanntheitsgrad, Erfolg, Zuverlässigkeit, Professionalität, etc.) hervorrufen. Dennoch muss die Kommunikation zu allen Stakeholdern weit darüber hinausgehen und mit den aktuellen Technologien Schritt halten können. Dazu gehören (subjektive Auswahl):

Messen und Ausstellungen

Über diese Plattformen lassen sich aktiv die Beziehungen zu Kunden, als auch Kooperationspartnern, pflegen und ausbauen. Des Weiteren ist es möglich die Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu präsentieren und damit den Bekanntheitsgrad zu erhöhen.

Auf Fachmessen wie z.B. der BAUMA¹⁶² in München sind Bauunternehmen schon seit langem präsent, aber auf Berufs-, Job-, oder Karrieremessen, insbesondere im universitären Umfeld, mangelt es an Ausstellern. Am TUDay¹⁶³ oder der „Career Calling“¹⁶⁴ finden sich von 2006 bis 2015 in Summe nur 4 Baufirmen unter den Vertretern der bauausführenden Wirtschaft. Gerade aber im universitären Bereich würde die Basis für das zukünftige Humankapital der Unternehmen liegen, um mit geänderten Wettbewerbsbedingungen über das zu gewinnende Know-How gegensteuern zu können. Da dieses Potential von den Bauunternehmen unzureichend erkannt wird, ist es nicht verwunderlich, dass es nie ein Unternehmen aus dieser Branche auf die vordersten Plätze der „attraktivsten Arbeitgeber Österreichs“ schafft.

¹⁶¹ (Ziouziou, 2013, S. 80)

¹⁶² Baumaschinenmesse

¹⁶³ Jobmesse der TU-Wien

¹⁶⁴ Karrieremesse der WU-Wien

Werbung

Über diverse Printmedien (Fachzeitschriften, Tageszeitungen, etc) lässt sich das allgemeine Unternehmensimage verbessern. Weniger verbreitet sind Kundenzeitschriften, die aber gezielt an bestehende und potentielle Neukunden verschickt werden könnten.

Sponsoring

Dieses Marketinginstrument wird sehr häufig von Bauunternehmen genutzt, welche vor allem soziale Einrichtungen sowie kulturelle und sportliche Veranstaltungen sponsern.¹⁶⁵ Dies ist selbstverständlich für den Aufbau die die Pflege des eigenen Images förderlich. Eine weitere Möglichkeit wäre es Projekte und Wettbewerbe an Schulen bzw. Universitäten zu sponsern mit dem Ziel zukünftige Mitarbeiter schon frühzeitig für das eigene Unternehmen zu begeistern. Zusätzlich könnten die Schul- und Universitätsbetriebe mit diversem Unterrichtsmaterial o.ä. gefördert werden, was wiederum eine verstärkte Beziehung zur Wissenschaft etablieren könnte.

Internet, web 2.0

Mittlerweile hat sich auch in der Bauwirtschaft die Präsentation des Unternehmens mittels Homepage durchgesetzt und kann den bisherigen Eindruck der Rückständigkeit dieser Branche widerlegen. Die Kommunikation mittels Homepage zur Veranschaulichung der eigenen Leistungsfähigkeit, der Referenzen, der Geschäftstätigkeit, etc. ist in der heutigen Zeit nicht mehr wegzudenken. Gleichfalls wird damit auch die verbundene Möglichkeit der Kontaktaufnahme via E-Mail veröffentlicht. Dennoch entwickelt sich gerade die IT Branche rasch weiter, weshalb es notwendig ist hierbei Schritt zu halten und nicht in alte Denkmuster dieser Branche zu verfallen. Speziell die rasante Entwicklung von mobilen Applikationen sollte in geeigneter Form genutzt werden. Zusätzlich sind die online zur Verfügung stehenden Kommunikationskanäle zu nutzen. Einerseits betrifft dies professionelle berufliche Netzwerke wie „XING“ und „LinkedIN“ und andererseits die Welt der social media wie „twitter“, „facebook“, „google+“, etc. Gerade dieser Bereich wird von der Bauwirtschaft so gut wie gar nicht genutzt, wobei dabei ein Interview mit Paula Rys, Sprecherin der Strabag, vom 12.04.2011, bezeichnend für diese Grundhaltung ist. Darin heißt es:

“Unsere Erwartungen wurden enttäuscht. Wir hatten auf mehr Interaktion mit unseren Followern gehofft.” erläutert Paula Rys. “Wir sehen zurzeit keinen

¹⁶⁵ Vgl. (Ziouziou, 2013, S. 89)

Mehrwert in Twitter und anderen Social-Media-Anwendungen, weshalb sich der Konzern vorerst dazu entschlossen hat, Social-Media-Plattformen nur zu beobachten, aber nicht aktiv daran teilzunehmen”¹⁶⁶

Seit dem Jahr 2011 wurde der twitter Account der Strabag nicht mehr wiederbelebt.

Persönliche Kundenpflege

Der persönliche, soziale Kontakt mit den Kunden ist wohl das wichtigste Kommunikationsinstrument und hat besonderen Einfluss auf die Kundenbeziehungspflege. Dabei gehören projektbezogene Weihnachtsgeschenke, Gleichfeiern, Baustellenfeste, etc. schon immer zum guten Ton. Jedoch finden diese Aufmerksamkeiten meist nur im Zeitraum der persönlichen und finanziellen Abhängigkeiten statt. Daher ist es notwendig die Beziehungspflege über die Projektgrenzen hinaus professionell zu betreiben und zwar nach dem Grundprinzip „Erst geben, dann nehmen“.¹⁶⁷ Die Investition in eine positive Beziehung in Form einer Vorleistung kommt irgendwann in Form von Aufträgen oder Weiterempfehlungen zurück. Die konkrete Umsetzung dieses Prinzips kann z.B. eine Reparatur oder Wartung auf Kulanz sein.

Wie schon festgestellt ist eine exzellente Kontaktpflege mitentscheidend für den Unternehmenserfolg, weshalb diese einer Kommunikationsstrategie folgen muss. Die Umsetzung dieser Strategie erfordert einen langen Atem, da sich ein rascher und eindeutig zuordenbarer „Return on Investment“ nicht unmittelbar einstellen wird. Es ist aber notwendig ausreichende Mittel für das Marketing und damit für den Aufbau von Vertrauen und Glaubwürdigkeit zur Verfügung zu stellen um die Beziehungen zu allen verbundenen Unternehmen, Personen oder Institutionen und der Öffentlichkeit außerordentlich gut pflegen zu können.

Es kann auch beim Bau-Marketing festgehalten werden, dass geeignete Marketinginstrumente einen systematischen Stakeholder Relationship Ansatz unterstützen müssen. Dabei ist aufgrund der branchenspezifischen Umstände ein Umdenken in der gesamten Kette der Projektumsetzung, angefangen beim Bauherrn erforderlich, weshalb aus Sicht des Autors die Kommunikationspolitik einen

¹⁶⁶ (Neuen, 2011)

¹⁶⁷ (Frey, 2012, S. 180)

entscheidenden Stellenwert einnimmt. Das Resultat der Anstrengungen in diesem Bereich wird eine höhere, langfristig stabilere und vertrauensvolle Kundenbindung sein.

Prozesse des Marketings und der Kommunikation dienen einerseits der Schaffung dauerhafter Präferenzen und Wettbewerbsvorteile durch den koordinierten Einsatz marktbeeinflussender Instrumente und andererseits der Entwicklung und Pflege tragfähiger Beziehungen zu externen und internen Anspruchsgruppen weit über die Wahrnehmung unmittelbarer ökonomischer Interessen hinaus.¹⁶⁸

Zusätzlich können die, durch SRM, gewonnenen Partnerschaften auch Kooperationen im Bereich des Marketings ermöglichen. Hierbei ist denkbar die Marktposition über eine gemeinsame Marktbearbeitung zu stärken, da ein breiteres und zielgruppenorientierte Leistungsspektrum angeboten werden kann.¹⁶⁹

4.4 CRM

Das Ziel des Customer Relationship Management (CRM) ist die Verbesserung der Kundenbeziehung und die langfristige Kundenbindung. Um das CRM in die Unternehmensstrategie einbinden zu können sind die Unternehmensprozesse im Bereich Marketing, Vertrieb und Service durch geeignete IT-Systeme zu unterstützen.¹⁷⁰ Dabei wird der Begriff CRM, im Rahmen dieser Master These, auf die technologische Komponente reduziert und zwar auf das Sammeln und das Auswerten von Kundendaten sowie die Automatisierung von Prozessen.¹⁷¹ Selbstverständlich ist der Begriff „Kunde“ in diesem Zusammenhang in der weiteren Sichtweise zu verstehen, womit bestmöglich die Einbeziehung aller Stakeholder erfolgt.

Bezogen auf die Bauwirtschaft gilt es die sogenannten Stammdatensätze wie Anschrift, Ansprechpartner, Bankverbindung, Lieferadresse, etc. um die Informationen wie Kaufverhalten, Zuverlässigkeit, Zahlungsverhalten, Kommunikationswege, Beschaffungsintervalle, etc. zu erweitern.¹⁷² Diese Informationen müssen in einer zentralen Datenbank gespeichert, verwaltet und auch entsprechend gewartet werden

¹⁶⁸ (Girmscheid, 2010, S. 15)

¹⁶⁹ (Maier, Steffen, Fitze, Glaser, & Kaufmann, 2005, S. 39)

¹⁷⁰ Vgl. (Schulze, 2000, S. 1)

¹⁷¹ Vgl. (Hippner, Hubrich, & Wilde, 2011, S. 2)

¹⁷² Vgl. (Ziouziou, 2013, S. 48)

um von einem strukturierten CRM sprechen zu können. Je besser bzw. detaillierter diverse Informationen verarbeitet werden, desto informativer können diese, für die darauf zugreifenden Mitarbeiter, bereitgestellt werden. Die Unternehmensprozesse können erst damit am Kunden ausgerichtet werden, um die Kundenakquisition und das Gewinnen von Aufträgen, sowie das Erreichen der Kundenzufriedenheit und letztendlich das Erzielen des Gewinns zu optimieren.

Die Prozessschritte hin zur Entwicklung einer wettbewerbsfähigen aber auch gesellschaftlich verantwortungsvollen Organisation sind in Abbildung 29 dargestellt.

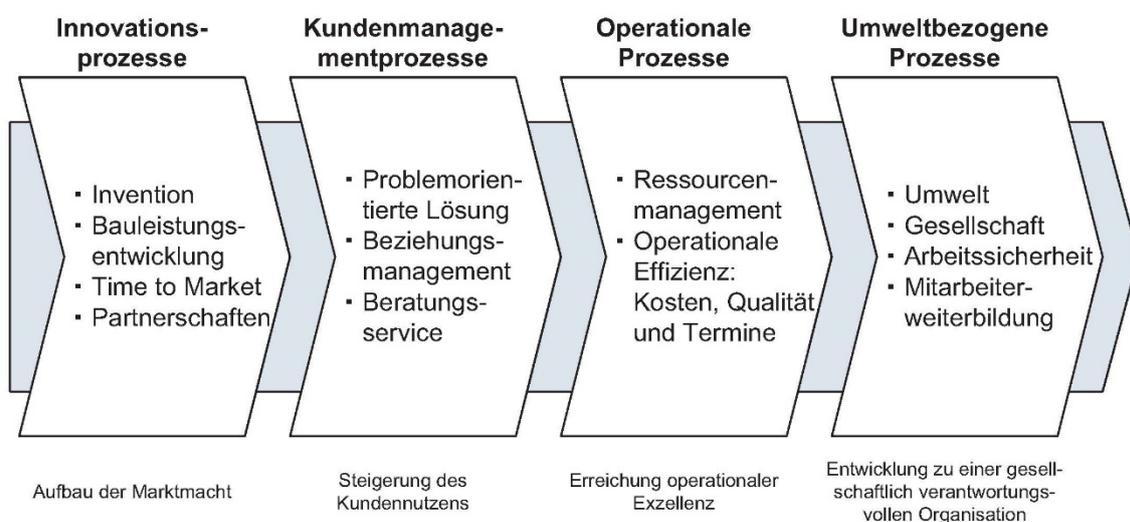


Abbildung 29: Interne Prozessperspektive

Quelle: (Girmscheid, Bauunternehmensmanagement-prozessorientiert Band 1, 2015, S. 153)

Durch die qualifizierte Aufarbeitung der Datensätze im CRM lassen sich Rückschlüsse auf die Nachfragestruktur beim Kunden ableiten. Zusätzlich lassen sich Risikoanalysen ableiten, da nachvollziehbar wird, wie sich Kunden bei anderen Projekten verhalten haben (Nachtragsmanagement, Offenheit gegenüber alternativen Vertragsmodellen, Bonität der Kunden, etc.). Mit dieser Unterstützung lassen sich die Unternehmensressourcen auf profitable Kundenbeziehungen fokussieren als auch die Kosten von Streuverlusten minimieren.¹⁷³

¹⁷³ (Ziouziou, 2013, S. 55)

Die Datenbanken helfen auch bei der Umsetzung der Marketingstrategie, jedoch darf dabei nicht vergessen werden, dass die Unternehmen auf Ihre Marketingideen selbst kommen müssen.

Die praktische Anwendung von CRM sieht der Autor in der Weiterführung bereits etablierter Softwarelösungen im Zuge der Angebots- und Auftragsbearbeitung. Dabei müssen die vorhandenen Möglichkeiten besser genutzt werden und andererseits um die notwendigen Applikationen erweitert werden. In Zeiten eines immer digitalisierter gestalteten Arbeitsumfeldes ist die Umsetzung nicht das Problem, sondern nur der Wille dazu.

4.5 Zufriedenheitsmessung

Die Messung der Kundenzufriedenheit ist der abstrakte Versuch die Differenz zwischen den Erwartungen des Kunden an eine Sach-, oder Dienstleistung und dem Erlebnis des Kunden bei der Bedürfnisbefriedigung. Bei diesem komplexen, als auch subjektivem Prozess werden Soll-, und Ist-Leistungen gegenübergestellt und in einer Bandbreite von Begeisterung bis Unzufriedenheit wahrgenommen. Dabei lässt sich festhalten, dass nur durch begeisterte Kunden eine Loyalität und damit eine Kundenbindung zum Leistungserbringer entsteht. Wobei in diesem Zusammenhang festgestellt werden muss, dass die Bezeichnung „Kundenbindung“ in der Literatur vielfach als zu einseitig gesehen wird. Im Vergleich dazu sieht (Rönnecke, 2011, S. 149ff) das Ziel in einer langfristigen und beiderseits nutzbringenden Geschäftstätigkeit in Form einer Kundenpartnerschaft. Einen Schritt weiter geht (Frey, 2012) in seiner These aus Kunden nicht nur begeisterte Kunden zu machen, sondern echte Freunde. Wie auch immer die Anstrengungen und das Bemühen um den Kunden bezeichnet werden, muss eine langfristige Beziehung zum Kunden angestrebt werden, an welcher man kontinuierlich arbeiten muss, um erfolgreich zu sein. Dabei sollte jedoch beachtet werden, dass die Kundenzufriedenheit keine Garantie für eine Kundenbindung ist, da insbesondere die weichen Faktoren innerhalb des Unternehmens, nämlich jene der Unternehmenskultur und der Mitarbeitermotivation die Basis für eine nachhaltige Kundenorientierung bilden. Für den Unternehmer ist es bei der Zufriedenheitsmessung trotzdem von entscheidender strategischer Bedeutung seine Kunden verstehen zu lernen und eine Reflexion seiner erbrachten Leistung zu erhalten um diese sukzessive zu verbessern. Nach (Frey, 2012) sind folgende Methoden der Zufriedenheitsmessung empfehlenswert:

- Net Promoter Score (NPS)
- Integrierte Befragung im Geschäftsprozess
- Messung über indirekte Faktoren

Der NPS ist eine Kennzahl die von Satmetrix Systems, Inc., Bain & Company und Fred Reichheld entwickelt wurde und zwischen Promotoren (Fans) und Detraktoren (Kritiker) des eigenen Unternehmens unterscheidet. Dabei wird dem Kunden folgende Frage gestellt: „Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie uns (Unternehmen) einem Freund oder Kollegen weiterempfehlen werden?“. Die Gradmessung der Weiterempfehlung erfolgt auf einer Skala von 0 bis 10, wobei bei der Auswertung 0-6 Punkte als Kritiker und 8-9 Punkte als Fans gelten. Die Punkte dazwischen werden nicht gewertet, da diese Kunden als „stille“ Zufriedene gelten. Nachdem der Prozentsatz der beiden Gruppen bekannt ist, kann der NPS wie folgt ermittelt werden:

$$\text{NPS} = \text{Promotoren(\%)} - \text{Detraktoren(\%)}$$



Abbildung 30: NPS – Net Promoter Score

Quelle: <http://blog.marketizator.de/net-promoter-score-nps-ausschlaggebender-e-commerce-kpi.html>

Das Ergebnis des NPS kann zwischen -100% und +100% liegen und bildet die Kundenzufriedenheit bzw. Treue der Kunden ab, wobei dieser Wert auch Auskunft über die Wachstumsstärke bzw. Profitabilität des analysierten Unternehmens gibt.¹⁷⁴ Die NPS Befragung kann jederzeit, auch ohne eine konkrete Projektumsetzung angewendet werden und sollte aus Sicht des Autors max. alle 6 Monate bei den wichtigsten Stakeholdern durchgeführt werden. Hier lassen sich die diversen

¹⁷⁴ (Frey, 2012, S. 162)

Stakeholder entsprechend gruppieren um eine nachvollziehbarere Auswertung vornehmen zu können.

Die Zweite Möglichkeit der Zufriedenheitsmessung erfolgt über die Einholung von Feedback während der Geschäftsprozesse. Hier sind vor allem Fragen rund um die Kernprozesse des Unternehmens notwendig, welche situationsbezogen gestellt werden sollten, um verwertbare Antworten erhalten zu können. Dabei sollte der Aufwand für den Kunden so gering wie möglich gehalten werden, weshalb nicht mehr als drei Fragen empfehlenswert sind, welche wiederum sprachlich als auch inhaltlich möglichst einfach gehalten sind. Für die Bauwirtschaft sieht der Autor innerhalb der Projekthorizonte nachstehende Meilensteine als sinnvolle Zeitpunkte für diese Befragung: die Grundsteinlegung, die Dachgleiche, die Gebäudehülle, die Gesamtfertigstellung und das Ende der Gewährleistung. Diese müssen jedoch, je nach Art und Umfang des Auftrags, an den tatsächlichen Zeithorizont angepasst (erweitert oder reduziert) werden, um den/die Befragten nicht zu verärgern.

Die indirekte Messung ist dem Grunde nach die Auswertung von Kennzahlen für profitable Kundenbeziehungen. Nach (Schneider & Hennig, 2008) gibt es 100 dieser Kennzahlen, welche die Qualität der Kundenbindung messbar machen und dem Management helfen Ihre Anstrengungen zu steuern. Die Einteilung der Kennzahlen erfolgt in Kundenakquisition, Kundenbindung, Beschwerdemanagement, Kundenwert. Welche der vorliegenden Kennzahlen zur Verbesserung der Kundenbeziehung eingeführt wird, muss jedes Unternehmen selbst entscheiden. Wichtig ist aus Sicht des Autors jedenfalls die grundsätzliche Einführung eines Kennzahlensystems um den Erfolg bei der Umsetzung eines SRM Konzepts messbar zu machen.

4.5.1 Beschwerdemanagement

Der Umgang mit Beschwerden ist mitentscheidend für die Kundenzufriedenheit, wobei festgestellt werden kann, dass sich nur ein Bruchteil (ca. 20%) der Kunden überhaupt direkt beim Anbieter beschweren.¹⁷⁵ Die Auswirkungen sind eine oft unerkannte negative Mundpropaganda, welche das Unternehmensimage zerstören und damit Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben.

¹⁷⁵ (Christianus, 1999, S. 19)

Obwohl es der Anspruch der Bauunternehmen sein sollte, die Bauleistung zu 100% entsprechend den Erwartungen der Kunden abzuwickeln, sind Abweichungen nicht auszuschließen. Gerade hier ist es notwendig dem Kunden eine geeignete Plattform für seine Anliegen zu bieten und diese unmittelbar zu bearbeiten. Bei Bauvorhaben stellt dies in vorderster Front die Projektleitung der Bauunternehmen dar, welche sich serviceorientiert präsentieren muss, um im besten Fall die Problemlösung sofort anzubieten. Nach der Übergabe des Bauwerks an den Kunden ist auch im Rahmen der Gewährleistung eine professionelle Abwicklung von Beschwerden wichtig, da über eine ausgezeichnete, nachgelagerte Kundenbetreuung auch Folgeaufträge akquiriert werden können. Ein proaktiver Ansatz kann dabei unterstützend wirken, indem man z.B. ohne dem Vorliegen von konkreten Mängelrügen, gemeinsame Begehungen durchführt und ggf. auf Mängel Aufmerksam macht, welche der Bauherr nicht erkannt hätte.

Um Beschwerden im Allgemeinen effizient abwickeln zu können, bedarf es geeigneter Softwarelösungen (siehe Kapitel 4.4), mit welchen, oftmals projektunabhängige Mitarbeiter (Sekretariat, Gewährleistungsabteilung, etc.), rasch kundengerechte Lösungen anbieten können. Dabei ist wichtig dem Kunden über die einzelnen Prozessschritte und damit den Stand der Beschwerdebearbeitung zu informieren, um ihm das Gefühl zu geben ernst- und wahrgenommen zu werden.¹⁷⁶ Die wichtigsten Informationen dabei sind:

- Bestätigung des Eingangs und Bekanntgabe einer Beschwerdennummer
- Bekanntgabe einer Ansprechperson
- Zwischenstände der Bearbeitung
- Ergebnis und Begründung

Generell bietet der Umgang mit Beschwerden eine hohes Chancen- als auch Risikopotential für das Image und die Kundenzufriedenheit.

¹⁷⁶ (Ziouziou, 2013, S. 132)

5 Zusammenfassung und Schlussfolgerung

Die Arbeit hat sich im ersten Teil mit der Entstehung der Finanz und Wirtschaftskrise befasst und diese systematisch aufgearbeitet. In weiterer Folge konnten die Auswirkungen dieser globalen Krise, welche in den in den USA Ihren Ausgang genommen hat, dargestellt werden. Dabei wurden die wirtschaftlichen Folgen in Österreich und die getroffenen Maßnahmen zur Gegensteuerung ausführlich besprochen. Insbesondere der Ausblick bis 2019 und die Auswirkungen auf die österreichische Bauwirtschaft, im Kontext der Besonderheiten dieser Branche, wurde dabei kritisch hinterfragt. Bis zum Beginn des Kapitels 3 wurde damit die erste Forschungsfrage *„Wie hat sich die aktuelle Finanz- und Wirtschaftskrise auf Österreich und damit auf die österreichische Bauwirtschaft ausgewirkt?“* intensiv behandelt und beantwortet.

Die Herangehensweise der österreichischen Bauwirtschaft zur Bewältigung dieser Krise ist geprägt von den Entwicklungen der letzten Jahrzehnte, in welcher eine strukturelle Krise bereits evident war und weiterhin ist. Daher wurde dieser Verschärfung des Strukturwandels mit einer Intensivierung des ruinösen Preiskampfes und einer konfliktionären Geschäftskultur begegnet. Die damit erhöhte Konkursanfälligkeit mündete symbolträchtig im Juni 2013 in einer der größten Pleiten der zweiten Republik, nämlich der Insolvenz der Alpine Bau GmbH. Das Kapitel 3.2 bis 3.3.2 hat sich ausführlich mit dem Zustand der Bauwirtschaft und dem Umgang mit der seit 2007 anhaltenden Wirtschaftskrise befasst, womit die zweite Forschungsfrage *„In welchem Zustand befindet sich die Bauwirtschaft und wie geht sie mit dieser Krise um?“* beantwortet werden konnte.

Die Recherchen zu dieser Arbeit haben ergeben, dass sich große Teile der Baubranche als innovationsresistent erweisen. Gerade aber die Entwicklungen der Weltwirtschaft zeigen, dass Innovation der zentrale Erfolgsfaktor in einem dynamischen Wirtschaftsumfeld darstellt. Die Wichtigkeit von Innovation wurde auch von der europäischen Union als eine der obersten Maxime in Ihrem strategischen Entwicklungsziel „Europa 2020“ verankert. Das Kapitel 3.4 hat sich daher eingehend mit der Frage der innovatorischen Möglichkeiten der Baubranche beschäftigt, mit dem Ergebnis, dass es vor allem die weichen Faktoren sind, die zu lange zu wenig beachtet wurden. Bei Innovationen ist immer darauf zu achten, dass diese für den Kunden einen Mehrwert generieren müssen, weshalb sich im Zuge dieser Arbeit gezeigt hat, dass

vor allem Management und Organisationsinnovationen dabei helfen kann diese Krise als Chance zu nutzen. Mit diesem Ansatz wurde die dritte Forschungsfrage „*Welche Innovationen und Entwicklungen sind notwendig, um aus dieser oder ähnlicher Krisen, in Zukunft als Gewinner herauszugehen?*“ diskutiert und beantwortet.

Der zweite Teil der Arbeit geht der Frage nach, *ob die Konzentration auf ein systematisches Stakeholder Relationship Management mit klarer Fokussierung auf den Kunden die nachhaltigsten Chancen hat, ein erfolgreiches Krisenmanagement zu betreiben*. Es ist für die Bauwirtschaft aufgrund des Projektgeschäfts notwendig, nicht nur von einem „End“-Kundenmanagement, sondern eben von einem Management der Beziehungen zu Personengruppen, die ein berechtigtes Interesse am Verlauf oder am Ergebnis eines Prozesses oder Projektes haben, zu sprechen. Dennoch bleibt der Kunde dabei der wichtigste Partner, an welchen sich die Unternehmensprozesse ausrichten müssen. Die wichtigsten unternehmensinternen Prozesse zur Umsetzung eines SRM werden dabei im Kapitel 4 ausführlich beschrieben.

Wie aktuell dieses Thema ist zeigt ein aktueller Artikel von Michael Hirt¹⁷⁷ in der online Ausgabe der „Presse“ vom 13.03.2015¹⁷⁸ in welchem die 7 Todsünden des Managements beschrieben sind. Dabei steht die Erarbeitung der eigenen Stärken (Kernkompetenzen) und der Kunde, welcher letztendlich über den Erfolg der Unternehmen entscheidet im Fokus. Gerade diese Themenkreise wurden eingehend in dieser Arbeit behandelt und ausgewertet. Bei der Umsetzung für Bauunternehmen ist daher die Entwicklung von Produzenten zu Gesamtlösungsanbietern gefragt, bei welchen die Kundenbedürfnisse klar herausgearbeitet werden müssen.

*Kunden wollen keinen Rasenmäher, sie wollen kurzes Gras, das in Summe einen schönen Garten ausmacht.*¹⁷⁹

Dabei ist das Verständnis über die internen Abläufe beim Kunden, als auch der Wille zur Veränderung gefragt. Der Aufbau eines professionellen und systematischen SRM bietet äußerst gute Möglichkeiten die Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise erfolgreich zu bewältigen.

¹⁷⁷ Managementberater und Autor („Anleitung zur Management-Revolution“, „Die wichtigsten Strategietools für Manager“)

¹⁷⁸ http://karrierenews.diepresse.com/home/4679465/Management_Einfach-aber-nicht-simpel

¹⁷⁹ <http://www.inknowaction.com/blog/2013/11/06/servitization-das-innovationspotential-gesamtloesungsanbieter/>

6 Literaturverzeichnis

- akzente kommunikation und beratung gmbh, Institute 4 Sustainability. (2010). *Stakeholder Relationship Management in Deutschland - Status Quo und Herausforderung*. München, Berlin.
- Albers, W. (1982). *Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaften*. Stuttgart: Gustav Fischer.
- Alfen, H. W., Bauer, T., Bodenmüller, E., Brezinski, H., Brömer, K., Grove, N., & Oepen, R.-P. (2013). *Ökonomie des Baumarkts*. Wiesbaden: Springer Vieweg.
- Amann, W., & Ramaseder, S. (2006). *FORSCHUNGSBEDARF IN DER BAUWIRTSCHAFT - EINE POTENZIALANALYSE*. Wien: Forschungsgesellschaft für Wohnen, Bauen und Planen.
- AMS - Arbeitsmarktservice. (2015). *AMS - Arbeitsmarktdaten*. Abgerufen am 9. Februar 2015 von Fachbegriffe: <http://www.ams.at/ueber-ams/medien/arbeitsmarktdaten/fachbegriffe>
- Arbeitsmarktservice Österreich (AMS). (2015). *Spezialthema zum Arbeitsmarkt*. Wien: AMS.
- Bauer, H., Schlager, C., & Thoman, J. (2013). *Krise macht Schule*. Wien: Kammer für Arbeiter und Angestellte.
- Bauer, T. (2013). Marktmechanismen der Bauwirtschaft zwischen Dienstleistungs- und Sachgüterwirtschaft. (L. f.-T. München, Hrsg.) *Festschrift Univ.Prof.Dr.-Ing. Josef Zimmermann zum 60. Geburtstag*, 33, S. B4/1 - B4/12.
- Beirat für Wirtschaft und Sozialfragen. (2009). *Österreich und die internationale Finanzkrise*. Korneuburg: Ueberreuter Print und Digimedia Ges.m.b.H.
- Berger, S. (2005). *Ursache von Finanzkrisen*. Hamburg: Diplomica GmbH.
- Bersheim, S., Oschmiansky, F., & Sell, S. (1. Jänner 2014). *Bundeszentrale für politische Bildung bpb*. Abgerufen am 9. Februar 2015 von Arbeitsmarktpolitik: <http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/arbeitsmarktpolitik/54909/arbeitslosigkeit-messen?p=all>

- BMF. (2015). *Bundesministerium für Finanzen (BMF)*. Abgerufen am 11. Februar 2015 von BMF - Wirtschafts- und Währungspolitik in der EU:
<https://www.bmf.gv.at/wirtschaftspolitik/wirtschafts-waehrungspolitik-eu/fiskalpakt.html>
- Boysen-Hogrefe, J., Gern, K. J., Janssen, N., Plödt, M., van Roye, B., & Scheide, J. (2012). *Welkonjunktur im Winter 2012*. Kiel: Institut für Weltwirtschaft Universität Kiel.
- Breuss, F., Kaniowski, S., & Schratzenstaller, M. (2009). *Gesamtwirtschaftliche Auswirkungen der Konjunkturpakete I und II und der Steuerreform 2009*. Wien: Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung.
- Brezinski, H., Brömer, K., & Jacob, D. (2013). Die Auswirkungen der internationalen Wirtschafts- und Finanzkrise auf die deutsche Bauwirtschaft. *Festschrift Univ.Prof.Dr.-Ing. Josef Zimmermann zum 60. Geburtstag*, S. B12/1-B12/11.
- Buschmann, H. (2004). Stakeholder-Management als notwendige Bedingung für erfolgreiches Turnaround-Management. In N. Bickhoff, M. Blatz, G. Eilenberger, S. Haghini, & K. J. Kraus, *Die Unternehmenskrise als Chance* (S. 197-220). Heidelberg: Springer Verlag.
- Christianus, D. (1999). *Management von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung*. Renningen-Malmsheim: expert verlag.
- Czerny, M., Nepl, E., Unterlass, F., Weingärtler, M., Oberhuber, A., Schuster, B., & Parger, T. (2009). *Innovation und Nachhaltigkeit im Bau- und Wohnungswesen*. Wien: Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie.
- DIW Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung. (2015). *DIW*. Abgerufen am 24. Februar 2015 von
http://www.diw.de/de/diw_02.c.237048.de/forschung_beratung/daten/bauvolumensrechnung/bauvolumensrechnung.html
- Frank, S. (2011). *Wirtschaftskrise(n) 2007 bis 2010*. Diplomarbeit, Wirtschaftsuniversität, Wien.
- Frey, J. (2012). *Mein Freund der Kunde*. Offenbach: Gabal Verlag.

-
- Fuscaldo, D. (12. Juli 2013). *Bankrate.com*. Abgerufen am 14. Februar 2015 von Bankrate.com: <http://www.bankrate.com/finance/banking/libor-what-it-means-for-us-consumer-loans.aspx>
- Gern, K.-J., Janssen, N., Plödt, M., Scheide, J., Groll, D., Schwarzmüller, T., & Wolters, M. (2014). *Weltkonjunktur im Herbst 2014*. Kiel: Institut für Weltwirtschaft Universität Kiel.
- Girmscheid, G. (2010). *Strategisches Bauunternehmensmanagement* (2. Ausg.). Berlin Heidelberg: Springer Verlag.
- Girmscheid, G. (2015). *Bauunternehmensmanagement-prozessorientiert Band 1*. Heidelberg: Springer Verlag.
- Girmscheid, G. (2015). *Bauunternehmensmanagement-prozessorientiert Band 2*. Heidelberg: Springer Verlag.
- Güther, P., & Alfen, H. W. (2013). Wertschöpfungsatlas Bau: Navigator für bauausführende Unternehmen bei ihrer strategischen Marktpositionierung. *Festschrift Univ.Prof.Dr.-Ing. Josef Zimmermann zum 60. Geburtstag*, S. B1/1-B1/16.
- Harzer, T. (2004). Erfolgreiche Kommunikation in der Krisensituation. In N. Bickhoff, M. Blatz, G. Eilenberger, S. Haghini, & K. J. Kraus, *Die Unternehmenskrise als Chance* (S. 267-285). Heidelberg: Springer Verlag.
- Hauska, L. (2015). *Corporate Social Responsibility*. Berlin Heidelberg: Springer.
- Helmenstein, C. (26. November 2013). *WIRTSCHAFTLICHER STRUKTURWANDEL - Perspektiven am Bau*. Abgerufen am 03. März 2015 von Ecoplus : <http://www.ecoplus.at/sites/default/files/helmenstein.pdf>
- Hippner, H., Hubrich, R., & Wilde, K. D. (2011). *Grundlagen des CRM*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Konrad Adenauer Stiftung. (18. Juni 2009). *Soziale Marktwirtschaft*. Abgerufen am 2. Februar 2015 von <http://www.kas.de/wf/de/71.7074/>
- Köster, D. (2007). *Marketing und Prozessgestaltung am Baumarkt*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

-
- Kunnert, A. (2012). *Erholung der europäischen Bauwirtschaft verzögert sich*. Wien: Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung (WiFo).
- Kunnert, A. (2013). *Bauproduktion in Europa weiterhin rückläufig – Österreichischer Wohnungsneubau 2013 verhalten*. Wien: Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung (WiFo).
- Kunnert, A. (2013). *Europas Bauwirtschaft erreicht Talsohle – günstiger Ausblick für österreichischen Wohnungsneubau*. Wien.
- Maier, H.-D., Steffen, M., Fitze, R., Glaser, M., & Kaufmann, A. (2005). *Bauwirtschaft – Thesen zur Stärkung der Wettbewerbs- und Kooperationsfähigkeit*. Zürich: UBS - AG.
- Neuen, D. (12. April 2011). *prmagazin*. Von <http://www.prmagazin.de/aktuell/meldungen/details/twitter-hat-keinen-mehrwert.html> abgerufen
- Obenaus, W. (Oktober 2014). *Schoellerbank - Privatbank*. Von Immobilienblase in Österreich? - Schoellerbank Analysebrief Nr. 262: <http://schoellerbank.at/023/home/page.jsp?notesId=75062A> abgerufen
- Oberndorfer, W., & Haring, R. (2014). *Preisbildung & Preisumrechnung von Bauleistungen*. Wien: Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung.
- Pollert, A., Kirchner, B., & Polzin, J. M. (2010). *Duden - Wirtschaft von A bis Z*. Mannheim: Bibliographisches Institut AG.
- Rein, S., & Schmidt, C. (2014). *Die Bauwirtschaft im europäischen Vergleich - Ausnahmeposition des deutschen Bausektors in Europa*. Bonn: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR).
- Rogoff, K. S., & Reinhart, C. M. (2009). *Diese Mal ist alles anders*. München: FinanzBuch Verlag.
- Rönnecke, D. (2011). *Kundenorientiertes Beschwerdemanagement* (3. Ausg., Bd. Kontakt & Studium 638). Renningen: expert verlag.

-
- Rudolph, B. (2013). Die Wohnimmobilienkrise in den USA als Auslöser der internationalen Finanzkrise. *Festschrift Univ.Prof.Dr.-Ing. Josef Zimmermann zum 60. Geburtstag*, S. C8/1 - C8/13.
- Scheiblecker, M., & Bierbaumer-Polly, J. (2015). *Schwächephase der österreichischen Wirtschaft dauerte im IV. Quartal 2014 an*. Wien: Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung (WiFo).
- Schneider, W., & Hennig, A. (2008). *100 Kennzahlen für profitable Kundenbeziehungen*. Wiesbaden: cometis publishing GmbH & Co. KG.
- Schulmeister, S. (Mai 2009). Die neue Weltwirtschaftskrise – Ursachen, Folgen, Gegenstrategien. (A. W. Angestellte, Hrsg.) *Materialien zu Wirtschaft und Gesellschaft*.
- Schulmeister, S. (2014). *Die große Depression, der New Deal, ihre Bewertung durch den Mainstream und die Krise Europas*. Wien: Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung.
- Schulze, J. (2000). *Prozessorientierte Einführungsmethode für das Customer Relationship Management*. Wirtschaftswissenschaften. Bamberg: Difo-Druck GmbH.
- Schwarz, G., & Jungbauer, E. (2013). *WIFO-Investitionstest vom Herbst 2013: Bauwirtschaft*. Wien: Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung.
- Sinn, H.-W. (2009). *Kasino-Kapitalismus*. Berlin: Econ.
- Statistik Austria. (2013). *Standard-Dokumentation Metainformationen (Definitionen, Erläuterungen, Methoden, Qualität) zur VGR*. Wien: Bundesanstalt Statistik Österreich.
- Stockhammer, E. (kein Datum). *Arbeiterkammer*. Abgerufen am 28. Januar 2015 von Studien:
http://media.arbeiterkammer.at/wien/PDF/studien/Studie_Stockhammer.pdf
- THE WORLD PROPERTY JOURNAL*. (2012). Abgerufen am 14. Februar 2015 von <http://www.worldpropertyjournal.com/news-assets/sp-case-shiller-home-price-indices-chart-2.jpg>

-
- Thommen, J.-P. (kein Datum). *Gabler Wirtschaftslexikon*. (S. G. Verlag, Hrsg.)
Abgerufen am 22. April 2015 von Gabler Wirtschaftslexikon:
Anspruchsgruppen:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/anspruchsgruppen.html?referenceKeywordName=Stakeholder>
- Tichy, G. (Dezember 2011). Die Staatsschuldenkrise: Ursachen und Folgen. (WiFo, Hrsg.) *Monatsbericht*.
- Toffel, R. F. (2013). Zur Wirtschaftlichkeit wachsender Bauunternehmungen in der Bundesrepublik Deutschland. *Festschrift Univ.Prof.Dr.-Ing. Josef Zimmermann zum 60. Geburtstag*, S. B18/1-B18/20.
- WiFo, Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung. (2015). *Presseinformation: Mittelfristige Prognose der österreichischen Wirtschaft bis 2019*. Wien: Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung (WiFo).
- WiFo, Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung. (2015). *Pressemitteilung - Mittelfristige Prognose der Weltwirtschaft bis 2019*. Wien: Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung.
- Wikipedia. (18. März 2015). *Wikipedia*. Abgerufen am 20. April 2015 von http://de.wikipedia.org/wiki/Stakeholder#cite_note-Eilmann-2
- Wirtschaft, B. f. (2014). *Wirtschaftspolitisches Datenblatt*. Wien: Bundesministerium für Wissenschaft Forschung und Wirtschaft.
- Woehe, J. M., & Lang, M. (2003). *Serviceorientierte Mitarbeiter*. Heidelberg: I.H. Sauer-Verlag GmbH.
- Wolf, G. (2012). *Branchenbericht Bauwirtschaft*. Wien: UniCredit Bank Austria AG - Economics & Market Analysis Austria.
- Ziouziou, S. (2013). *Bau-Vertrieb*. München: Oldenburg Wissenschaftsverlag GmbH.