

Schaedel, Volker

**Book**

## Public Private Partnership als strategisches Geschäftsfeld mittelständischer Bauunternehmen

Schriftenreihe der Professur Betriebswirtschaftslehre im Bauwesen, No. 2

**Provided in Cooperation with:**

Professur Betriebswirtschaftslehre im Bauwesen, Bauhaus-Universität Weimar

*Suggested Citation:* Schaedel, Volker (2008) : Public Private Partnership als strategisches Geschäftsfeld mittelständischer Bauunternehmen, Schriftenreihe der Professur Betriebswirtschaftslehre im Bauwesen, No. 2, Verlag der Bauhaus-Universität, Weimar, <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:gbv:27-20100922-143123-6>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/56431>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# **Public Private Partnership als strategisches Geschäftsfeld mittelständischer Bauunternehmen**

Dissertation  
zur Erlangung des akademischen Grades  
„Doktor – Ingenieur“ (Dr.-Ing.)  
an der Fakultät Bauingenieurwesen  
der Bauhaus-Universität Weimar

vorgelegt von  
**Dipl.-Ing., Betriebswirt (VWA) Volker Schaedel**  
aus Bad Berka

Gutachter:  
Univ.-Prof. Dr.-Ing. Dipl.-Wirtsch.Ing. Hans Wilhelm Alfen (Mentor)  
Univ.-Prof. Dr.-Ing. Fritz Berner  
Univ.-Prof. Dr.-Ing. Bernd Nentwig  
Dr. rer. pol. Heiko Stiepelmann

Tag der Disputation: 29. Januar 2008

---

## Impressum

Schriftenreihe der Professur Betriebswirtschaftslehre im Bauwesen

### Herausgeber

© Bauhaus-Universität Weimar

Fakultät Bauingenieurwesen

Professur Betriebswirtschaftslehre im Bauwesen

Univ.-Prof. Dr.-Ing. Dipl.-Wirtsch.-Ing. Hans Wilhelm Alfen

Marienstr. 7a

D – 99423 Weimar

Telefon: +49 (0) 3643 58 4592

### Autor

Dr.-Ing. Betriebswirt (VWA) Volker Schaedel

E-Mail: [info@volker-schaedel.de](mailto:info@volker-schaedel.de)

### Bezugsmöglichkeit

Verlag der Bauhaus-Universität Weimar

Fax: +49 (0) 3643 58 1156

E-Mail: [verlag@uni-weimar.de](mailto:verlag@uni-weimar.de)

### Druck

docupoint Magdeburg GmbH

### Umschlaggestaltung

Christian Mohr

### ISBN

978-3-86068-339-2

Diese Veröffentlichung steht online als Volltext im Publikationsportal der Bauhaus-Universität Weimar unter folgender URL zur Verfügung: <http://e-pub.uni-weimar.de/volltexte/2008/1298/>

---

## Vorwort

Public Private Partnership (PPP) hat sich in Deutschland gleichermaßen dynamisch als eine alternative Beschaffungsvariante der öffentlichen Hand wie auch als neues Geschäftsfeld von Bauunternehmen entwickelt. Große Baukonzerne sind dabei nicht zuletzt vor dem Hintergrund ihrer Auslandserfahrung Vorreiter. Andererseits besagt die Statistik des Hauptverbandes der Deutschen Bauindustrie, dass in den letzten fünf Jahren deutlich mehr als die Hälfte der fast 80 beauftragten Projekte an mittelständische Unternehmen als Hauptinvestoren gingen, allerdings eher die kleineren mit einem Anteil von insgesamt etwas mehr als 15% am Gesamtinvestitionsvolumen. Um ein mehrfaches größer ist natürlich der Anteil am Bauvolumen der Projekte, das sie entweder als Auftragnehmer der Projektgesellschaften oder als Nachunternehmer umsetzen. Bei der Bedeutung des Mittelstandes in Deutschland wäre es gleichwohl wünschenswert, wenn die Beteiligung weiter steigen würde, vor allem auch in den über die reinen Bauleistungen hinausgehenden Wertschöpfungsstufen, also der Erhaltung, des Betriebes und der Finanzierung.

Während sich derzeit diskutierte Ansätze in der Praxis, dieser Zielsetzung zu entsprechen, eher der Frage widmen, wie die Beschaffungsvariante den Bedürfnissen des Mittelstandes anzupassen ist, hat sich ihr Herr Schaedel von der Unternehmensentwicklungsseite genähert und damit einen eher kunden- als anbieterorientierten Ansatz gewählt.

Auf der Grundlage allgemeiner betriebswirtschaftlicher bzw. managementorientierter Theorieansätze, entwickelt er wissenschaftlich fundiert ein spezifisches „Strategieprozessmodell“, mit Hilfe dessen mittelständische Bauunternehmen eine eigene Strategie für das Geschäftsfeld PPP erarbeiten können. Die Umsetzung in eine konkrete Handlungsempfehlung ermöglicht es den Unternehmen, in systematischer, strukturierter Weise und auf der Grundlage relevanter Informationen und Kriterien herauszufinden, ob und ggf. in welcher Form sie sich am Geschäftsfeld PPP beteiligen sollen sowie festzulegen, wie genau sie den Markteintritt gestalten sollen.

Nachweislich sind solche Instrumente des „Strategischen Management“ in mittelständischen Bauunternehmen wenig verbreitet. Die von Herrn Schaedel vorgelegte Arbeit befasst sich zwar vordergründig mit dem Geschäftsfeld PPP und den diesbezüglichen Besonderheiten des bauindustriellen Mittelstandes und geht damit sehr überzeugend auf einen ganz konkreten, aktuellen Bedarf ein. Bei näherem Hinsehen stellt man allerdings fest, dass sie weit darüber hinaus ganz allgemein Perspektiven und konkrete Optionen für eine nachhaltige Entwicklung von Bauunternehmen hin zu modernen Dienstleistungsunternehmen mit erweiterter Leistungspalette eröffnet. Sie leistet damit einen sehr umfassenden, wissenschaftlich fundierten und gleichermaßen praxisrelevanten Beitrag zur Weiterentwicklung der deutschen Bauwirtschaft.

---

An dieser Stelle sei erwähnt, dass aus den wissenschaftlichen Ergebnissen der Arbeit ein Praxisleitfaden für mittelständische Bauunternehmen abgeleitet wurde. Sowohl die Dissertation von Herrn Schaedel als auch die Erstellung dieses Leitfadens wurden über drei Jahre vom Bauindustrieverband Hessen-Thüringen e.V. als Forschungsvorhaben inhaltlich und finanziell unterstützt. Hierfür meinen aufrichtigen Dank.

Weimar, im Januar 2008

Prof. Dr.-Ing. Hans Wilhelm Alfen

---

## **Danksagung**

Die vorliegende Arbeit entstand im Rahmen meiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter der Professur Betriebswirtschaftslehre im Bauwesen.

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen bedanken, die mir mit Rat und Tat zur Seite gestanden haben.

Mein besonderer Dank gilt Herrn Professor Dr.-Ing. Hans Wilhelm Alfen, Leiter der Professur Betriebswirtschaftslehre im Bauwesen der Bauhaus-Universität Weimar, der mir durch die Arbeit an der Professur die Möglichkeit gegeben hat, Einblick in die Thematik PPP zu erhalten und damit meine berufliche Entwicklung befördert hat. Während der Bearbeitung dieser Arbeit stand er mit fachlichem Rat und persönlicher Initiative zur Seite und hat mich dadurch sehr unterstützt.

Herrn Professor Dr.-Ing. Bernd Nentwig, Leiter der Professur Baumanagement und Bauwirtschaft der Bauhaus-Universität Weimar, Herrn Professor Dr.-Ing. Fritz Berner, Ordinarius des Instituts für Baubetriebslehre der Universität Stuttgart und Herrn Dr. rer. pol. Heiko Stiepelmann, Stellvertretender Hauptgeschäftsführer des Hauptverbandes der Deutschen Bauindustrie e.V., danke ich für ihr Interesse an meiner Arbeit sowie die Übernahme der Koreferate.

Dank gilt meinen Kolleginnen und Kollegen der Professur Betriebswirtschaftslehre im Bauwesen, besonders aber Frau Dipl.-Ing. Katrin Fischer, für die stetige Diskussionsbereitschaft und die anregende Zusammenarbeit.

Für die motivierende Begleitung, die vielen Gespräche und das intensive Lektorat bedanke ich mich ganz herzlich bei Frau Dipl.-Ing. Anja Kaps. Des Weiteren danke ich meinem Vater, Dr. Hermann Schaedel sen. sowie Frau Dipl.-Ing. Ilka Nyga für die Lektorate der Arbeit.

Zum Gelingen der Arbeit hat die Unterstützung durch den Bauindustrieverband Hessen-Thüringen e.V. entscheidend beigetragen. Dafür danke ich ganz herzlich.

Bad Berka, im Januar 2008

Volker Schaedel

---

## Inhaltsverzeichnis

|  |           |
|--|-----------|
| Vorwort.....   | 3         |
| Danksagung.....  | 5         |
| Inhaltsverzeichnis .....   | 6         |
| Abbildungsverzeichnis.....   | 10        |
| Tabellenverzeichnis .....  | 15        |
| Abkürzungsverzeichnis.....   | 16        |
| <br>   |           |
| <b>1 EINLEITUNG .....</b>  | <b>18</b> |
| <b>1.1 Problemstellung.....</b>  | <b>18</b> |
| <b>1.2 Theoretischer Bezugsrahmen.....</b>   | <b>21</b> |
| 1.2.1 Der systemorientierte Ansatz.....  | 21        |
| 1.2.2 Der entscheidungstheoretische Ansatz .....   | 23        |
| 1.2.3 Der ressourcenbasierte Ansatz .....  | 24        |
| 1.2.4 Die Transaktionskostentheorie .....  | 24        |
| <b>1.3 Gang der Untersuchung.....</b>  | <b>27</b> |
| <b>1.4 Zielsetzung .....</b>   | <b>29</b> |
| <br>   |           |
| <b>2 GRUNDLAGEN.....</b>   | <b>31</b> |
| <b>2.1 Strategieentwicklung als Bestandteil des strategischen Managements</b><br>.....                     | <b>31</b> |
| 2.1.1 Strategiebegriff .....   | 31        |
| 2.1.2 Strategisches Management .....   | 33        |
| 2.1.3 Strategieentwicklung .....   | 34        |
| 2.1.4 Wachstumsstrategien .....  | 35        |
| <b>2.2 Public Private Partnership (PPP) als Beschaffungsvariante der</b><br><b>öffentlichen Hand .....</b> | <b>40</b> |
| 2.2.1 Die Entwicklung des PPP-Begriffes in Deutschland .....   | 41        |
| 2.2.2 Abgrenzung des Begriffes PPP .....   | 43        |
| 2.2.3 Die Entwicklung von PPP-Projekten in Deutschland .....   | 46        |
| 2.2.3.1 PPP in der Straßenverkehrsinfrastruktur .....  | 46        |
| 2.2.3.2 PPP im öffentlichen Hochbau.....   | 47        |
| 2.2.3.3 Die Entwicklung von PPP in anderen Sektoren .....  | 49        |
| 2.2.4 Aufgabenfelder in einem PPP-Projekt aus Sicht des Auftragnehmers                                     |           |
| .....  | 50        |
| 2.2.4.1 Planung / Entwicklung .....  | 51        |
| 2.2.4.2 Errichtung .....   | 52        |
| 2.2.4.3 Finanzierung / Investment.....   | 52        |
| 2.2.4.4 Erhaltung / Betrieb .....  | 53        |

---

|            |  |           |
|------------|--|-----------|
| 2.2.4.5    | Verwertung.....  | 54        |
| 2.2.4.6    | Unterstützende Aktivitäten.....                                    | 55        |
| 2.2.5      | Organisatorische Grundstruktur eines PPP-Modells .....             | 57        |
| <b>2.3</b> | <b>Mittelstand .....</b>   | <b>59</b> |
| 2.3.1      | Quantitativer Ansatz.....  | 60        |
| 2.3.2      | Qualitativer Ansatz.....   | 62        |
| 2.3.3      | Die Bedeutung des Baumittelstandes für PPP .....                   | 64        |
| <b>2.4</b> | <b>Beteiligungsmöglichkeiten am Geschäftsfeld PPP .....</b>        | <b>64</b> |
| 2.4.1      | Bauunternehmen als Nachunternehmer einer Projektgesellschaft... 65 |           |
| 2.4.1.1    | Projektstruktur.....   | 65        |
| 2.4.1.2    | Aufgaben innerhalb des PPP-Projektes .....                         | 67        |
| 2.4.1.3    | Auswirkungen auf die Unternehmensentwicklung .....                 | 67        |
| 2.4.2      | Bauunternehmen als Generalunternehmer der Projektgesellschaft .69  |           |
| 2.4.2.1    | Projektstruktur.....   | 69        |
| 2.4.2.2    | Aufgaben .....   | 70        |
| 2.4.2.3    | Auswirkungen auf die Unternehmensentwicklung .....                 | 71        |
| 2.4.3      | Bauunternehmen als Co-Sponsor der Projektgesellschaft..... 73      |           |
| 2.4.3.1    | Projektstruktur.....   | 73        |
| 2.4.3.2    | Aufgaben .....   | 74        |
| 2.4.3.3    | Auswirkungen auf die Unternehmensentwicklung .....                 | 75        |
| 2.4.4      | Bauunternehmen als Sponsor der Projektgesellschaft..... 76         |           |
| 2.4.4.1    | Projektstruktur.....   | 76        |
| 2.4.4.2    | Aufgaben innerhalb des Projektes.....                              | 77        |
| 2.4.4.3    | Auswirkungen auf die Unternehmensentwicklung .....                 | 78        |
| <b>3</b>   | <b>ENTWICKLUNG EINES STRATEGIEPROZESSMODELLS ZUR</b>               |           |
|            | <b>ERSCHLIESSUNG DES GESCHÄFTSFELDES PPP .....</b>                 | <b>79</b> |
| <b>3.1</b> | <b>Notwendigkeit eines Strategieprozessmodells .....</b>           | <b>79</b> |
| 3.1.1      | Unternehmensinterne Gründe.....                                    | 79        |
| 3.1.2      | Unternehmensexterne Gründe.....                                    | 81        |
| <b>3.2</b> | <b>Ausgewählte bestehende Strategieprozessmodelle.....</b>         | <b>82</b> |
| 3.2.1      | Der Ansatz von Ansoff.....   | 82        |
| 3.2.2      | Der LCAG-Ansatz.....   | 84        |
| 3.2.3      | Der Ansatz von Schreyögg .....                                     | 87        |
| 3.2.4      | Die Konzeption von Welge / Al-Laham .....                          | 89        |
| 3.2.5      | Würdigung der betrachteten Ansätze .....                           | 91        |
| <b>3.3</b> | <b>Konzeption für ein Strategieprozessmodell zur Beteiligung</b>   |           |
|            | <b>mittelständischer Bauunternehmen am Geschäftsfeld PPP.....</b>  | <b>92</b> |
| 3.3.1      | Leitgedanken der Konzeption .....                                  | 92        |

---

|            |   |            |
|------------|---|------------|
| 3.3.2      | Stellung der Geschäftsfeldstrategie innerhalb der Unternehmensstrategie ..... | 93         |
| 3.3.3      | Die Elemente der Konzeption im Überblick.....                                 | 94         |
| <b>4</b>   | <b>ELEMENTE EINES STRATEGIEPROZESSMODELLS FÜR DAS GESCHÄFTSFELD PPP.....</b>  | <b>98</b>  |
| <b>4.1</b> | <b>Strategieidentifikation .....</b>  | <b>98</b>  |
| <b>4.2</b> | <b>Umweltanalyse.....</b>   | <b>104</b> |
| 4.2.1      | Die allgemeine Umwelt.....  | 105        |
| 4.2.1.1    | Die makroökonomische Umwelt .....   | 106        |
| 4.2.1.2    | Die technologische Umwelt.....  | 108        |
| 4.2.1.3    | Soziokulturelle Umwelt .....  | 110        |
| 4.2.1.4    | Natürliche Umwelt .....   | 112        |
| 4.2.1.5    | Politisch-rechtliche Umwelt.....  | 114        |
| 4.2.2      | Die Wettbewerbsumwelt .....   | 120        |
| 4.2.2.1    | Wettbewerber im Geschäftsfeld .....   | 123        |
| 4.2.2.2    | Potentielle neue Konkurrenten .....   | 126        |
| 4.2.2.3    | Ersatzprodukte .....  | 130        |
| 4.2.2.4    | Abnehmer .....  | 133        |
| 4.2.2.5    | Lieferanten.....  | 134        |
| 4.2.2.6    | Marktanalyse.....   | 135        |
| 4.2.3      | Zusammenfassung Umweltanalyse .....   | 138        |
| <b>4.3</b> | <b>Unternehmensanalyse .....</b>  | <b>140</b> |
| 4.3.1      | Einführung .....  | 140        |
| 4.3.2      | Ermittlung von Stärken und Schwächen .....                                    | 142        |
| 4.3.2.1    | Klassische Ansätze .....  | 142        |
| 4.3.2.2    | Wertorientierte Ansätze .....   | 143        |
| 4.3.2.3    | Ressourcen- und kompetenzorientierte Ansätze .....                            | 146        |
| 4.3.2.4    | Ansatz für das Geschäftsfeld PPP.....   | 149        |
| 4.3.3      | Vergleich und Bewertung von Stärken und Schwächen .....                       | 152        |
| 4.3.4      | Erstellung eines Stärken-Schwächen-Profiles .....                             | 154        |
| <b>4.4</b> | <b>Gap-Analyse .....</b>  | <b>159</b> |
| <b>4.5</b> | <b>Strategiealternativen .....</b>  | <b>163</b> |
| <b>4.6</b> | <b>Strategische Wahl.....</b>   | <b>163</b> |
| <b>4.7</b> | <b>Unternehmensentwicklung .....</b>  | <b>169</b> |
| 4.7.1      | Vom Nachunternehmer zum Generalunternehmer .....                              | 169        |
| 4.7.2      | Vom Generalunternehmer zum Co-Sponsor .....                                   | 170        |
| 4.7.3      | Vom Generalunternehmer zum Sponsor.....                                       | 171        |
| 4.7.4      | Zusammenfassung .....   | 172        |

---

|  |            |
|--|------------|
| <b>4.8 Strategieimplementierung .....</b>  | <b>172</b> |
| 4.8.1 Systematisierung der Implementierungsaufgaben .....  | 173        |
| 4.8.2 Aufgaben der Strategieimplementierung .....  | 175        |
| <b>4.9 Zusammenfassung des Strategieprozessmodells .....</b>   | <b>178</b> |
| <b>5 PPP-FRÜHPHASENTEST ALS ANWENDUNG DES STRATEGIEPROZESSMODELLS ZUR STRATEGIEIDENTIFIKATION ..</b> | <b>180</b> |
| <b>5.1 Sektorale und regionale Abgrenzung .....</b>  | <b>180</b> |
| <b>5.2 Wahl der Beteiligungsmöglichkeit.....</b>   | <b>182</b> |
| <b>5.3 Entscheidungsmatrix.....</b>  | <b>185</b> |
| <b>6 ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK .....</b>  | <b>187</b> |
| Expertengespräche .....  | 190        |
| Quellenverzeichnis.....  | 191        |

---

## Abbildungsverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| Abbildung 1: Beispiele für Transaktionskosten .....   | 25 |
| Abbildung 2: Gliederung der Dissertation .....  | 28 |
| Abbildung 3: Durchdachte und auftauchende Strategien.....   | 32 |
| Abbildung 4: Die Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff.....  | 36 |
| Abbildung 5: Konzentrische Diversifikation.....   | 39 |
| Abbildung 6: Zuordnung der Beteiligungsmöglichkeiten am Geschäftsfeld PPP zu<br>den Wachstumsstrategien nach Ansoff .....                     | 40 |
| Abbildung 7: Einteilung von PPP-Projekttypen in Bezug auf Bauwerke .....  | 44 |
| Abbildung 8: Lebenszyklusansatz bei PPP-Projekten .....   | 45 |
| Abbildung 9: Übertragene Aufgaben an den Privaten bei der konventionellen<br>Beschaffung.....   | 45 |
| Abbildung 10: Regionale Verteilung von PPP-Projekten in Deutschland .....   | 47 |
| Abbildung 11: Regionale Verteilung von PPP-Projekten, die sich in der<br>Vorbereitung befinden .....  | 48 |
| Abbildung 12: Vergebene PPP-Projekte nach Typen .....   | 49 |
| Abbildung 13: Aufgabenfelder bei einem PPP-Projekt .....  | 57 |
| Abbildung 14: Vertragsbeziehungen in einem PPP-Projekt .....  | 58 |
| Abbildung 15: Zahlungsströme innerhalb eines PPP-Projektes .....  | 59 |
| Abbildung 16: Merkmale von Klein- und Mittelbetrieben .....   | 63 |
| Abbildung 17: Grundstruktur eines PPP-Projektes mit einem Bauunternehmen als<br>Nachunternehmer des Generalunternehmers .....                 | 66 |
| Abbildung 18: Aufgaben des Bauunternehmens als Nachunternehmer .....  | 67 |
| Abbildung 19: Grundstruktur eines PPP-Projektes mit einem Bauunternehmen als<br>Generalunternehmer der Projektgesellschaft.....               | 70 |
| Abbildung 20: Aufgaben des Bauunternehmens als Generalunternehmer der<br>Projektgesellschaft.....   | 70 |
| Abbildung 21: Grundstruktur eines PPP-Projektes mit einem Bauunternehmen und<br>einem Betreiber als Co-Sponsoren der Projektgesellschaft..... | 74 |
| Abbildung 22: Aufgaben des Bauunternehmens als Co-Sponsor der<br>Projektgesellschaft.....   | 74 |
| Abbildung 23: Grundstruktur eines PPP-Projektes mit einem Bauunternehmen als<br>Sponsor einer Projektgesellschaft .....                       | 76 |

---

|  |     |
|--|-----|
| Abbildung 24: Aufgaben des Bauunternehmens als Sponsor der<br>Projektgesellschaft.....   | 77  |
| Abbildung 25: Entscheidungsschema für die Strategieformulierung .....  | 82  |
| Abbildung 26: Vorgehensweise bei der Strategieentwicklung.....   | 83  |
| Abbildung 27: Modifiziertes LCAG-Schema .....  | 85  |
| Abbildung 28: Andrews Modell des Prozesses der Strategieformulierung.....  | 86  |
| Abbildung 29: Ablauf zur Strategieentwicklung.....   | 86  |
| Abbildung 30: Elemente und Schrittfolge der strategischen Planung.....   | 88  |
| Abbildung 31: Konzeption des strategischen Managements.....  | 90  |
| Abbildung 32: Strategiepyramide .....  | 93  |
| Abbildung 33: Strategieprozessmodell für das Geschäftsfeld PPP .....   | 97  |
| Abbildung 34: Anteil des Kerngeschäfts von Bauunternehmen am Geschäftsfeld<br>PPP .....  | 99  |
| Abbildung 35: Sektoral mögliche Beteiligung von Bauunternehmen am<br>Geschäftsfeld PPP .....   | 100 |
| Abbildung 36: Regionale Verteilung der vergebenen und in Vorbereitung<br>befindlichen PPP-Projekte im öffentlichen Hochbau .....             | 101 |
| Abbildung 37: Regionale Verteilung der vergebenen und in Vorbereitung<br>befindlichen PPP-Projekte in der Straßenverkehrsinfrastruktur ..... | 101 |
| Abbildung 38: Auftraggeber für Bauunternehmen bei PPP-Projekten in<br>Abhängigkeit von der Betätigung .....                                  | 102 |
| Abbildung 39: Ertragsmöglichkeiten bei PPP-Projekten .....   | 103 |
| Abbildung 40: Kriterien der Strategieidentifikation .....  | 104 |
| Abbildung 41: Hauptsektoren der allgemeinen Umwelt .....   | 105 |
| Abbildung 42: Kriterien zur Beurteilung der makroökonomischen Umwelt für das<br>Geschäftsfeld PPP .....                                      | 107 |
| Abbildung 43: Beurteilung der makroökonomischen Umwelt für das Geschäftsfeld<br>PPP .....  | 108 |
| Abbildung 44: Kriterien zur Beurteilung der soziokulturellen Umwelt für das<br>Geschäftsfeld PPP .....                                       | 111 |
| Abbildung 45: Beurteilung der soziokulturellen Umwelt für das Geschäftsfeld PPP  | 112 |
| Abbildung 46: Kriterien zur Beurteilung der natürlichen Umwelt für das<br>Geschäftsfeld PPP .....  | 113 |
| Abbildung 47: Beurteilung der natürlichen Umwelt für das Geschäftsfeld PPP .....   | 114 |
| Abbildung 48: Pilotprojekte der PPP Task Force des Bundes (Stand 09/2006).....   | 117 |

---

|   |     |
|---|-----|
| Abbildung 49: Übersicht der PPP-Kompetenzzentren der Länder.....  | 118 |
| Abbildung 50: Kriterien zur Beurteilung der politisch-rechtlichen Umwelt für das<br>Geschäftsfeld PPP .....   | 119 |
| Abbildung 51: Beurteilung der politisch-rechtlichen Umwelt für das Geschäftsfeld<br>PPP .....   | 120 |
| Abbildung 52: Abhängigkeit der Marktrentabilität vom Stadium des Lebenszyklus   | 121 |
| Abbildung 53: Die Triebkräfte der Wettbewerbsumwelt.....  | 123 |
| Abbildung 54: Determinanten der Rivalität im Geschäftsfeld PPP .....  | 125 |
| Abbildung 55: Beurteilung der Determinanten der Rivalität im Geschäftsfeld PPP<br>in Abhängigkeit der Beteiligungsmöglichkeit .....                             | 126 |
| Abbildung 56: Eintrittsbarrieren für das Geschäftsfeld PPP .....  | 129 |
| Abbildung 57: Beurteilung der Determinanten der Rivalität im Geschäftsfeld PPP<br>in Abhängigkeit der Beteiligungsmöglichkeit .....                             | 130 |
| Abbildung 58: Determinanten der Substitutionsgefahr für das Geschäftsfeld PPP   | 132 |
| Abbildung 59: Beurteilung der Substitutionsgefahr im Geschäftsfeld PPP in<br>Abhängigkeit der Beteiligungsmöglichkeit .....                                     | 132 |
| Abbildung 60: Determinanten der Abnehmerstärke im Geschäftsfeld PPP.....  | 134 |
| Abbildung 61: Determinanten der Lieferantenmacht im Geschäftsfeld PPP .....   | 135 |
| Abbildung 62: Entwicklung des PPP-Marktes im öffentlichen Hochbau in<br>Deutschland.....  | 137 |
| Abbildung 63: Kriterien für die Marktanalyse für das Geschäftsfeld PPP .....  | 138 |
| Abbildung 64: Kriterien der allgemeinen Umwelt für das Geschäftsfeld PPP .....  | 138 |
| Abbildung 65: Kriterien der Wettbewerbsumwelt im Geschäftsfeld PPP .....  | 139 |
| Abbildung 66: Auswertung der Wettbewerbsanalyse für das Geschäftsfeld PPP in<br>Abhängigkeit der Beteiligungsmöglichkeiten .....                                | 140 |
| Abbildung 67: Aufbau der Unternehmensanalyse .....  | 141 |
| Abbildung 68: Prozess der strategischen Unternehmensanalyse .....   | 141 |
| Abbildung 69: Geschäftssystem von McKinsey.....   | 144 |
| Abbildung 70: Modell einer Wertkette .....  | 145 |
| Abbildung 71: Notwendige Ressourcen und Kompetenzen für mittelständische<br>Bauunternehmen zur Beteiligung als Nachunternehmer am<br>Geschäftsfeld PPP .....    | 150 |
| Abbildung 72: Notwendige Ressourcen und Kompetenzen für mittelständische<br>Bauunternehmen zur Beteiligung als Generalunternehmer am<br>Geschäftsfeld PPP ..... | 150 |

---

|   |     |
|---|-----|
| Abbildung 73: Notwendige Ressourcen und Kompetenzen für mittelständische Bauunternehmen zur Beteiligung als Co-Sponsor am Geschäftsfeld PPP .....                                   | 151 |
| Abbildung 74: Notwendige Ressourcen und Kompetenzen für mittelständische Bauunternehmen zur Beteiligung als Sponsor am Geschäftsfeld PPP .....                                      | 152 |
| Abbildung 75: Beispiel für die Herleitung eines Stärken-/Schwächen-Profiles für die Beteiligung als Nachunternehmer am Geschäftsfeld PPP .....                                      | 155 |
| Abbildung 76: Beispiel für ein Stärken-/Schwächen-Profil für die Beteiligung als Generalunternehmer am Geschäftsfeld PPP .....  | 156 |
| Abbildung 77: Beispiel für ein Stärken-/Schwächen-Profil für die Beteiligung als Co-Sponsor am Geschäftsfeld PPP .....  | 157 |
| Abbildung 78: Beispiel für ein Stärken-/Schwächen-Profil für die Beteiligung als Sponsor am Geschäftsfeld PPP .....   | 158 |
| Abbildung 79: SWOT-Matrix .....   | 159 |
| Abbildung 80: SWOT-Matrix für die Beteiligung als Nachunternehmer am Geschäftsfeld PPP .....  | 160 |
| Abbildung 81: SWOT-Matrix für die Beteiligung als Generalunternehmer am Geschäftsfeld PPP .....   | 161 |
| Abbildung 82: SWOT-Matrix für die Beteiligung als Co-Sponsor am Geschäftsfeld PPP .....   | 162 |
| Abbildung 83: SWOT-Matrix für die Beteiligung als Sponsor am Geschäftsfeld PPP .....  | 162 |
| Abbildung 84: Übersicht der Strategiealternativen .....   | 163 |
| Abbildung 85: Beurteilung der Unternehmensstrategie .....   | 164 |
| Abbildung 86: Teilaufgaben der Gesamtbewertung strategischer Vorgaben .....   | 165 |
| Abbildung 87: Bewertungsmatrix für die Beteiligungsmöglichkeiten am Geschäftsfeld PPP aus Sicht eines bisher als Nachunternehmer tätigen mittelständischen Bauunternehmens .....    | 168 |
| Abbildung 88: Bewertungsmatrix für die Beteiligungsmöglichkeiten am Geschäftsfeld PPP aus Sicht eines bisher als Generalunternehmer tätigen mittelständischen Bauunternehmens ..... | 168 |
| Abbildung 89: Vorgehensmodell der Strategieimplementierung.....   | 175 |
| Abbildung 90: Darstellung von exemplarischen Implementierungsaufgaben für die Beteiligung eines mittelständischen Bauunternehmens am Geschäftsfeld PPP .....                        | 177 |
| Abbildung 91: Strategieprozessmodell für das Geschäftsfeld PPP .....  | 179 |

---

|  |     |
|--|-----|
| Abbildung 92: Bewertung des PPP-Eignungstests .....  | 182 |
| Abbildung 93: Beteiligungsmöglichkeiten am Geschäftsfeld PPP in einer SWOT-Matrix .....  | 182 |
| Abbildung 94: Kriterien der Referenzen .....   | 183 |
| Abbildung 95: Kriterien des Kapitalbedarfs.....  | 184 |
| Abbildung 96: Kriterien der Wettbewerbsintensität .....  | 184 |
| Abbildung 97: Kriterien der Unternehmensanalyse .....  | 185 |
| Abbildung 98: Beispiel eines ausgewerteten Frühphasentests für ein bisher als Nachunternehmer tätiges mittelständisches Bauunternehmen ..... | 186 |

---

## **Tabellenverzeichnis**

|  |     |
|--|-----|
| Tabelle 1: KMU-Definition des IfM Bonn.....  | 60  |
| Tabelle 2: KMU-Definition der Europäischen Kommission.....   | 60  |
| Tabelle 3: Anzahl der Unternehmen des Bauhauptgewerbes (Stand 2005) in der<br>Definition von KMU gemäß des IfM Bonn..... | 61  |
| Tabelle 4: Anzahl der Unternehmen des Bauhauptgewerbes (Stand 2005) in der<br>Definition von KMU gemäß der EU .....      | 61  |
| Tabelle 5: Marktstruktur (2005), Beschäftigte (2005) und Umsatz (2004) im<br>Bauhauptgewerbe .....                       | 62  |
| Tabelle 6: Insolvenzursachen; Mehrfachnennungen möglich .....  | 80  |
| Tabelle 7: Funktionsbereichsbezogenes Ressourcenprofil.....  | 143 |
| Tabelle 8: Beispiele der verschiedenen Ressourcen.....   | 148 |

---

## Abkürzungsverzeichnis

|              |  |
|--------------|--|
| BAB          | Bundesautobahn   |
| BAG          | Bundesamt für Güterverkehr   |
| BCG          | Boston Consulting Group  |
| BHO          | Bundeshaushaltsordnung   |
| BIP          | Bruttoinlandsprodukt   |
| BMF          | Bundesministerium der Finanzen   |
| BMU          | Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit                                  |
| BMVBS        | Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung  |
| BVMB         | Bundesvereinigung mittelständischer Bauunternehmen e.V.  |
| DB AG        | Deutsche Bahn AG   |
| DIFU         | Deutsches Institut für Urbanistik Berlin   |
| EIU          | Eisenbahninfrastrukturunternehmen  |
| FstrPrivFinG | Fernstraßenbauprivatfinanzierungsgesetz  |
| GEFMA        | German Facility Management Association -<br>Deutscher Verband für Facility Management e.V.       |
| GU           | Generalunternehmer   |
| IWG          | Institut für Wirtschaft und Gesellschaft Bonn  |
| NU           | Nachunternehmer  |
| OECD         | Organisation for Economic Co-Operation and Development   |
| o.J.         | ohne Jahr  |
| OPEC         | Organization of the Petroleum Exporting Countries (Organisation erd-<br>ölexportierender Länder) |
| ÖPP          | Öffentlich-Private Partnerschaft   |
| o.V.         | ohne Verfasser   |
| PPP          | Public Private Partnership   |
| SF-Bau       | Schlüsselfertigbau   |
| TGA          | Technische Gebäudeausrüstung   |
| ThürGemHV    | Thüringer Gemeindehaushaltsverordnung  |
| ThürLHO      | Thüringer Landeshaushaltsordnung   |
| VOB          | Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen   |
| VOF          | Verdingungsordnung für freiberufliche Leistungen   |

---

VOL           Verdingungsordnung für Leistungen – ausgenommen Bauleistungen  
ZDB           Zentralverband Deutsches Baugewerbe

## 1 EINLEITUNG

### 1.1 Problemstellung

Die Debatte über die Finanzlage der öffentlichen Hand lässt sich täglich in den Nachrichten verfolgen. Dabei stehen im Vordergrund: das Defizit des Bundeshaushaltes, der Subventionsabbau sowie Steuererhöhungen und ihre Folgen. Aber auch in anderen Bereichen wird die desolate Finanzlage der öffentlichen Hand für die Bürger offensichtlich. So werden viele Aufgaben, vor allem im Bereich der freiwilligen Leistungen, deutlich zurückgefahren oder eingeschränkt. Dazu gehören z. B. das Schließen von Freibädern und Bibliotheken, das Abschalten von Straßenbeleuchtungen oder die unzureichende Instandhaltung der Straßen, die für den Nutzer deutlich erkennbar und spürbar sind. Weniger wahrgenommen werden beispielsweise die nicht durchgeführten Instandhaltungsmaßnahmen an Gebäuden. Im Bereich Schulen wurde erst durch die Diskussion über das Abschneiden Deutschlands bei der PISA-Studie u. a. auch der oft vorhandene schlechte Gebäudezustand als Ursache dieser Entwicklung<sup>1</sup> identifiziert.

Um Bauwerke<sup>2</sup>, die auch einen Vermögensbestandteil der Kommunen bilden, nicht nur ordnungsgemäß nutzen zu können, sondern auch ihren Wert zu erhalten, sind regelmäßige Instandhaltungen notwendig. In Zeiten knapper Finanzmittel werden diese meist kleineren Arbeiten (und damit auch kleineren Finanzbeträge) regelmäßig gestrichen mit der Begründung, „ein Jahr geht es auch noch ohne“. Dieser Satz wiederholt sich dann so lange, bis die notwendigen Erhaltungsmaßnahmen nicht mehr aufschiebbar sind und nur noch im Rahmen einer wesentlich umfangreicheren Sanierung realisiert werden können. Diese Entscheidungen werden durch die Kameralistik der öffentlichen Hand begünstigt, da hierbei der langfristige Nutzen solcher Maßnahmen nicht erfasst wird.

Diese Entwicklung hat dazu geführt, dass es einen sehr großen Investitionsstau in allen Bereichen der öffentlichen Infrastruktur gibt. Dies belegt eine Studie des Deutschen Instituts für Urbanistik, in der der kommunale Investitionsbedarf in Deutschland für die Jahre 2000 bis 2009 ermittelt wurde. Insgesamt wird ein Investitionsbedarf von 686,2 Mrd. € ermittelt, der sich in 63,7% Ersatz- und Modernisierungsbedarf sowie in 36,3% Nachhol- und Erweiterungsbedarf gliedert.<sup>3</sup>

Bei der Betrachtung der Investitionskosten werden die Kosten der Nutzung von Bauwerken vernachlässigt. Diese Kosten sind durch die Kameralistik und die Verwaltungsstruktur meist auf mehrere Haushaltsstellen verteilt, womit eine direkte Zuordnung der laufenden Kosten bei Bauwerken und damit auch Vergleiche mit anderen Objekten nicht möglich ist. Das ist auch der Tatsache geschuldet, dass

---

<sup>1</sup> o.V., PISA-Studie, 2003, S. 284

<sup>2</sup> unter dem Begriff „Bauwerke“ werden in dieser Arbeit sämtliche Objekte der öffentlichen Infrastruktur (sowohl Hochbau als auch Infrastruktur) verstanden

<sup>3</sup> Reidenbach, Difu, 2002, S. 337 ff.

Bauwerke nicht als Vermögen bewertet werden und somit der Vermögensverzehr durch mangelnde oder unterlassene Instandhaltung nicht sichtbar wird. Erst mit der Einführung der Doppik in öffentlichen Haushalten und der damit verbundenen monetären Bewertung von Bauwerken wird sich diese Einstellung verändern. Dann lassen sich auch Folgekosten transparenter darstellen und die Abschätzung der Kosten von Investitionen wird auch für die zukünftigen Jahre sichtbar.

Ansätze, private Partner mit in den öffentlichen Aufgabenbereich zu integrieren, finden sich in Deutschland schon länger. Manche Kommunen haben beispielsweise Reinigungsleistungen in Gebäuden oder die Essensversorgung in Schulen und Kindergärten komplett an private Unternehmen vergeben. Im Bereich der Ver- und Entsorgung gehören Betriebsführungsmodelle zum Alltag in Kommunen. Des Weiteren wurden Anfang der 90er Jahre gerade auch in den neuen Bundesländern einige Bauvorhaben im Rahmen privater Vorfinanzierung durch Leasing- und Mietkaufmodelle realisiert, bei denen allerdings noch keine ganzheitliche Übertragung von Aufgaben mit entsprechendem Risikotransfer stattfand.

Eine Alternative bei der Bereitstellung öffentlicher Infrastruktur stellen Public Private Partnership (PPP)-Modelle dar. Dabei wird die Verantwortung über den Lebenszyklus eines Bauwerkes von der Planung, der Finanzierung, der Errichtung, der Nutzung und ggf. der Verwertung an einen privaten Partner übertragen. Durch diese Integration der Wertschöpfungsstufen sowie die Innovationspotentiale der privaten Anbieter können Effizienzvorteile erschlossen werden, die die öffentliche Hand nutzen möchte.<sup>4</sup> Durch die Übertragung von Aufgaben auf private Partner kann sich die öffentliche Hand auf ihre Kernaufgaben konzentrieren und damit einen Beitrag zur Verwaltungsmodernisierung leisten. Die privaten Anbieter verstehen ihre Beteiligung an PPP-Projekten auch als Investitionsmöglichkeiten. Deswegen wird neben Fremdkapital auch privates Eigenkapital in die Projekte transferiert, was auch zu Liquiditätsvorteilen bei der öffentlichen Hand führt.<sup>5</sup>

Damit die öffentliche Hand die mit PPP möglichen Vorteile nutzen kann, müssen geeignete Anbieter vorhanden sein. Für die einzelnen Wertschöpfungsstufen existieren ausreichend Unternehmen, die die jeweiligen Leistungen erbringen können und die über die entsprechenden Ressourcen sowie das notwendige Know-how verfügen. Allerdings existieren kaum Unternehmen, die alle Wertschöpfungsstufen abdecken können.

Derzeit treten vor allem Baukonzerne oder große mittelständische Bauunternehmen als Sponsoren von PPP-Projekten auf. Diese Unternehmen verfügen neben der Baukompetenz auch über die entsprechenden Kenntnisse für den Betrieb von Bauwerken, meist über Tochterunternehmen oder entsprechende Kooperationen. Die Wertschöpfungsstufen Planen und Finanzieren werden durch geeignete Partner erbracht. Zur Verstetigung von PPP-Projekten in Deutschland ist Wettbewerb auf Bie-

---

<sup>4</sup> Vgl. Kendall, PPP-Jahrbuch, 2007, S. 186

<sup>5</sup> weitere Erläuterungen zu PPP siehe Kap. 2.2

terseite unerlässlich. Bei einer zu geringen Anzahl von Unternehmen auf Bieterseite wird der Wettbewerb negativ beeinflusst und die gewünschten Effizienzgewinne gegenüber der konventionellen Beschaffung lassen sich nicht realisieren. Um dies zu erreichen, werden zunehmend auch mittelständische Bauunternehmen als Sponsoren oder als Partner von anderen Investoren benötigt.

Allerdings ist schon jetzt absehbar, dass nicht jedes mittelständische Bauunternehmen sich an PPP-Projekten beteiligen wird und muss.<sup>6</sup> Bei einem erwarteten Umfang der PPP-Projekte von ca. 15% des öffentlichen Bauvolumens<sup>7</sup> wird deutlich, dass dies nur einen geringen Anteil des gesamten Bauvolumens ausmacht<sup>8</sup> und dass der überwiegende Teil durch die bisherigen Beschaffungsvarianten umgesetzt wird. Aber auch aufgrund des hohen zeitlichen und finanziellen Aufwandes zur Vorbereitung und Umsetzung einer Strategie ist für viele Unternehmen die Beteiligung an PPP-Projekten nicht leistbar. Dies ist auch der Tatsache geschuldet, dass die derzeit notwendigen Projektgrößen zur Umsetzung von PPP-Projekten einen hohen Finanzierungsbedarf erfordern, der nur von wenigen mittelständischen Bauunternehmen geleistet werden kann. Absehbar ist jedoch, dass sich diese Projektgrößen langfristig durch eine zunehmende Standardisierung verringern werden und damit auch Projekte wirtschaftlich werden lassen, die durch mittelständische Unternehmen umsetzbar sind.

Vor diesem Hintergrund versucht diese Dissertation Wege aufzuzeigen, wie sich mittelständische Bauunternehmen an PPP-Projekten beteiligen können und welche Voraussetzungen dazu im Unternehmen vorhanden sein bzw. geschaffen werden müssen.

In diesem Zusammenhang stellen sich mittelständische Bauunternehmen eine Vielzahl von Fragen, auf die im Rahmen der Dissertation einzugehen versucht wird:

- Was verbirgt sich hinter PPP und wie können Bauunternehmen an diesen Modellen teilhaben?
- Werden PPP-Projekte langfristig als Beschaffungsalternative der öffentlichen Hand genutzt, so dass sich das Engagement in diesem Geschäftsfeld lohnt?
- Welches Potential bietet das Geschäftsfeld PPP für die Bauwirtschaft?
- In welchen Sektoren werden PPP-Projekte angewendet und wie entwickeln sich diese?

Dabei liegt der Schwerpunkt der Arbeit aber deutlich auf den folgenden Fragestellungen:

---

<sup>6</sup> Vgl. Stiepelmann, PPP-Jahrbuch 2007, S. 16

<sup>7</sup> Steinbrück, IHK-Frankfurt, 2006; Großmann, BMVBS, 2006

<sup>8</sup> Das Gesamtbauvolumen 2005 betrug 230,5 Mrd. €, davon 126,9 Mrd. € Wohnungsbau, 68,2 Mrd. € Wirtschaftsbau und 35,4 Mrd. € Öffentlicher Bau. Bei einem Anteil von 15% der PPP-Projekte an öffentlichen Bauvorhaben ergibt sich ein Volumen von 5,3 Mrd. €, das einem Anteil von 2,3% am gesamten Bauvolumen entspricht. Quelle: o.V., Baustatistisches Jahrbuch, 2007, S. 80

- Wie kann das einzelne Bauunternehmen für sich herausfinden, ob und ggf. wie man sich an solchen Projekten beteiligen kann?
- Welche Voraussetzungen muss ein Unternehmen zur Beteiligung an solchen Projekten schaffen, welcher Aufwand und welche Kosten stehen dem gegenüber?

### 1.2 Theoretischer Bezugsrahmen

Ziel der Arbeit ist es, für mittelständische Bauunternehmen Möglichkeiten vorzugeben, wie sie sich an PPP-Projekten beteiligen und wie sie sich auf dieses neue Geschäftsfeld vorbereiten können. Dabei greift die Arbeit auf Theorien und theoretische Ansätze zurück, um ein entsprechendes Strategieprozessmodell zu entwickeln. Im Rahmen der Betrachtung der relevanten Untersuchungsgebiete wie dem strategischen Management und der strategischen Unternehmensführung wird deutlich, dass ein einheitliches Theoriegebilde für die Erkenntnisse über die Unternehmen nicht vorhanden ist. Deshalb werden unter Verwendung des theoretischen Pluralismus<sup>9</sup> mehrere relevante Theorien erläutert.

#### 1.2.1 Der systemorientierte Ansatz

Die Systemtheorie hat ihren Ursprung in den Naturwissenschaften und geht zurück auf den Biologen Bertalanffy<sup>10</sup>, der bei der Erforschung von Organismen „eine Theorie der Selbstregulierungsfähigkeit offener biologischer Systeme“<sup>11</sup> entwickelt hat. Dabei gelang es ihm, die Beschreibung und Erklärung biologischer Phänomene auf formale Systemgesetze zurückzuführen. Durch eine Verallgemeinerung dieser Tatsachen entstand die allgemeine Systemtheorie.

Unter einem System wird die Gesamtheit von Elementen verstanden, die untereinander in Beziehung stehen. Die Systeme lassen sich nach ihrem Zweck in eine Systemhierarchie einordnen, die aus dem Supersystem (z. B. Unternehmensumwelt), dem System (z. B. Unternehmen), verschiedenen Subsystemen (z. B. Geschäftsfelder) und Elementen (z. B. Mitarbeiter) besteht.<sup>12</sup>

Den praktischen Anwendungsbezug bekam die Systemtheorie durch die Verbindung mit der Kybernetik, der Wissenschaft von der Steuerung und Regelung von Systemen.

Im deutschsprachigen Raum wurde die Systemtheorie insbesondere durch Ulrich geprägt<sup>13</sup>. Die Untersuchungen von Ulrich gingen von der Erkenntnis aus, dass die Bewältigung komplexer Probleme nicht allein durch analytische Herangehensweisen und Verfahren bewältigt werden kann. Zur wissenschaftlichen Untersuchung eines

---

<sup>9</sup> Bamberger / Wrona, Unternehmensführung, 2004, S. 39

<sup>10</sup> Vgl. Bamberger / Wrona, Unternehmensführung, 2004, S. 74, Staehle, Management, 1999, S. 41

<sup>11</sup> Staehle, Management, 1999, S. 41

<sup>12</sup> Vgl. Bamberger / Wrona, Unternehmensführung, 2004, S. 75

<sup>13</sup> Vgl. Henschel-Bätz, BOT, 2000, S. 8; Schäfer, Unternehmensführung, 1993, S. 12

Problems ist es zunächst notwendig, dieses zu gliedern und in eine Ordnungsstruktur zu bringen.

So konzentriert man sich auf die Findung eines Systems für die Problematik eines Unternehmens.<sup>14</sup> Dazu werden Erkenntnisse aus dem Wissenschaftsbereich der Kybernetik herangezogen. Die Kybernetik hat die Schaffung technischer Systeme zum Ziel, die in der Lage sind, unter veränderlichen Umweltsituationen weiterhin die einmal gesetzten Ziele zu erreichen.

Ulrich bezeichnet das entwickelte Ordnungskonzept zur Untersuchung von Unternehmen als Systemansatz. Er vereint Herangehensweisen im Rahmen eines ganzheitlichen, prozessorientierten, interdisziplinären Denkens.<sup>15</sup> Dieser Systemansatz bedient sich einer Methodik, die in die drei Phasen

- Systemanalyse
- Systemgestaltung
- Systemimplementierung

gegliedert werden kann.<sup>16</sup>

Übertragen auf die Führungsprobleme in einem Unternehmen geht es im Allgemeinen darum, die Begriffe, Vorstellungen und Methoden aus Systemtheorie und Kybernetik aufzunehmen und zu interpretieren. Dieses Vorgehen wird unter dem Begriff eines systemorientierten Managements zusammengefasst.

Unter Nutzung des Systemansatzes kann die Gesamtheit eines Unternehmens mit ihrer inneren Struktur und ihren Umweltbezügen in ein mehrdimensionales Ordnungssystem gegliedert werden. Auf der Basis einer abstrakten Betrachtung von Unternehmen und Führung lassen sich dann einzelne Unternehmensbereiche als formale Modelle darstellen.

Der systemorientierte Ansatz dient der „systematischen Erfassung der Außenbezüge der Unternehmung als Gegenstand der Theoriebildung“<sup>17</sup>. Beim strategischen Management werden in den unterschiedlichen Stufen des Prozesses Außenbezüge hergestellt. Diese Außenbezüge haben Einfluss auf die Unternehmensentscheidung, denn jedes Unternehmen agiert nicht autark, sondern ist abhängig von Entscheidungen der Umwelt, z. B. durch Kunden, Wettbewerber oder die Politik.

Für die vorliegende Arbeit bedeutet dies, dass bei der Betrachtung von PPP und seiner Anwendung durch mittelständische Bauunternehmen unter Berücksichtigung der drei Phasen von Ulrich am Anfang die Analyse der Möglichkeiten der Beteiligung von mittelständischen Bauunternehmen an solchen Modellen steht. Bei denen sind die Entwicklungen und Auswirkungen der externen Umwelt auf das Geschäftsfeld

---

<sup>14</sup> Vgl. Ulrich / Krieg / Malik, Praxisbezug, 1976

<sup>15</sup> Vgl. Ulrich, St. Galler Management Modell, S. 15

<sup>16</sup> Vgl. Ulrich, St. Galler Management Modell, 2001, S. 18

<sup>17</sup> Steinmann / Schreyögg, Management, 2000, S. 63

PPP zu berücksichtigen. Bei der Gestaltung des Strategieprozessmodells ist jeweils die Beeinflussung durch die interne Umwelt zu beachten, die vorrangig durch die Wettbewerber und Kunden bestimmt wird. Im Rahmen der Implementierung sind dann die Bedingungen des Unternehmens selbst zu betrachten, damit die Maßnahmen, die zur Umsetzung der bevorzugten Strategie benötigt werden, der jeweiligen Unternehmenssituation angepasst werden können.

### 1.2.2 Der entscheidungstheoretische Ansatz

Entscheidungen bezüglich der Erweiterung des Unternehmens um ein neues Geschäftsfeld haben Auswirkungen auf die Erfolgs- und Vermögensstruktur von Unternehmen. Der Entscheidungsansatz beschäftigt sich mit der Systematisierung, Erklärung und Gestaltung von Phänomenen und Tatbeständen der Unternehmenspraxis aus der Perspektive betrieblicher Entscheidungen.<sup>18</sup> Dabei stellt der Grundgedanke dieser Theorie darauf ab, „dass wirtschaftliches Handeln immer ein Wählen zwischen mehreren Alternativen darstellt und damit Entscheidungen voraussetzt“<sup>19</sup>.

Die Entscheidungstheorie lässt sich in zwei Strömungen einteilen: die mathematisch ausgerichtete normative (präskriptive) und die verhaltenswissenschaftliche (deskriptive) Entscheidungstheorie.<sup>20</sup> Die normative Entscheidungstheorie gibt Vorgaben, um den Entscheidungsprozess möglichst rational ablaufen zu lassen. Die deskriptive Entscheidungstheorie beschränkt sich auf die Beschreibung von realen Entscheidungsprozessen, da davon ausgegangen wird, dass Entscheidungen auf Grund subjektiven Verhaltens getroffen werden und keiner formalen Logik folgen.<sup>21</sup>

Ein zentrales Ziel dieses Ansatzes liegt in der Verbesserung der Qualität betriebswirtschaftlicher Entscheidungen im Hinblick auf die verfolgten Ziele. Und diese Qualitätsverbesserung geht mit der systematischen Aufbereitung von Informationen und Prozessen, die für die Unternehmensentscheidung notwendig sind, einher. Damit zielt dieser theoretische Ansatz der Betriebswirtschaftslehre auf die Betrachtung der Informationen, die für das Geschäftsfeld PPP und seine Umsetzung durch das Unternehmen notwendig sind. Wichtig ist dabei, dass die richtigen Informationen herangezogen werden, um die jeweilige Situation richtig einschätzen zu können. Werden die falschen Informationen verwendet, kann dies zu einer Fehleinschätzung führen, die negative Folgen für die eingeschlagene Strategie und das Unternehmen hat.

Die normative Entscheidungstheorie ist von wesentlicher Bedeutung für diese Arbeit, da sie durch die Erstellung eines Strategieprozessmodells Vorgaben machen will, um das Entscheidungsverhalten zu strukturieren. Dabei soll das zu entwickelnde Strategieprozessmodell versuchen, sämtliche externen und internen Einflüsse

---

<sup>18</sup> Vgl. Heinen, Industriebetriebslehre, S. 12

<sup>19</sup> Henschel-Bätz, BOT, 2000, S. 11

<sup>20</sup> Heinen, Industriebetriebslehre, 1991, S. 26

<sup>21</sup> Bamberger / Wrona, Unternehmensführung, 2004, S.59,  
Mintzberg: Five Ps for Strategy, 1998, S. 15

auf die Strategieentwicklung zu berücksichtigen, um damit eine eindeutige Vorgehensweise zu ermöglichen.

### 1.2.3 Der ressourcenbasierte Ansatz

Der ressourcenorientierte Ansatz geht davon aus, dass der Erfolg eines Unternehmens abhängig ist von den Ressourcen, über die es verfügt. Die Ressourcen werden dabei in die Arten physische (z. B. Anlagen, Maschinen, Gebäude), intangible (z. B. Wissen, Patente), finanzielle und organisationale Ressourcen (z. B. Unternehmenskultur, Organisationsfähigkeiten) untergliedert.<sup>22</sup>

Die Ressourcen machen die Einzigartigkeit eines Unternehmens aus und sind auch Grundlage für die Stellung des Unternehmens im Wettbewerb. Dabei lassen sich mit denjenigen Ressourcen die besten Wettbewerbsvorteile erzielen, die eine geringe Abnutzbarkeit aufweisen, die sich nur schlecht über die Faktormärkte transferieren lassen, die sich nur schwer durch Wettbewerber imitieren lassen und die sich nur gering durch andere Ressourcen substituieren lassen.<sup>23</sup>

Der Ressourcenansatz ist eine theoretische Grundlage für die Erklärung von Unternehmensstrategien, Erfolgspotentialen, Wettbewerbsvorteilen und Unternehmenserfolg.<sup>24</sup> Da diese Faktoren in dieser Arbeit eine Rolle spielen, ist der Ressourcenansatz als theoretische Grundlage zu verwenden. In ihr spielt dieser Ansatz eine Rolle bei der Strategieabwägung, die u. a. auch durch die vorhandenen oder noch zu entwickelnden Ressourcen beeinflusst wird. Aber auch vor dem Hintergrund der Diversifikation spielt der Ressourcenansatz eine entscheidende Rolle. Penrose sieht als einen Grund der Diversifikation die unausgelasteten Ressourcen eines Unternehmens.<sup>25</sup> Je besser sich die vorhandenen Ressourcen auf das neue Geschäftsfeld übertragen lassen, umso größer ist der Diversifikationserfolg.

### 1.2.4 Die Transaktionskostentheorie

Ebenfalls von Bedeutung für diese Arbeit ist die Transaktionskostentheorie der Neuen Institutionenökonomik, die auf Arbeiten von Coase<sup>26</sup> und Williamson<sup>27</sup> basiert. Während die neoklassische Theorie noch davon ausging, dass die Transaktionskosten null sind,<sup>28</sup> verweist die Neue Institutionenökonomik explizit auf das Vorhandensein dieser Kosten. Unter Transaktionskosten werden die Nutzungskosten des Marktes verstanden, die mit der Übertragung von Verfügungsrechten über Güter und Leistungen im Zusammenhang stehen. Diese Kosten entstehen vor Vertragsschluss (ex ante-Transaktionskosten) als auch nach Vertragsabschluss (ex post-

---

<sup>22</sup> Bamberger / Wrona, Unternehmensführung, 2004, S. 42

<sup>23</sup> Bamberger / Wrona, Unternehmensführung, 2004, S. 42

<sup>24</sup> Bamberger / Wrona, Unternehmensführung, 2004, S. 45

<sup>25</sup> Penrose, Growth, 1980, S. 66

<sup>26</sup> Coase, The Nature of the Firm, 1937

<sup>27</sup> ausführlich: z. B. Williamson / Masten, Transaction Cost Economics, 1995

<sup>28</sup> Richter / Furubotn, Institutionenökonomik, 1999, S. 13

Transaktionskosten)<sup>29</sup> und lassen sich in Such- und Informationskosten, Verhandlungs- und Entscheidungskosten sowie Kosten der Überwachung und Durchsetzung vertraglicher Leistungspflichten<sup>30</sup> unterscheiden. Dabei sind nicht nur die monetären Kosten zu betrachten, sondern auch schwer quantifizierbare Komponenten wie Mühe und Zeit.<sup>31</sup> Eine umfassende Darstellung der entstehenden Transaktionskosten zeigt die nachfolgende Abbildung:

| Transaktion  | Beispiele für Kosten   |
|--------------|--|
| Anbahnung    | Reise-, Kommunikations-, Beratungskosten, bestimmte Gemeinkosten von Einkauf, Vertrieb, Entwicklung und Fertigungsvorbereitung |
| Vereinbarung | Verhandlungskosten, Rechtsberatung, Kosten der Abstimmung und Planung zwischen Vertrieb, Entwicklung, Fertigung und Einkauf    |
| Abwicklung   | Steuerung des Tauschprozesses, Managementkosten der Führung und Koordination   |
| Kontrolle    | Qualitäts- und Terminüberwachung, Einkaufsrichtwertbestimmung  |
| Anpassung    | Zusatzkosten aufgrund nachträglicher, qualitativer, mengenmäßiger, preismäßiger oder terminlicher Änderungen                   |

**Abbildung 1: Beispiele für Transaktionskosten<sup>32</sup>**

Die Einflussgrößen der Transaktionskosten sind die Spezifität der zu erbringenden Leistung, die Unsicherheit innerhalb der Leistungsbeziehung sowie die Häufigkeit der Wiederholung der Transaktionen.<sup>33</sup>

PPP-Projekte unterscheiden sich sehr von den konventionellen Projekten. Dies ist auf die Komplexität der Leistungserbringung und auch auf die große Vielfalt der Ausgestaltungsmöglichkeiten zurückzuführen. Das führt bei der Umsetzung von PPP-Projekten zu sehr komplexen Vertragswerken, die auf den jeweiligen Einzelfall zugeschnitten sind. Auch wenn es hierzu erste Ansätze gibt, mittels Musterverträgen eine Standardisierung zu ermöglichen, wird immer eine Ausgestaltung für das jeweilige Projekt notwendig sein. Diese Unterschiede werden beeinflusst durch die unterschiedlichen Rahmenbedingungen der einzelnen Bundesländer, durch die unterschiedlichen Sektoren, in denen PPP-Projekte umgesetzt werden, und die damit verbundenen Projekt- und Leistungsspezifika. Damit wird deutlich, dass die Spezifität bei PPP-Projekten als hoch bewertet werden kann.

PPP-Projekte weisen auch eine hohe Unsicherheit der Leistungsbeziehung auf. Das gilt zum einen für die Umweltsicherheit, da sich für die Vertragslaufzeit nicht alle Umweltzustände, die für die Entscheidungsfindung benötigt werden, im Vorfeld er-

---

<sup>29</sup> Bamberger / Wrona, Unternehmensführung, 2004, S. 52

<sup>30</sup> Richter / Furubotn, Institutionenökonomik, 1999, S. 85

<sup>31</sup> Picot / Dietl / Franck, Organisation, 2005, S. 57

<sup>32</sup> eigene Darstellung unter Verwendung von: Picot / Dietl / Franck, Organisation, 2005, S. 57

<sup>33</sup> Williamson, Transaktionskostenökonomik, 1993, S. 13

mitteln lassen. Zum anderen gilt dies auch für die Verhaltensunsicherheit zwischen den Transaktionspartnern – sowohl im Verhältnis Auftragnehmer / Auftraggeber als auch zwischen den einzelnen Projektbeteiligten – bezüglich der Erfüllung der getroffenen vertraglichen Regelungen.

Es ist festzustellen, dass sich mit zunehmender Häufigkeit der Wiederholung der Transaktionen die Transaktionskosten verringern. Die Anzahl der PPP-Projekte ist in Deutschland noch relativ gering. Das führt dazu, dass die Unternehmen, die sich bisher an PPP-Projekten beteiligen, nur über ein geringes Portfolio von Projekten verfügen und damit bisher auch kaum Wiederholungseffekte nutzen können. Dabei handelt es sich um Baukonzerne und große mittelständische Unternehmen, die auch bisher schon national bzw. international aufgestellt sind und damit sich theoretisch an allen Projekten beteiligen könnten. Regional aufgestellte mittelständische Unternehmen können nur ein deutlich geringeres Marktpotential nutzen, was die Möglichkeiten von Wiederholungen deutlich reduziert.

Damit wird deutlich, dass die Transaktionskosten bei PPP-Projekten hoch sind, da sowohl die Spezifität als auch die Unsicherheit hoch sind und sich eine Senkung durch Wiederholungen bisher nicht abzeichnet. Damit wird die Relevanz der Transaktionskostentheorie als Grundlage dieser Arbeit deutlich.<sup>34</sup>

In der Literatur werden als wesentliche Anwendungsgebiete der Transaktionskostentheorie u. a. die Make-or-Buy-Entscheidungen, die Kooperationsentscheidungen und Markteintrittsstrategien genannt.<sup>35</sup> Bei der Make-or-Buy-Entscheidung steht aus Sicht des mittelständischen Bauunternehmens die Frage, welche Wertschöpfungsstufen selbst durchgeführt werden und welche durch Partner bzw. Nachunternehmer erbracht werden. Die Kooperationsentscheidungen sind von wesentlicher Bedeutung für die notwendige Partnersuche und -wahl. Eine Kooperation wird besonders für mittelständische Bauunternehmen bei PPP-Projekten notwendig sein, da zum Kerngeschäft lediglich die Errichtung und bauliche Erhaltung zählen, alle anderen Wertschöpfungsstufen durch Partner erbracht werden müssen. Die Markteintrittsstrategie ist das zentrale Thema der vorliegenden Arbeit. Bei der Frage eines möglichen Markteintritts in das Geschäftsfeld PPP spielen die Transaktionskosten eine wichtige Rolle bei der Entscheidung des Unternehmens, ob und in welcher Art und Weise eine Beteiligung am Geschäftsfeld möglich ist.

Die hohen Transaktionskosten bei PPP-Projekten beeinflussen wesentliche Entscheidungen von Unternehmen im Zusammenhang mit dem Markteintritt. Auch dies unterstreicht die Bedeutung der Transaktionskostentheorie für diese Arbeit.

---

<sup>34</sup> Mühlenkamp, Transaktionskostenökonomik, 2006, S. 37 ff.

<sup>35</sup> Bamberger / Wrona, Unternehmensführung, 2004, S. 55

### 1.3 Gang der Untersuchung

In dieser Arbeit wird mit Hilfe betriebswirtschaftlicher, management-orientierter Theorieansätze ein Strategieprozessmodell entwickelt, das aus Sicht eines mittelständischen Bauunternehmens die Vorgehensweise bei der Erarbeitung des Geschäftsfeldes PPP aufzeigt.

Dazu werden im zweiten Kapitel allgemeine Grundlagen mittels Literaturrecherche erarbeitet. Der Prozess des strategischen Managements mit den Bestandteilen<sup>36</sup>

- Strategische Analyse,
- Strategieformulierung und- auswahl und
- Strategieimplementierung

bildet den Rahmen für das Strategieprozessmodell. Deshalb werden die Thematiken strategisches Management und Strategieentwicklung erläutert und ihre Relevanz für die Arbeit dargestellt. Der Begriff Public Private Partnership existiert in Deutschland schon länger und wird für unterschiedliche Arten von Partnerschaften zwischen öffentlicher Hand und privater Wirtschaft verwendet. Da der Begriff PPP aber vielfältig besetzt ist, muss der Begriff im Sinne dieser Arbeit definiert und abgegrenzt werden. Des Weiteren wird auf die Entwicklung von PPP in Deutschland eingegangen, und es werden die Aufgabenfelder eines PPP-Projektes aus Sicht des Auftragnehmers dargestellt. Auch mit der Begrifflichkeit Mittelstand muss sich diese Arbeit auseinandersetzen, da der Fokus auf mittelständischen Bauunternehmen liegt. Deshalb wird untersucht, wie der Begriff Mittelstand definiert ist und welche Relevanz diese Definition auf diese Arbeit hat. Abschließend werden die relevanten Beteiligungsmöglichkeiten von mittelständischen Bauunternehmen am Geschäftsfeld PPP erläutert.

Im dritten Kapitel wird das Modell einer strategischen Vorgehensweise bei der Einführung eines neuen Geschäftsfeldes im Unternehmen entwickelt. Dabei werden erst einige vorhandene Ansätze erläutert und darauf aufbauend ein eigenständiger Ansatz entwickelt, da die bisherigen Ansätze auf die stationäre Industrie zugeschnitten sind und damit der Spezifik von Bauunternehmen und PPP nicht gerecht werden.

Die einzelnen Elemente der im Kapitel drei entwickelten Konzeption werden im Kapitel vier ausgehend vom Theoriemodell mit relevanten Inhalten belegt. Diese müssen dann aber dahingehend analysiert werden, inwieweit eine Anwendung in Bezug zum Untersuchungsgegenstand überhaupt möglich ist bzw. ob Anpassungen vorgenommen werden müssen. Mit den in diesem Kapitel erarbeiteten Ansätzen wird das Strategieprozessmodell für das Geschäftsfeld PPP aus Sicht von mittelständischen Bauunternehmen umfassend dargestellt und ein Handlungsleitfaden für Unternehmer aufgestellt.

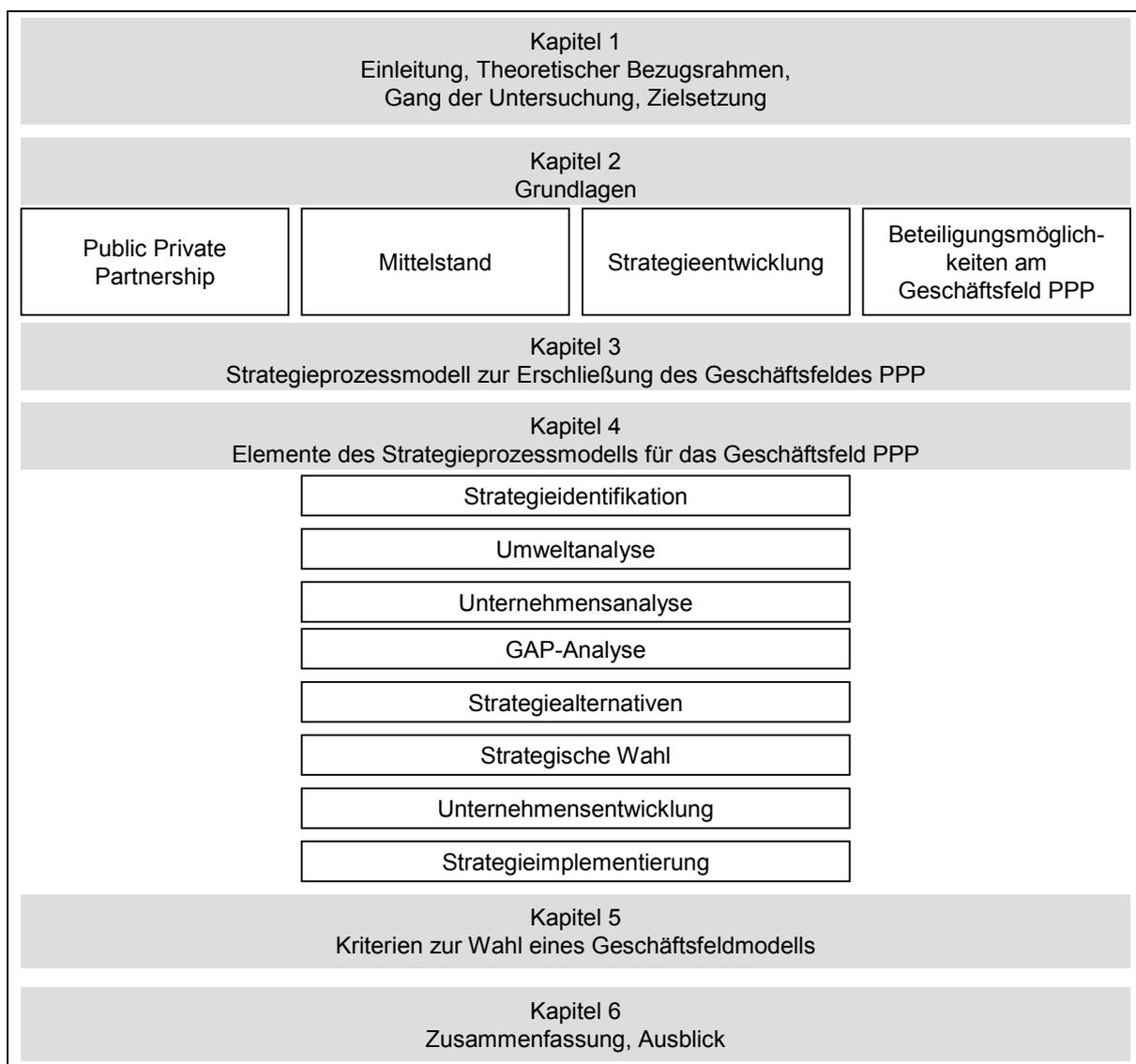
---

<sup>36</sup> Vgl. Hungenberg, Strategisches Management, 2001, S. 8 ff.

Um die Anwendbarkeit des entwickelten Strategieprozessmodells zu dokumentieren, werden im fünften Kapitel Kriterien zur Wahl eines Geschäftsfeldmodells vorgestellt. Dazu gehören ein Eignungstest, um die prinzipielle Eignung des Unternehmens in Bezug zum Geschäftsfeld PPP zu überprüfen, sowie ein Frühphasentest zur möglichen Art der Beteiligung am Geschäftsfeld. Mit diesen Instrumenten kann das Unternehmen im Vorfeld der Anwendung des Strategieprozessmodells erste Erkenntnisse gewinnen.

Abschließend erfolgt in einem sechsten Kapitel die Zusammenfassung und Würdigung der Ergebnisse. Zudem wird eine Einschätzung vorgenommen, inwieweit die Zielstellung dieser Arbeit erreicht wurde und ein Ausblick für den weiteren Untersuchungsbedarf gegeben.

Die folgende Abbildung stellt die Gliederung der Arbeit grafisch dar:



**Abbildung 2: Gliederung der Dissertation**

### 1.4 Zielsetzung

Veränderungen im Unternehmen bedürfen einer Strategie, die sowohl langfristig, aber auch kurz- und mittelfristig die notwendigen Entscheidungsschritte aufzeigt. Mit diesen Überlegungen haben sich die meisten Unternehmen und Unternehmer bisher kaum beschäftigt, da in der Vergangenheit die Mehrzahl der Entscheidungen aufgrund subjektiver Einschätzungen getroffen wurde oder man sich dem Verhalten von Wettbewerbern anpasste und deren Strategien imitierte, ohne die Folgen dieser Entscheidungen für das Unternehmen zu reflektieren. Diese Vorgehensweise wird unterstützt durch die Qualifikation in den Führungsebenen der Bauunternehmen. Hier dominieren nach wie vor Techniker, vor allem bei klein- und mittelständischen Unternehmen. Diese haben eine profunde Kenntnis im Bereich des Bauens und nur bedingt betriebswirtschaftliche Qualifikationen, die zum Führen von Unternehmen unerlässlich sind.<sup>37</sup> Wegmann führt dazu aus, dass die Nichtanwendung von Managementmethoden mit den „mangelnden Unternehmensführungskennnissen des Unternehmers“ zusammenhängt und dass sie vielfach als „die Hauptursache für das Scheitern von kleinen und mittelständischen Unternehmen gesehen“ werden.<sup>38</sup>

Ziel dieser Arbeit ist die Schaffung eines Strategieprozessmodells, mit dessen Hilfe mittelständische Bauunternehmen in die Lage versetzt werden sollen, das neu entstehende Geschäftsfeld PPP einschätzen zu können und für sich selbst festzulegen, ob und wie eine Beteiligung an diesem Geschäftsfeld erfolgen kann.

Ein solches Strategieprozessmodell ist notwendig, da das Unternehmen mit dem Einstieg in das neue Geschäftsfeld PPP völliges Neuland betritt. Das Bauunternehmen wird konfrontiert mit einem neuen, geänderten bzw. erweiterten Leistungsspektrum. Die Beteiligung am Geschäftsfeld PPP kann dazu führen, dass sich das Unternehmen vom bisher nachfrageorientierten Produktionsbetrieb zu einem problemlösungsorientierten Dienstleister entwickelt. Das Unternehmen muss sich zudem mit anderen Marktteilnehmern als bisher und geänderten Marktbedingungen auseinandersetzen. Dazu gehören z. B. andere Leistungsanforderungen, lange Vertragslaufzeiten oder neue Vergütungsmechanismen.

Bei der bisher noch geringen Anzahl von PPP-Projekten ist eine Dominanz von Bauunternehmen, die die Projektgesellschaften initiieren, ablesbar.<sup>39</sup> Dabei agieren vorrangig große Baukonzerne aus Deutschland bzw. deutsche Unternehmen, die Tochtergesellschaften von ausländischen Konzernen sind. Aber auch mittelständische Bauunternehmen, die über Erfahrungen in der Projektentwicklung verfügen, konnten Aufträge akquirieren.

Diese relativ geringe Anzahl von Unternehmen war ausreichend, um den notwendigen Wettbewerb sicher zu stellen. Mit zunehmender Projektanzahl und Reife des Geschäftsfeldes werden auch mehr Auftragnehmer benötigt. Dies kann dazu führen,

---

<sup>37</sup> Vgl. Pfohl, BWL, 1997, S. 19 ff.

<sup>38</sup> Wegmann, BWL, 2006, S. 18

<sup>39</sup> o.V., PPP-Projektberichte, 2007

dass das Geschäftsfeld zunehmend auch für ausländische Bauunternehmen bzw. für Unternehmen aus anderen Branchen (z. B. FM-Unternehmen, Finanzinvestoren, Projektentwickler) an Attraktivität gewinnt. Aber auch mittelständische Bauunternehmen werden im Markt auftreten, wenn es ihnen gelingt, die Lernkurve zu entwickeln und grundsätzliche Hemmnisse wie z. B. den Finanzierungsbedarf zu überwinden. Da in Deutschland eine Tendenz auch zu Projekten mit kleinen Volumina absehbar ist, lohnt es sich gerade für mittelständische Unternehmen, einen Markteintritt zu überprüfen. Dazu ist die Verwendung einer entsprechenden Geschäftsfeldstrategie notwendig, deren Entwicklung das Anliegen dieser Arbeit ist.

Die Arbeit ist in ein Forschungsprojekt in Kooperation mit dem Bauindustrieverband Hessen-Thüringen e.V. mit dem Thema „Erstellung eines Leitfadens für mittelständische Bauunternehmen zur Erschließung des Geschäftsfeldes PPP“ eingebunden. Die erarbeiteten Ansätze werden als wissenschaftliche Grundlage für diesen Leitfaden dienen.

## 2 GRUNDLAGEN

### 2.1 Strategieentwicklung als Bestandteil des strategischen Managements

#### 2.1.1 Strategiebegriff

Der Begriff Strategie wird sehr uneinheitlich verwendet und definiert.<sup>40</sup> Er kann vom griechischen Wort „Strategos“ abgeleitet werden, das einen Führer im griechischen Heer bezeichnet.<sup>41</sup> Eine weitere Herleitung ergibt sich aus dem griechischen Wort „strataegeo“, zusammengesetzt aus „stratos“ und „igo“. Dabei bedeutet „stratos“

- eine stark ausgebreitete sowie alles andere überlagernde Sache, und zwar im geistigen und materiellen Sinn,
- etwas, das alles andere umfasst, übergreift und in sich enthält,
- etwas, das genau deswegen in der Hierarchie der Zwecke und Ziele einen sehr hohen Stellenwert genießt.<sup>42</sup>

„Igo“ lässt sich mit „tun“ bzw. „handeln“ übersetzen.<sup>43</sup>

In Deutschland ist der Begriff mit von Clausewitz verbunden, der Strategie als „den Gebrauch des Gefechts zum Zweck des Krieges“ definierte.<sup>44</sup>

Im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Betrachtungsweise des Strategiebegriffs wird in der Literatur sehr oft auf die Definition von Chandler verwiesen.<sup>45</sup> Er versteht Strategie als die Festlegung von langfristigen Zielen und Intentionen des Unternehmens sowie das Verfolgen von Aktionsrichtungen und die Zuteilung von Ressourcen, die zur Verwirklichung der Strategie benötigt werden.<sup>46</sup> Nach Kreikebaum bringen „Unternehmensstrategien zum Ausdruck, wie ein Unternehmen seine vorhandenen und seinen potenziellen Stärken einsetzt, um Veränderungen der Umweltbedingungen zielgerichtet zu begegnen“.<sup>47</sup>

Die Strategieentwicklungsmodelle beruhen auf einem entscheidungstheoretischen Ansatz. Unter Verwendung der normativen Entscheidungstheorie lassen sich Modelle entwickeln, die aus Sicht des Anwenders nachvollziehbar und leicht umsetzbar sind.

---

<sup>40</sup> Vgl. Welge / Al-Laham, Strategisches Management, 2001, S. 12

<sup>41</sup> Vgl. Hungenberg, Strategisches Management, 2001, S. 4

<sup>42</sup> Vgl. Gälweiler, Unternehmensplanung, 1990, S. 65

<sup>43</sup> Vgl. Götze / Mikus, Strategisches Management, 1999, S. 3

<sup>44</sup> Vgl. Hungenberg, Strategisches Management, 2001, S. 4

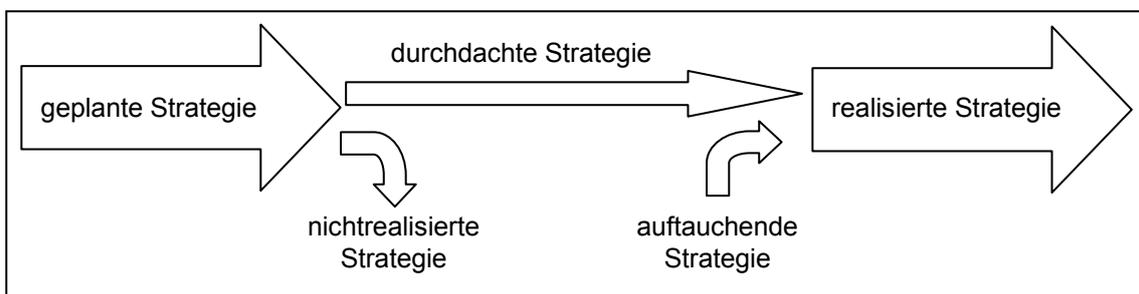
<sup>45</sup> Vgl. Welge / Al-Laham, Strategisches Management, 2001, S. 13, Jung et al, Managementlehre, 2007, S. 269; Kraus, Strategische Planung, S. 34; Raps, Strategieimplementierung, 2004, S. 13

<sup>46</sup> Vgl. Chandler, Strategy, 1962, S. 13

<sup>47</sup> Kreikebaum, Unternehmensplanung, 1993, S. 25

Die Kritik an diesen präskriptiven Strategieprozessmodellen besteht vor allem darin, dass durch die Fokussierung auf Entscheidungen der gesamte Strategieprozess sehr theoretisiert und vereinfacht wird. Zudem wird die vorhandene Eindimensionalität, erst Formulierung, dann Implementierung, kritisiert. Zwar ist diese Trennung für den Analyseprozess sehr hilfreich, allerdings wird bezweifelt, dass die Entwicklung von Strategien auch diesem Muster folgt.<sup>48</sup>

Dieser Kritik versuchen die deskriptiven Strategieprozessmodelle entgegenzutreten. Dabei handelt es sich in der Regel um Modelle, die sich auf Untersuchungen von Strategien von Unternehmen beziehen, diese empirisch auswerten und dann darlegen, ob und wie sich Strategien entwickelt haben. Eines der bekanntesten Modelle ist das von Mintzberg, der als Kritiker der präskriptiven Modelle gilt.



**Abbildung 3: Durchdachte und auftauchende Strategien<sup>49</sup>**

Dabei werden mehrere Arten von Strategien unterschieden. Die durchdachte Strategie gleicht dem klassischen Strategiemodell. Bei der nichtrealisierten Strategie handelt es sich um eine geplante Strategie, die aber nicht umgesetzt wurde. Zudem gibt es auftauchende Strategien, die ohne konkrete Planung entstehen und realisiert werden. Mintzberg legt empirisch dar, dass die überwiegenden Strategien keine durchdachten Strategien sind, sondern dass es sich meist um Mischformen der geplanten und der auftauchenden Strategie handelt. Mintzberg hat damit als einer der Ersten den Widerspruch zwischen der Strategieformulierung und der letztlich realisierten Strategie erkannt und wissenschaftlich dargelegt.<sup>50</sup> Gerade klein- und mittelständische Unternehmen, insbesondere auch Bauunternehmen, agieren oft sehr intuitiv, d.h. sie handeln nicht mit geplanten Strategien, sondern durch eine spontane Entscheidung. Dabei lässt sich feststellen, dass die getroffenen Entscheidungen durchaus auch erfolgreich sein können und im Nachgang als richtige Strategie bewertet werden können.

Alle Arten der Strategieentstehung finden ihre Anwendung in der Praxis. Im Rahmen dieser Arbeit wird versucht, ein Modell zu entwickeln, das es Unternehmen ermöglicht, eine beabsichtigte Strategie in eine realisierte zu überführen.

---

<sup>48</sup> Müller-Stewens / Lechner, Strategisches Management, 2005, S. 63

<sup>49</sup> Mintzberg, Five Ps for Strategy, 1998, S. 15

<sup>50</sup> Müller-Stewens / Lechner, Strategisches Management, 2005, S. 70

### 2.1.2 Strategisches Management

Das strategische Management befasst sich mit der Planung und Umsetzung von Strategien in Unternehmen.<sup>51</sup> Die Wissenschaft beschäftigt sich seit 1960 mit dem strategischen Management und wurde geprägt durch Chandler (1962), Ansoff (1965) und Andrews (1971). Daraus entwickelte sich der traditionelle, prozessorientierte Ansatz, der die Unternehmensstrategie als „proaktives, langfristig geplantes und rationales Handeln“<sup>52</sup> versteht. Anfang der 80er Jahre entwickelte sich der fähigkeitsorientierte Ansatz, der die Aufgabe der Unternehmensstrategie darin sah, dass eine Wettbewerbsposition erarbeitet wird, die erfolgreich ist, da sie auf Fähigkeiten beruht, mit denen man sich von den Wettbewerbern absetzen kann. Die neuesten Entwicklungen führen zum wissensbasierten Ansatz, der die Grundlage von Wettbewerbsvorteilen in im Unternehmen vorhandenem individuellem Wissen sieht.<sup>53</sup>

Das strategische Management baut auf der strategischen Planung auf. Die strategische Planung ist ein Instrument zur Langfristplanung von Unternehmen. Dabei sollen vorausschauend Trendbrüche, neue Trends oder Ereignisse erkannt werden, um auf diese mit einer entsprechenden Unternehmensstrategie reagieren zu können. Probleme bei der Anwendung der strategischen Planung treten auf, wenn die formulierten Strategien keine Anwendung finden oder wenn die Strategie ohne diejenigen Mitarbeiter entwickelt wird, die sie dann umsetzen müssen. Das strategische Management als Weiterentwicklung der strategischen Planung versucht diese Probleme zu bewältigen, indem u. a. folgende Elemente<sup>54</sup> hinzugeführt werden:

- Entwicklung einer unternehmerischen Vision,
- Beteiligung der an der Umsetzung der Strategie verantwortlichen Führungskräfte auch bei der Strategieformulierung,
- Schaffung der notwendigen organisatorischen Fähigkeiten (z. B. Managementsysteme, Unternehmensstruktur, funktionale Fähigkeiten),
- Kontrolle und Umsetzung der Strategie mit geeigneten Instrumenten.

Das führt dazu, dass sich strategische Entscheidungen „in Veränderungen der Ausrichtung des Unternehmens, des Ressourceneinsatzes, der Wertkette, der Organisationsstruktur und der operationalen Entscheidungen niederschlagen“<sup>55</sup>.

---

<sup>51</sup> Vgl. Welge / Al-Laham, Strategisches Management, 2001, S. 4

<sup>52</sup> Lombriser / Abplanalp, Strategisches Management, 2004, S. 22

<sup>53</sup> Vgl. Lombriser / Abplanalp, Strategisches Management, 2004, S. 21ff.; Müller-Stewens / Lechner, Strategisches Management, 2005, S. 8 ff.

<sup>54</sup> Lombriser / Abplanalp, Strategisches Management, 2004, S. 29 f.

<sup>55</sup> Lombriser / Abplanalp, Strategisches Management, 2004, S. 41

Zusammenfassend lässt sich strategisches Management anhand der von Lombriser / Abplanalp aufgezeigten fünf Hauptpfeiler beschreiben:<sup>56</sup>

1. strategische Positionierung des Unternehmens durch proaktive und interaktive Planung der Unternehmensstrategien;
2. Aufbau der dazu notwendigen internen Fähigkeiten;
3. Nutzung von Real-Time-Systemen zur frühzeitigen Bewältigung überraschender Entwicklungen;
4. systematischer, motivierender und kooperativer Prozess des Management of Change, in dem Vision, unternehmensweites strategisches Denken, Menschenführung und Unternehmenskultur eine entscheidende Rolle spielen.
5. Aufbau eines wirkungsvollen Instrumentariums zur Umsetzung und Kontrolle der Strategie.

### 2.1.3 Strategieentwicklung

Das strategische Management lässt sich unter Berücksichtigung der rationalentscheidungsorientierten Perspektive in die zwei Phasen Strategieformulierung und Strategieimplementierung unterteilen<sup>57</sup>. Diese Perspektive lässt sich bei den meisten Konzeptionen zum strategischen Management sowohl im anglo-amerikanischen als auch im deutschen Sprachraum finden.<sup>58</sup>

Die Strategieentwicklung orientiert sich an diesem Prozess und lässt sich in die folgenden vier Phasen unterteilen.<sup>59</sup>

- Phase der Zielbildung (Entwicklung von strategischen Zielsetzungen unter Berücksichtigung der Unternehmensphilosophie),
- Phase der strategischen Analyse (Berücksichtigung der Unternehmens- und Umweltanalyse sowie der Prognose und Frühaufklärung),
- Phase der Strategieformulierung (Formulierung, Bewertung und Auswahl von Strategien),
- Phase der Strategieimplementierung.

Der Strategieentwicklungsprozess stellt eine idealtypische Handlungsanweisung dar, die sich nach logischen Gesichtspunkten orientiert. Daraus ist aber nicht zwingend abzuleiten, dass der Prozess auch in dieser Reihenfolge ablaufen muss. So können sich bei einzelnen Phasen Rückkopplungen bzw. Überschneidungen erge-

---

<sup>56</sup> Lombriser / Abplanalp, Strategisches Management, 2004, S. 40 f.

<sup>57</sup> Vgl. Welge / Al-Laham, Strategisches Management, 2001, S. 4

<sup>58</sup> Vgl. Welge / Al-Laham, Strategisches Management, 2001, S. 4

<sup>59</sup> Vgl. Welge / Al-Laham, Strategisches Management, 2001, S. 97

ben, die Auswirkungen auf die vorherigen Phasen haben. Des Weiteren ist auch vorstellbar, dass Aktivitäten in unterschiedlichen Phasen parallel ablaufen können.<sup>60</sup>

Zur Erarbeitung der Strategie im Rahmen dieser Arbeit wird der Strategieentwicklungsprozess vorgegeben, an Hand dessen sich das Unternehmen seine eigene Strategie erarbeiten kann. Eine Trennung der einzelnen Strategieschritte erleichtert dem Betrachter die Anwendung. Mögliche Überschneidungen bzw. Rückkopplungen können eigenständig erkannt werden und müssen dann im Strategieprozess berücksichtigt werden.

Die Strategieentwicklung kann im Unternehmen auf verschiedenen organisatorischen Ebenen stattfinden. In der Literatur werden die Ebenen Unternehmung, Geschäftsbereich und Funktionsbereich unterschieden.<sup>61</sup> Die einzelnen Strategien müssen aufeinander aufbauen und sich gegenseitig bedingen. Im Rahmen der Unternehmensgesamtstrategie gilt es zu untersuchen, in welchen Bereichen das Unternehmen agieren will und wie die Prioritäten diesbezüglich verteilt werden. Die Geschäftsbereichsstrategie fokussiert darauf, wie das Unternehmen im jeweiligen Geschäftsbereich operieren will und wie es erfolgreich im Wettbewerb bestehen kann. Die Funktionsbereichsstrategien hingegen konzentrieren sich auf einzelne, operative Bereiche des Unternehmens.

Bevor sich Unternehmen mit Strategien für die jeweiligen Geschäftsfelder auseinandersetzen, müssen sie im Rahmen der Unternehmensstrategie Überlegungen anstellen, wie sich das gesamte Unternehmen entwickeln soll. Ziel der Unternehmensstrategie muss sein, „wie (1) durch die Konfiguration der Geschäftsfelder, (2) die Koordination der gesamten Unternehmensaktivitäten und (3) die Interaktion mit wichtigen Anspruchsgruppen Wert geschaffen werden kann“<sup>62</sup>. Ziel jedes Unternehmens bzw. Unternehmers ist es, mit der Unternehmenstätigkeit wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Dazu ist es notwendig, die vorhandene Strategie regelmäßig zu überprüfen und an die veränderten Rahmenbedingungen sowohl außerhalb als auch innerhalb des Unternehmens anzupassen. Da sich die Arbeit auf die Entwicklung einer Geschäftsfeldstrategie konzentriert, wird vorausgesetzt, dass die Integration und Abstimmung mit der Unternehmensstrategie bereits im Vorfeld stattgefunden hat und dass sich daraus das prinzipielle Interesse des Unternehmens für das Geschäftsfeld PPP ergeben hat.

### 2.1.4 Wachstumsstrategien

Im Lebenszyklus eines Unternehmens verändern sich auch das bzw. die Geschäftsfelder, in denen das Unternehmen tätig ist. Am Anfang beginnt die Tätigkeit in einem bestimmten Geschäftsfeld, das den Unternehmenszweck darstellt. So lange man in diesem Geschäftsfeld erfolgreich ist, wird man sich auf den weiteren Ausbau in die-

---

<sup>60</sup> Vgl. Hungenberg, Strategisches Management, 2001, S. 10

<sup>61</sup> Vgl. Barney, Advantage, 1997, S. 10 ff.

<sup>62</sup> Müller-Stewens / Lechner, Strategisches Management, 2005, S. 277

sem Geschäftsfeld konzentrieren. Aus unterschiedlichen Gründen wird sich das Unternehmen früher oder später die Frage stellen, ob es mit neuen Produkten und/oder in neuen Märkten tätig wird, um weiterhin wirtschaftlich erfolgreich zu agieren. Gerade in Zeiten, wo das ursprüngliche Geschäftsfeld nicht den angestrebten wirtschaftlichen Erfolg ermöglicht, sind solche Ausweichstrategien gefragt.

Die klassische Systematik für Wachstumsstrategien hat Ansoff mit der Produkt-Markt-Matrix aufgestellt.<sup>63</sup>

|   |                    |                    |
|---|--------------------|--------------------|
| <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>Produkt</span> <span>↙</span> </div> | bestehendes        | neues              |
| Markt   | bestehender        | neuer              |
|   | Marktdurchdringung | Produktentwicklung |
|   | Marktentwicklung   | Diversifikation    |

**Abbildung 4: Die Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff<sup>64</sup>**

Der Begriff Markt lässt sich im Zusammenhang mit Unternehmensstrategien in drei Dimensionen definieren: Kundengruppen, Regionen und Funktionen, die für den Abnehmer erfüllt werden.<sup>65</sup> Beim Kriterium Kundengruppen kann eine Definition z. B. nach Art der Kunden, nach Einkommen oder auch nach ihrer soziokulturellen Kategorie erfolgen. Bei einer Abgrenzung nach Regionen erfolgt eine Differenzierung in lokale, regionale, nationale, internationale bzw. globale Märkte. Bei einer Definition der Märkte nach Funktionen (Kundenbedürfnisse) können solche Funktionen z. B. Körperpflege, Ernährung oder Gesundheit sein.<sup>66</sup>

Weniger genau lässt sich der Begriff Produkt definieren. Unter einem Produkt kann sowohl ein physisches Gut oder auch eine Dienstleistung verstanden werden. Produkte können auch mehrere Bestandteile beinhalten, z. B. beim Auto die Serviceleistungen nach dem Kauf.<sup>67</sup> Damit wird deutlich, dass der Begriff Produkt sehr weit gefasst betrachtet werden muss.

Die Wachstumsstrategien stellen nur einen Ausschnitt von Unternehmensstrategien dar. Außen vor bleiben bei dieser Betrachtung Strategien bei stagnierenden bzw. schrumpfenden Märkten. Dies ist der Tatsache geschuldet, dass sich die Arbeit nicht mit einer allgemeinen Strategie von Bauunternehmen beschäftigt, sondern explizit mit der Betrachtung eines neuen, expandierenden Geschäftsfeldes.

<sup>63</sup> Vgl. Welge / Al-Laham, Strategisches Management, 2001, S. 437

<sup>64</sup> Ansoff, H., Corporate Strategy, London, 1965, S. 109; eigene Übersetzung

<sup>65</sup> Bamberger / Wrona, Unternehmensführung, 2004, S. 115

<sup>66</sup> Bamberger / Wrona, Unternehmensführung, 2004, S. 115

<sup>67</sup> Bamberger / Wrona, Unternehmensführung, 2004, S. 114

Unter Marktdurchdringung wird die intensive Bearbeitung im angestammten Geschäftsfeld verstanden, da das Unternehmen weiterhin im bestehenden Markt mit den bestehenden Produkten agiert. Dabei wird versucht, den vorhandenen Marktanteil des Unternehmens zu erhöhen, entweder zu Lasten anderer Marktteilnehmer oder durch das vorhandene Marktwachstum. Wenn beispielsweise ein Unternehmen zum „regionalen Platzhirsch“ werden möchte, wäre dies ein Beispiel für die Marktdurchdringung. Da das Unternehmen sowohl mit den bekannten Produkten als auch in den bekannten Märkten agiert, kann es sich auf die Verbesserung der eigenen Leistungen konzentrieren.<sup>68</sup>

Die Beteiligung des Bauunternehmens als Nachunternehmer (eine detaillierte Beschreibung erfolgt im Kapitel 2.4) kann als Marktdurchdringung betrachtet werden, wenn man in bestehenden Märkten (sowohl geographisch als auch auf die Abnehmer bezogen) mit dem bestehenden Produkt (der Bautätigkeit) agiert. Das ist dann der Fall, wenn das Bauunternehmen auch bisher schon im Auftrag von Generalunternehmern Nachunternehmerleistungen erbracht hat. Da sich durch PPP-Projekte auch ein Marktwachstum im Kerngeschäft Bauen entwickelt, können Bauunternehmen mit einer solchen Beteiligung am Geschäftsfeld PPP vom Marktwachstum partizipieren.

Marktentwicklung bedeutet, mit den bestehenden Produkten in neue Märkte vorzudringen. Dies kann der Fall sein, wenn ein bisher regional tätiges Unternehmen seine Aktivitäten auf den überregionalen Markt ausdehnt bzw. wenn ein Unternehmen neue Märkte im Ausland erschließt. Neben der geographischen Ausweitung zählen zur Marktentwicklung auch die Gewinnung neuer Abnehmergruppen oder auch die Schaffung neuer Verwendungszwecke für die bestehenden Produkte<sup>69</sup>. Der Aufwand für die Marktentwicklung ist höher als der der Marktdurchdringung. Die Kosten liegen bei einer 20%igen Erfolgswahrscheinlichkeit ca. viermal so hoch wie bei der Marktdurchdringung.<sup>70</sup>

Die Beteiligung des Bauunternehmens als Generalunternehmer am Geschäftsfeld PPP kann als Marktentwicklung bezeichnet werden. Die Tätigkeit als Generalunternehmer ist das bestehende Produkt, da sich hier nur geringfügige Anpassungen ergeben. Allerdings agiert das Unternehmen in einem neuen Markt, da es seine Tätigkeit einer neuen Abnehmergruppe anbietet. Die bisher von der öffentlichen Hand vergebenen Aufträge werden nun durch eine private Projektgesellschaft vergeben. Aber auch die geographische Expansion des bisherigen Tätigkeitsfelds eines Nach- bzw. Generalunternehmers im Rahmen von PPP-Projekten kann als Marktentwicklung bezeichnet werden.

Mit der Produktentwicklung wird versucht, mit neuen Produkten im bestehenden Markt zu expandieren. In Abhängigkeit zu den bestehenden Produkten muss unter-

---

<sup>68</sup> Vgl. Welge / Al-Laham, Strategisches Management, 2001, S. 438

<sup>69</sup> Vgl. Müller-Stewens / Lechner, Strategisches Management, 2005, S. 275

<sup>70</sup> Girmscheid, Strategisches Bauunternehmensmanagement, 2006, S. 87

sucht werden, welche neuen Produkte der bestehende Markt benötigt. Neben neuen Produkten zählen auch zusätzliche Leistungen, die das Unternehmen erbringt, zur Produktentwicklung. Allgemein kann davon ausgegangen werden, dass die Kosten einer solchen Strategie bei einer 33%igen Erfolgsquote um das Achtfache höher sind als bei der Marktdurchdringung.<sup>71</sup>

Im Rahmen der Tätigkeit als Nach- bzw. Generalunternehmer bei PPP-Projekten kann eine Produktentwicklung vorliegen, wenn neben den Bauleistungen in der Errichtungsphase auch die Instandhaltungsleistungen über die Projektlaufzeit übernommen werden. Für Generalunternehmer wird eine solche Erweiterung unerlässlich sein, um an PPP-Projekten teilzuhaben.

Markt- und Produktentwicklung haben gemeinsam, dass das Unternehmen lediglich in einer Richtung (Produkt oder Markt) sich mit etwas Neuem beschäftigen muss, ansonsten in bekannten Gebieten agiert.

Von diesem Grundsatz unterscheidet sich die Diversifikation, da das Unternehmen hier mit neuen Produkten in neuen Märkten agiert. Hier betritt das Unternehmen völliges Neuland, da es sich zum einen mit neuen Marktteilnehmern und neuen Marktbedingungen auseinandersetzen muss, auf der anderen Seite agiert es auch mit neuen Produkten, mit denen es bisher keine Erfahrungen gesammelt hat. Dies macht deutlich, dass die Diversifikation eine sehr komplexe Wachstumsstrategie darstellt, die auch mit einem sehr hohen Kostenaufwand verbunden ist. Bei einer 20%igen Erfolgswahrscheinlichkeit muss mit zwölf- bis sechzehn Mal höheren Kosten als bei der Marktdurchdringung gerechnet werden.<sup>72</sup>

Bei der bisherigen Betrachtung wurde erläutert, wann bei PPP-Projekten ein neuer Markt bzw. ein neues Produkt vorliegt. Fallen beide Kriterien zusammen, spricht man von Diversifikation. Das bedeutet, dass sämtliche Beteiligungsmöglichkeiten an PPP-Projekten eine Diversifikation darstellen können. Ein Nachunternehmer, der im Rahmen von PPP-Projekten sein geographisches Tätigkeitsfeld erweitert und zusätzlich auch Instandhaltungsrisiken über die Projektlaufzeit übernimmt, agiert in einem neuen Markt mit einem neuen Produkt. Dies trifft ebenfalls auf den Generalunternehmer zu, der seine Leistungen statt für den öffentlichen Auftraggeber nun für den privaten Auftraggeber ausführen muss und der sämtliche baulichen Erhaltungsmaßnahmen übernimmt. Die Beteiligung als Sponsor bzw. Co-Sponsor ist immer als Diversifikation zu betrachten. Da durch diese sämtliche Wertschöpfungsstufen für den öffentlichen Auftraggeber angeboten werden müssen, die das bisherige Kerngeschäft deutlich erweitern, handelt es sich um ein neues Produkt. Mit Blick auf die Marktteilnehmer wird deutlich, dass mit dem Geschäftsfeld PPP auch ein neuer Markt bearbeitet wird. Im Geschäftsfeld PPP agieren Bauunternehmen, aber auch Betreiberunternehmen und Finanzierungsunternehmen sowie Kapitalinvestoren. Für alle mit dem Geschäftsfeld PPP in Verbindung stehende Unternehmen ist PPP ein

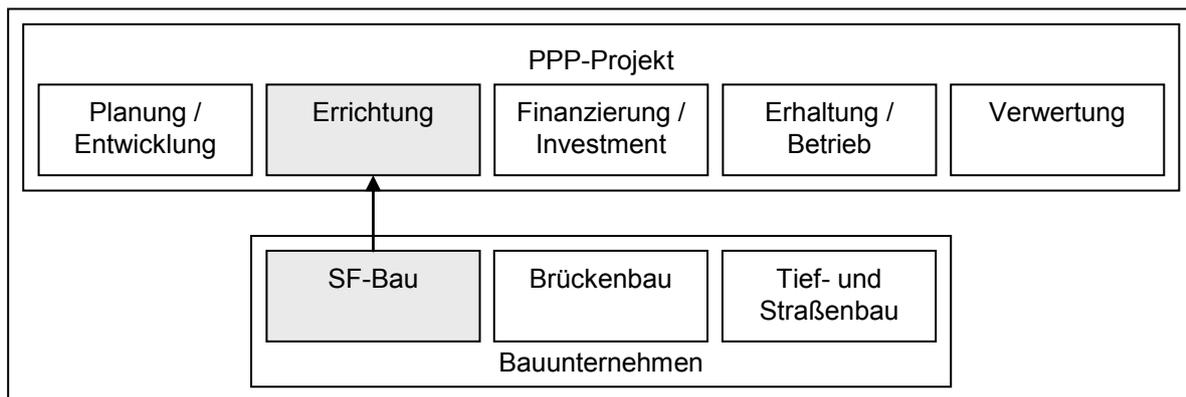
---

<sup>71</sup> Girmscheid, Strategisches Bauunternehmensmanagement, 2006, S. 87

<sup>72</sup> Girmscheid, Strategisches Bauunternehmensmanagement, 2006, S. 88

neues Produkt in einem neuen Markt. Jeder versucht vor dem Hintergrund der bisherigen Tätigkeit, diesen neuen Markt zu bearbeiten. Spielregeln bzw. Marktgegebenheiten lassen sich bisher nicht abschätzen, da dazu das Geschäftsfeld noch zu gering entwickelt ist.

Aus Sicht des Bauunternehmens stellt eine solche Beteiligung eine konzentrische Diversifikation dar. Das Unternehmen bringt die Erfahrungen und Kenntnisse seines Kerngeschäfts in das neue Geschäftsfeld mit ein.<sup>73</sup>



**Abbildung 5: Konzentrische Diversifikation**

Hier wird deutlich, welche Synergieeffekte zwischen dem vorhandenen und dem neuen Geschäftsfeld vorhanden sind. Da das bereits vorhandene Geschäftsfeld auch als solches im neuen Geschäftsfeld PPP im vollen Umfang vertreten ist, können die vorhandenen Produkt- und Marktkenntnisse mit in das neue Geschäftsfeld eingebracht werden. Mittelständischen Bauunternehmen bietet sich damit die Möglichkeit, die Kenntnisse aus dem Kerngeschäft in das neue Geschäftsfeld zu übertragen.

Zusammenfassend lässt sich ausführen, dass jede Art der Beteiligung am Geschäftsfeld PPP eine Wachstumsstrategie für das Bauunternehmen darstellt. Deutlich wird auch, dass in Abhängigkeit der Ausgangssituation des Bauunternehmens und seiner Entwicklung im Rahmen der Beteiligung an PPP-Projekten unterschiedliche Wachstumsstrategien verfolgt werden können.

---

<sup>73</sup> Vgl. Müller-Stewens / Lechner: Strategisches Management, 2005, S. 283

|                    |   |   |
|--------------------|---|---|
| Produkt<br>/ Markt | bestehendes   | neues   |
| bestehender        | Marktdurchdringung<br><b>Beteiligung als Nachunternehmer</b>            | Produktentwicklung<br><b>Beteiligung als Nach- und Generalunternehmer</b>             |
| neuer              | Marktentwicklung<br><b>Beteiligung als Nach- und Generalunternehmer</b> | Diversifikation<br><b>Beteiligung als Generalunternehmer, Sponsor bzw. Co-Sponsor</b> |

**Abbildung 6: Zuordnung der Beteiligungsmöglichkeiten am Geschäftsfeld PPP zu den Wachstumsstrategien nach Ansoff<sup>74</sup>**

Dies führt dazu, dass sich einzelne Strategien nicht einzelnen Beteiligungsmöglichkeiten zuordnen lassen, sondern dass diese Differenzierung vom Unternehmen abhängig ist. Das heißt auch, dass die Ausgangslage des mittelständischen Bauunternehmens im Strategieprozess eine wesentliche Rolle spielt und dass dies im Prozessmodell auch berücksichtigt werden muss.

## **2.2 Public Private Partnership (PPP) als Beschaffungsvariante der öffentlichen Hand**

Der Begriff Public Private Partnership, auch als deutscher Begriff mit dem Namen Öffentlich Private Partnerschaften (ÖPP)<sup>75</sup> eingeführt, wird in Deutschland immer öfter mit der Bereitstellung öffentlicher Infrastruktur in Verbindung gebracht. Wie schon in anderen Ländern sollen auch in Deutschland PPP-Modelle die öffentliche Hand unterstützen, sich wieder auf die eigentlichen Kernaufgaben zu konzentrieren und die Arbeitsteilung zwischen Staat und Privatwirtschaft neu zu definieren. Bei intensiver Befassung mit der Thematik kann festgestellt werden, dass dies allerdings weniger aus Einsicht der öffentlichen Hand geschieht, sondern eher, weil die finanzielle Lage der öffentlichen Hand sie zwingt, sich auch mit neuen Modellen zu beschäftigen.

Die Anwendung des Begriffes PPP und das daraus resultierende Verständnis sind sehr weit gefächert, so dass eine entsprechende Auseinandersetzung mit der Begrifflichkeit PPP notwendig ist.

<sup>74</sup> eigene Darstellung in Anlehnung an Ansoff, Corporate Strategy, London, 1965, S. 109

<sup>75</sup> o.V., SPD-Bundestagsfraktion, 2001, S. 5

### 2.2.1 Die Entwicklung des PPP-Begriffes in Deutschland

Derzeit kann der Eindruck entstehen, dass der Begriff PPP in Deutschland erst seit der Jahrtausendwende eine Rolle spielt. Das Thema PPP wird aber schon länger betrachtet, und es existieren sehr einheitliche Definitionen von PPP.

Budäus und Grüning<sup>76</sup> definieren PPP als:

- Interaktion zwischen öffentlicher Hand und Akteuren aus dem privaten Sektor,
- Fokus auf Verfolgung komplementärer Ziele,
- Synergiepotentiale bei der Zusammenarbeit,
- Prozessorientierung,
- Identität und Verantwortung der Partner bleiben intakt und
- die Zusammenarbeit ist (gesellschafts-)vertraglich formalisiert.

Kirsch reduziert die Definition auf „innovative Kooperationsformen an der Schnittstelle zwischen Staat und Markt“<sup>77</sup>. Dem amerikanischen Verständnis von PPP<sup>78</sup> kommt die Definition von Gottschalk sehr nah, der unter PPP „die auf besonderer vertraglicher Basis und längerfristig angelegte Zusammenarbeit zwischen Trägern öffentlicher Aufgaben (Gebietskörperschaften und öffentliche Unternehmen) und privaten Einrichtungen und Unternehmen zur Verfolgung gemeinsamer wirtschaftlicher Ziele“<sup>79</sup> versteht.

Diese sehr abstrakte Definition findet sich auch in der neueren Literatur wieder. So definiert die SPD-Bundestagsfraktion, die sich seit dem Jahr 2000 sehr intensiv mit der Thematik auseinandersetzt, den Begriff wie folgt: „Unter PPP wird ganz allgemein die Kooperation verstanden von öffentlichen Händen und privater Wirtschaft beim Entwerfen, bei der Planung, Erstellung, Finanzierung, dem Management und dem Betreiben bislang öffentlich erbrachter Leistungen.“<sup>80</sup>

---

<sup>76</sup> Budäus / Grüning, PPP, 1997, S. 54

<sup>77</sup> Kirsch, PPP, 1999, S. 29

<sup>78</sup> Der Ursprung des Begriffes PPP findet sich in Pittsburgh zu Anfang des 20. Jahrhunderts. In den 40er Jahren war Pittsburgh ein industrieller Standort mit dem Schwerpunkt Stahlindustrie. Aufgrund der hohen Umweltbelastung, einer überlasteten Infrastruktur und der geringen Ausbreitungsmöglichkeiten war eine Weiterentwicklung des Standortes sehr schwierig. Dies führte zu einem Bevölkerungsrückgang und dem damit verbundenen Verfall der Stadt und der Region. Um die Probleme zu überwinden, gründeten kommunal engagierte Unternehmer zusammen mit Entscheidungsträgern aus Politik, Verwaltung und Hochschulen 1943 die „Allegheny Conference on Community Development (ACCD)“. Die ACCD entwickelte Initiativen zur Umstrukturierung und Revitalisierung der Stadt und half bei der Umsetzung dieser Strategien. Die ACCD besteht heute noch, und die Aktivitäten haben sich auf die Region Südwest Pennsylvania ausgedehnt. Der Begriff PPP wurde erstmalig im Rahmen der New-Urban-Policy zu Zeiten von Präsident Carter formuliert.

<sup>79</sup> Gottschalk, PPP, 1997, S. 154

<sup>80</sup> o.V., SPD-Bundestagsfraktion, 2001, S. 10

Die präzise Abgrenzung des Begriffes PPP macht dennoch deutlich, dass das Anwendungsfeld von PPP ein sehr breites ist und dass sich daher der Begriff nicht auf einzelne Modelle konzentrieren lässt, sondern dass die breite Anwendung des Begriffes gerechtfertigt ist, soweit sie die entsprechenden Definitionen erfüllt.

Trotz der vorhandenen Definitionen wird der Begriff PPP in Deutschland sehr unscharf wahrgenommen. Dies ist eine Folge der sehr undifferenzierten Anwendung des Begriffes. Mit PPP werden in Deutschland eine Vielzahl von Aktivitäten und Vorstellungen beschrieben, die mit der ursprünglichen Idee von PPP nur sehr entfernt zu tun haben:

- PPP wird vielfach mit dem Begriff „Privatisierung“ gleichgesetzt. Diese gewollte oder ungewollte Gleichsetzung führt zu negativen Assoziationen des Begriffes PPP und damit zur Ablehnung.
- Die private Finanzierung öffentlicher Bau-Leistungen wird ebenfalls als PPP bezeichnet. Dabei handelt es sich hierbei lediglich um eine Dienstleistung („Bereitstellung der Finanzierung“), die entsprechend bezahlt wird.
- Mit dem Begriff PPP verbinden Kommunen die Hoffnung, dass zusätzliches Geld in die Kassen fließt und dass Investitionen, zu denen sie nicht in der Lage sind, realisiert werden.

Die unterschiedlichen Sichtweisen sind darauf zurückzuführen, dass Teilaspekte für PPP zutreffend sind. Zudem führen PPPs zu einer Übertragung von Aufgaben und Verantwortungen von der öffentlichen Hand auf die Privatwirtschaft. Dies ermöglicht zum einen den Einstieg in die Verwaltungsmodernisierung, die aber auch zu einer Verlagerung und dem Abbau von Arbeitsplätzen der öffentlichen Hand führt. Die damit verbundenen Ängste der betroffenen Mitarbeiter führen zu einer Ablehnung von PPP per se. Bestärkt werden diese Ängste durch Negativbeispiele, die sich in Formulierungen wie „Gewinne privatisieren, Verluste sozialisieren“ niederschlagen und damit die öffentliche Meinung prägen.

Ziel von PPP ist die Arbeitsteilung und Zusammenarbeit von privaten Partnern und öffentlicher Hand, so dass der private Partner die Verantwortung zur einzelwirtschaftlichen effizienten Erstellung der Leistung übernimmt, während die öffentliche Hand dafür Sorge trägt, die Einhaltung gemeinwohlorientierter Ziele zu gewährleisten<sup>81</sup>. Dies führt zurück zu den Ursprüngen der sozialen Marktwirtschaft, deren Idee es war, dass der Markt seine Vorteile nutzen kann und der Staat nur in den Fällen eingreift, in denen es nötig ist.<sup>82</sup> Als Gründe für den Eingriff des Staates in den Markt werden die Förderung der Gerechtigkeit und die Steigerung der Effizienz durch die Beseitigung von Marktunvollkommenheiten bzw. von Marktmacht gesehen. Durch Abweichung von diesem Grundsatz ist es notwendig geworden, sich wieder verstärkt mit der Thematik zu beschäftigen.

---

<sup>81</sup> Vgl. Kirsch, PPP, 1999, S. 35

<sup>82</sup> Vgl. Eucken, Grundsätze, 1990, S. 188 f.

Durch die verstärkte Verwendung von PPP-Modellen im öffentlichen Hochbau und der öffentlichen Infrastruktur erfolgt auch bei der Begriffsbestimmung eine gewisse Einengung.<sup>83</sup> Damit werden weitere Kooperationsmöglichkeiten zwischen öffentlicher Hand und privatem Sektor, die auch als PPP bezeichnet werden können, nicht mehr mit der gebotenen Aufmerksamkeit betrachtet. Dabei ist es im Sinne der Reduzierung der Aufgaben des Staates auf seine Kernaufgaben notwendig, nicht nur die Aufgaben im Zusammenhang mit Bauwerken, sondern auch auf vielen weiteren Gebieten zu entwickeln, um die Zukunftsfähigkeit des Staates zu erhalten.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Begriff PPP in Deutschland in sehr vielfältiger Art und Weise verwendet wird. Kooperationen, die der Idee von Pittsburgh ähneln, sind in Deutschland vorhanden, werden allerdings nicht als PPP verstanden. PPPs in Deutschland sind vor allem Organisationsmodelle, bei denen der private Partner Aufgaben im Vertragsverhältnis übernimmt, die bisher durch die öffentliche Hand in Eigenregie erbracht werden.

### 2.2.2 Abgrenzung des Begriffes PPP

„PPP kann man abstrakt beschreiben als langfristige, vertraglich geregelte Zusammenarbeit zwischen öffentlicher Hand und Privatwirtschaft zur Erfüllung öffentlicher Aufgaben, bei der die erforderlichen Ressourcen (z. B. Know-how, Betriebsmittel, Kapital, Personal) in einen gemeinsamen Organisationszusammenhang eingestellt und vorhandene Projektrisiken entsprechend der Risikomanagementkompetenz der Projektpartner angemessen verteilt werden.“<sup>84</sup>

Da sich die vorliegende Arbeit mit PPP als Betätigungsfeld mittelständischer Bauunternehmen beschäftigt, kann PPP im Sinne dieser Arbeit definiert werden als „die auf vertraglicher Grundlage begründete partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen der öffentlichen Hand und dem privaten Sektor bei der Finanzierung, der Planung, dem Bau, dem Betrieb, der Unterhaltung und ggf. der Verwertung eines Infrastrukturprojektes und ... einer Immobilie ... über dessen gesamte Lebensdauer“<sup>85</sup>.

Die Umsetzung solcher Partnerschaften ist in allen Bereichen der öffentlichen Infrastruktur vorstellbar. Folgende Abbildung macht die Vielfalt der möglichen Anwendungsgebiete von PPP in Bezug zur dargestellten Definition deutlich:

---

<sup>83</sup> Vgl. Budäus, PPP, 2006, S. 11 ff.

<sup>84</sup> o.V., Gutachten PPP, 2003, S. 2

<sup>85</sup> Schöne, Rechtsfragen, 2006, S. 53

| Verkehr                               |  | Ver-/Entsorgung                    | Öffentlicher Hochbau                                    |              |
|---------------------------------------|--|------------------------------------|---|--------------|
| Luft                                  | Flughäfen<br><i>Beförderung<br/>sonst. Systeme</i>   | Energie<br>Strom, Gas<br>Fernwärme | Erzeugung<br>Verteilung                                 |              |
|                                       |  |                                    | Verwaltung  | Bildung      |
| Straße                                | Fahrwege (Netz)<br>Brücken, Tunnel<br>Raststätten<br><i>Beförderung<br/>sonst. Systeme</i> | Wasser<br>Trinkwasser<br>Abwasser  | Gewinnung<br>Aufbereitung<br>Verteilung<br>Kanalisation |              |
|                                       |  |                                    | Gesundheit/Alter  | Sicherheit   |
| Schiene                               | Fahrwege (Netz)<br>Bahnhöfe<br><i>Beförderung<br/>sonst. Systeme</i>                       | Abfall                             | Abfuhr<br>Beseitigung<br>Aufbereitung                   |              |
|                                       |  |                                    | Freizeit/Kultur   | Verteidigung |
| Wasser<br>Binnen-/See-<br>schifffahrt | Wasserwege<br>Häfen<br><i>Beförderung<br/>sonst. Systeme</i>                               | Tele-<br>kom                       | Festnetz<br>Mobilfunknetz                               |              |
|                                       |  |                                    | Sport   | Sonstiges    |
|                                       |  | ...                                |   |              |

Abbildung 7: Einteilung von PPP-Projekttypen in Bezug auf Bauwerke<sup>86</sup>

Unter PPP werden in dieser Arbeit nur diejenigen Projekte verstanden, bei denen der private Partner nicht nur die komplette Bereitstellung eines Bauwerkes sichergestellt (Planung, Bau, Finanzierung), sondern auch den reibungslosen Betrieb (z. B. Instandhaltung, Reparaturen, Ersatzinvestitionen) gewährleistet, unter Umständen sogar mit weitergehenden Serviceleistungen (z. B. Catering, Sekretariatsdienste) für den öffentlichen Nutzer.<sup>87</sup> Damit wird deutlich, dass z. B. reine Vorfinanzierungsmodelle nicht zu PPP entsprechend dieser Abgrenzungen gehören.

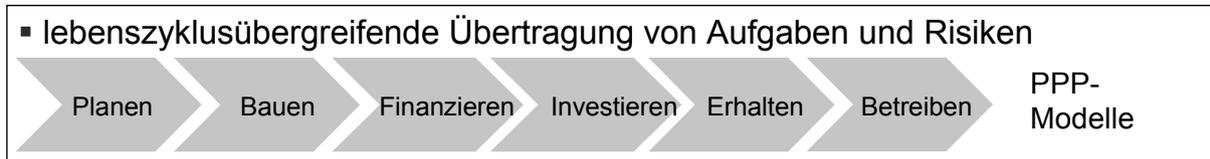
Ziel der Anwendung des Lebenszyklusansatzes ist es, schon in der Planungsphase nicht nur die Investitionskosten, sondern auch die daraus resultierenden Folgekosten während der Nutzungsphase mit einzubeziehen und somit zu einer Optimierung der einzelnen Stufen zu kommen. Die öffentliche Hand kann sich bei der Infrastruktur auf die Bereitstellungsfunktion und weitere sich daraus ergebende hoheitliche Aufgaben konzentrieren. Sie kann sich insofern einer intakten Infrastruktur bedienen, um auf diese Art Kostenentlastungen durch Effizienzgewinne und Risikoübertragung zu erzielen.<sup>88</sup> Diese liegen vor allem darin, dass die einzelnen Phasen im Lebenszyklus durch den privaten Partner integriert und damit besser aufeinander abgestimmt werden können. Für die öffentliche Hand bedeutet PPP durch den Wirtschaftlichkeitsvergleich alternativer Beschaffungsvarianten über die angestrebte Vertragslaufzeit (z. B. 25 Jahre) zusätzlich eine hohe Kostentransparenz schon in der Entwurfsphase und eine langfristige Kostensicherheit.

<sup>86</sup> Alfen, PPP, 2005

<sup>87</sup> Vgl. o.V., Grünbuch, 2004, S. 3 f.

<sup>88</sup> Alfen / Fischer, Beschaffungsprozess, 2006, S. 4

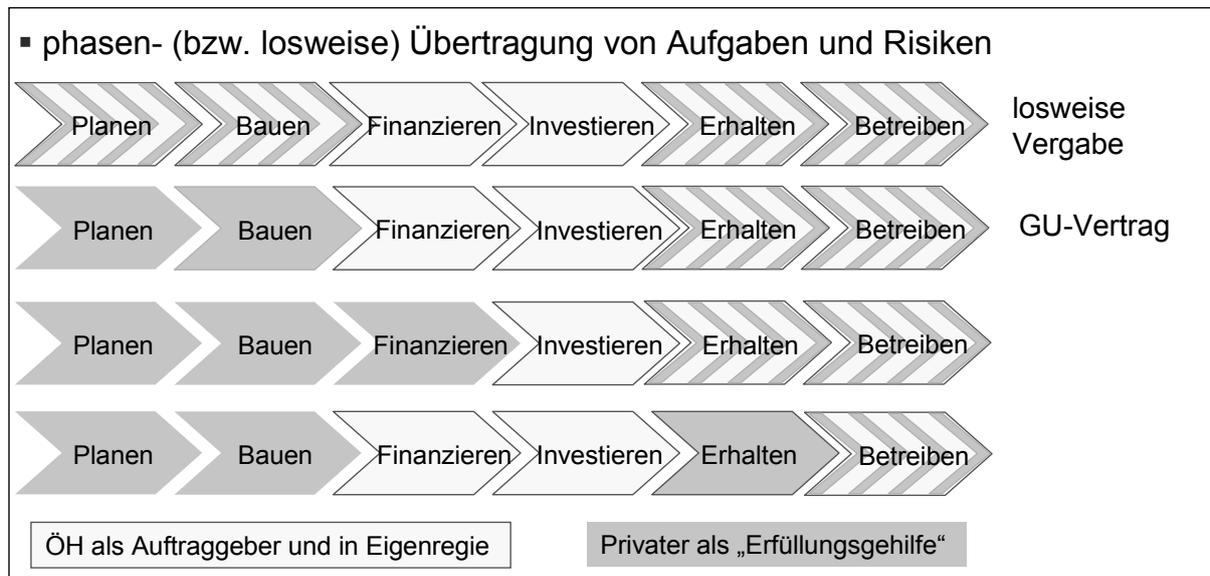
Durch die Betrachtung des Projektes über den Lebenszyklus, angefangen von der Idee über die Planung, die Realisierung, die Nutzungsphase bis hin zur Verwertung von Bauwerken können die Einzelleistungen aufeinander abgestimmt werden. Dadurch lassen sich Effizienzvorteile generieren.



**Abbildung 8: Lebenszyklusansatz bei PPP-Projekten<sup>89</sup>**

Dieser Ansatz wird bisher kaum verwendet, da die Anreize zur Nutzung durch die Beteiligten nicht bestanden haben. Sowohl Auftraggeber als auch Auftragnehmer hatten kaum Interesse an der Änderung des bisherigen Beschaffungsprozesses.

Beim konventionellen Beschaffungsprozess tritt die öffentliche Hand als Auftraggeber auf und bedient sich dabei privater Dritter für die Erfüllung von Teilleistungen im Lebenszyklus. Die nachfolgende Abbildung gibt eine Übersicht der dabei gängigen Modelle.



**Abbildung 9: Übertragene Aufgaben an den Privaten bei der konventionellen Beschaffung<sup>90</sup>**

Deutlich werden in dieser Abbildung die Schnittstellenproblematik sowie die nicht vorhandene Abstimmung der einzelnen Wertschöpfungsstufen aufeinander.

Bei PPP müssen alle Leistungen der Lebenszyklusphasen durch den Auftragnehmer erbracht werden. Dadurch entsteht für den Auftragnehmer der Anreiz, diese Lebens-

<sup>89</sup> Alfen, PPP, 2005

<sup>90</sup> Alfen, PPP, 2005

zyklusphasen auch umfassend zu entwickeln, da er sich im Wettbewerb behaupten muss und er zur Abgabe des Angebots Aussagen über die Kosten über den Projektzeitraum verbindlich darlegen muss.

### **2.2.3 Die Entwicklung von PPP-Projekten in Deutschland**

Die Entwicklung von PPP-Projekten in Deutschland wird für die Sektoren betrachtet, bei denen derzeit diese Art der Beschaffung angewendet wird.

#### **2.2.3.1 PPP in der Straßenverkehrsinfrastruktur**

Mit der Einführung des Fernstraßenbauprivatfinanzierungsgesetzes im Jahre 1994 wurden die rechtlichen Voraussetzungen für Betreibermodelle im Bundesfernstraßenbau geschaffen (die sog. F-Modelle). Damit ist es möglich, dass die Planung, die Errichtung, die Finanzierung und der Betrieb an Private übertragen werden können. Zur Refinanzierung erhalten die Privaten das Recht, Mautgebühren zu erheben. Aufgrund der europäischen Rahmenbedingungen wurden die Modelle eingeschränkt auf Brücken, Tunnel und Gebirgspässe im Zuge von Bundesautobahnen und Bundesstraßen sowie mehrstreifige Bundesstraßen mit getrennten Fahrbahnen für den Richtungsverkehr (autobahnähnlich ausgebaute - zweibahnige - Bundesstraßen)<sup>91</sup>. Zu den ersten umgesetzten Projekten nach Maßgabe dieses Gesetzes gehören die Warnowquerung in Rostock (Inbetriebnahme im September 2003)<sup>92</sup> sowie der Herrentunnel in Lübeck (Inbetriebnahme im September 2005).<sup>93</sup> Die Realisierung der Strelasundquerung wurde ausgeschrieben, allerdings wurde die Ausschreibung im April 2003 aufgehoben, da kein prüf- und wertbares Angebot abgegeben wurde.<sup>94</sup> Weitere Projekte befinden sich in der Vorbereitung.

Mit der Einführung der streckenbezogenen Gebühr für schwere Lkw ( $\geq 12t$ ) auf Autobahnen in Deutschland (der sog. Lkw-Maut) zum 1. Januar 2005 wird ein Betreibermodell für den mehrstreifigen Autobahnausbau möglich (A-Modell). Beim A-Modell werden der Ausbau zusätzlicher Fahrstreifen einschließlich der Sanierung der vorhandenen Fahrstreifen, die Finanzierung und der Betrieb aller Fahrstreifen an einen privaten Partner übertragen. Die Refinanzierung erfolgt zum einen durch das Gebührenaufkommen der schweren Lkw im auszubauenden Streckenabschnitt, zum anderen werden die durch die Nutzung von Pkw und leichten Lkw entstehenden Infrastrukturkosten durch eine Anschubfinanzierung aus dem Straßenbauhaushalt aufgebracht.<sup>95</sup> Im März 2007 wurde das erste Projekt, der Abschnitt Augsburg-West – München auf der BAB 8 vergeben. Drei weitere Projekte befinden sich im Vergabeverfahren.<sup>96</sup>

---

<sup>91</sup> o.V., BMVBW, 2004

<sup>92</sup> o.V., Warnowquerung, 2007

<sup>93</sup> o.V., Herrentunnel, 2007

<sup>94</sup> o.V., BMVBW, 2004

<sup>95</sup> o.V., BMVBW, 2004

<sup>96</sup> Stand: Mai 2007

Auch im Bereich des kommunalen Straßenbaus wurde ein Projekt, die Ortsumfahrung Harsewinkel, im Rahmen eines PPP-Projektes umgesetzt.<sup>97</sup> Weitere Projekte werden derzeit auf ihre Machbarkeit mittels PPP untersucht. Ziel ist es auch hier, die Aufgaben zu verlagern und dadurch Effizienzvorteile für die Kommune zu generieren.

### 2.2.3.2 PPP im öffentlichen Hochbau

Im öffentlichen Hochbau werden derzeit die meisten PPP-Projekte in Deutschland umgesetzt. Bis August 2007 wurden 61 Projekte mittels PPP umgesetzt, weitere 152 Projekte befinden sich in der Vorbereitung.<sup>98</sup>

Wie der folgenden Abbildung zu entnehmen ist, ist dabei die regionale Verteilung der in Deutschland bisher vergebenen PPP-Projekte sehr unterschiedlich.

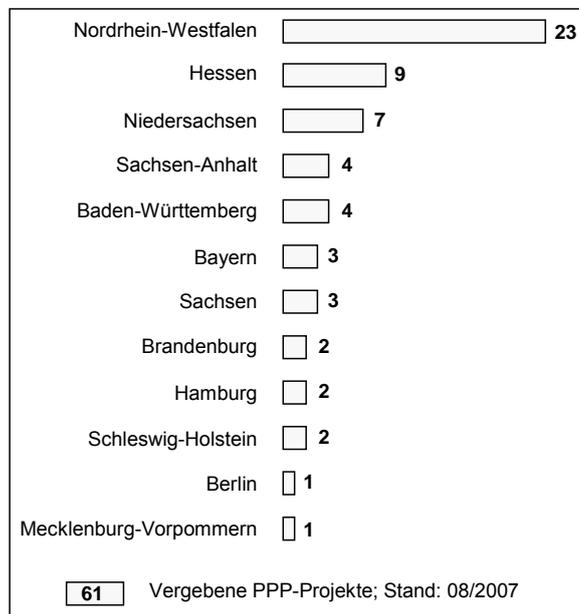


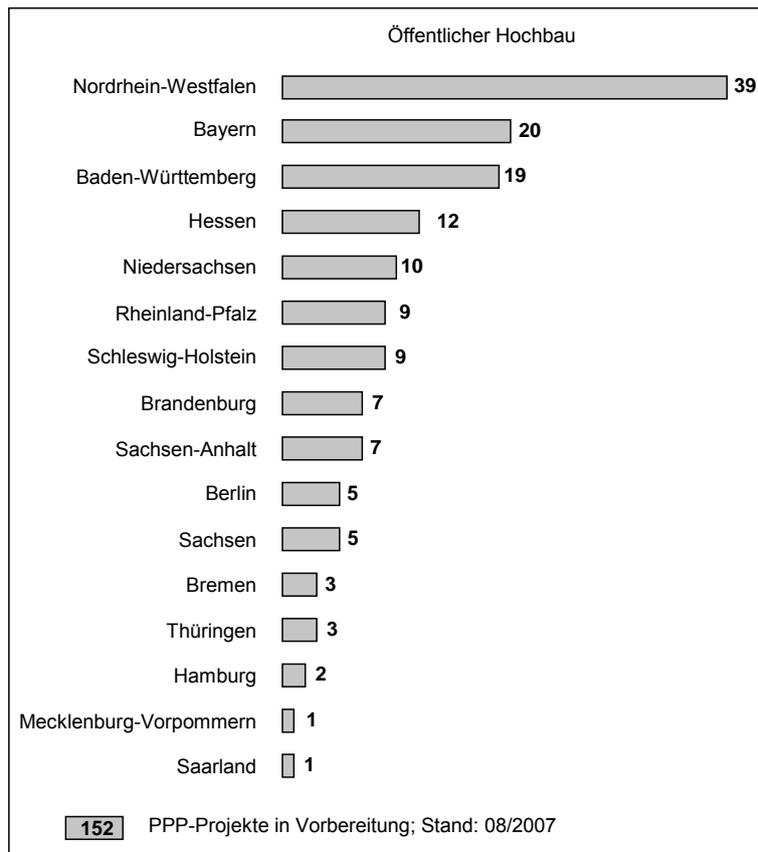
Abbildung 10: Regionale Verteilung von PPP-Projekten in Deutschland<sup>99</sup>

Dies begründet sich im föderalen System in Deutschland, da die einzelnen Bundesländer das Thema PPP in unterschiedlichem Maße fördern. Das spiegelt sich auch in den Projekten wider, die sich in Vorbereitung befinden. (siehe Abbildung 11)

<sup>97</sup> Henschel-Bätz, PPP-Jahrbuch, 2007, S. 165 ff.

<sup>98</sup> o.V., PPP-Projektübersicht, 2007

<sup>99</sup> o.V., PPP-Projektübersicht, 2007

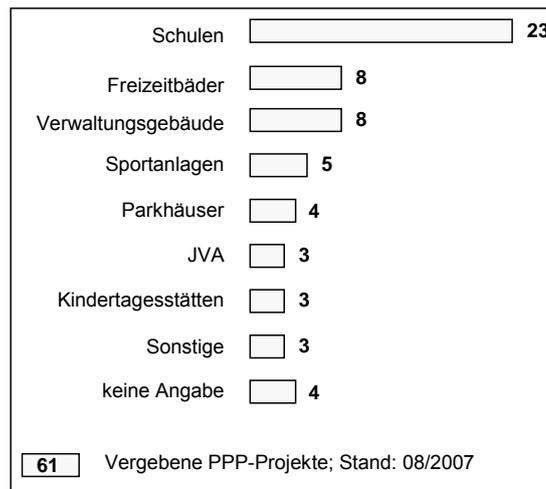


**Abbildung 11: Regionale Verteilung von PPP-Projekten, die sich in der Vorbereitung befinden<sup>100</sup>**

Anhand der regionalen Verteilung von vergebenen und sich in Vorbereitung befindlichen PPP-Projekten wird deutlich, dass sich die Entwicklung sehr unterschiedlich darstellt. Gerade für mittelständische Bauunternehmen bedeutet dies, dass erste Erfahrungen bzw. Referenzen nur in den jeweiligen Bundesländern gesammelt werden können. Dazu muss das Unternehmen dort ansässig bzw. überregional tätig sein. Für regional agierende Unternehmen in Bundesländern, in denen kaum bzw. noch keine PPP-Projekte umgesetzt wurden, bedeutet dies, dass abgewartet werden muss, bis die ersten Projekte umgesetzt werden.

Im Sektor „Öffentlicher Hochbau“ dominieren die Schulen deutlich. Dies mag damit zu tun haben, dass Schulen eine Pflichtaufgabe der kommunalen Daseinsvorsorge darstellen, dass die Instandhaltung in den letzten Jahrzehnten vernachlässigt wurde und jetzt ein entsprechender Handlungsbedarf vorhanden ist und dass durch das Thema „PISA“ der Zustand der Schulen als ein Grund für das schlechte Abschneiden von Deutschland mitverantwortlich gemacht wird.

<sup>100</sup> o.V., PPP-Projektübersicht, 2007



**Abbildung 12: Vergebene PPP-Projekte nach Typen<sup>101</sup>**

Gemeinsam mit den Verwaltungsgebäuden liegen Freizeitbäder an zweiter Stelle, obwohl es sich um eine freiwillige Leistung der Kommunen handelt. Das lässt darauf schließen, dass in diesem Bereich PPP dazu beitragen kann, die Infrastruktur trotz der schlechten Haushaltslage vorzuhalten und damit auch einen Beitrag zur Attraktivität der Kommunen zu leisten. Bei den Projekten sind sowohl reine Neubauprojekte als auch gemischte Projekte (Sanierung und/oder Neubau) vorhanden. Zu den Trägern der Projektgesellschaften zählen sowohl Bauunternehmen als auch Finanzierungsunternehmen.

### 2.2.3.3 Die Entwicklung von PPP in anderen Sektoren

In anderen Sektoren lassen sich Ansätze von PPP erkennen, allerdings nicht im Maße wie bei der Straßenverkehrsinfrastruktur und dem öffentlichen Hochbau.

Im Sektor Abwasser werden PPP-Modelle für die Abwasserableitung und Abwasserbehandlung schon länger genutzt. Da zu diesem Zeitpunkt die Rahmenbedingungen für die Entwicklung von PPP nicht mit heute vergleichbar sind, finden diese Projekte nur geringe Resonanz. Zudem dominieren bei der Beteiligung privater Unternehmen vorrangig Betriebsführungs- und Kooperationsmodelle. Erfolgreich werden PPP-Modelle z. B. in Rostock, Rahden (Abwasserreinigung) und Schwerte angewendet.<sup>102</sup> Ähnliche Modellansätze finden sich bei der Abfallbeseitigung und –behandlung sowie bei der Wasserversorgung.

In weiteren Sektoren ist die Nutzung von PPP zur Beschaffung öffentlicher Infrastruktur möglich, allerdings finden sich dafür noch keine Ansätze.

<sup>101</sup> o.V., PPP-Projektübersicht, 2007

<sup>102</sup> Hock, Abwasserentsorgungssektor, 2006, S. 49 f.

### 2.2.4 Aufgabenfelder in einem PPP-Projekt aus Sicht des Auftragnehmers

Die Beschreibung der Aufgabenfelder bei PPP-Projekten ist notwendig, um als potentieller Auftragnehmer zu erkennen, welche Aufgaben bei solchen Projekten zu übernehmen sind. Dazu gehören neben den Leistungen in den jeweiligen Wertschöpfungsstufen die notwendigen Ressourcen und das entsprechende Know-how.

Die Entscheidung des Auftraggebers, ein Projekt mittels Public Privat Partnership zu realisieren, ist davon abhängig, ob sich das Projekt generell für PPP eignet und ob die PPP-Variante wirtschaftlicher ist als die konventionelle Realisierung.

Dafür ist es notwendig, zuerst einen PPP-Eignungstest<sup>103</sup> durchzuführen. Hier wird eine Vielzahl von Faktoren betrachtet und bewertet mit dem Ergebnis, das Projekt weiter mittels PPP zu verfolgen oder konventionell zu realisieren. Fällt der Eignungstest zugunsten von PPP aus, wird nun der Wirtschaftlichkeitsvergleich<sup>104</sup> durchgeführt. Dabei wird die konventionelle Realisierung über die Projektlaufzeit (15 – 30 Jahre) mit der PPP-Lösung verglichen. Die wirtschaftlichere Variante wird dann zur Ausschreibung gebracht. Mit der Veröffentlichung der Ausschreibung werden potentielle Auftragnehmer für das Projekt gesucht. Zu diesem Zeitpunkt beginnt die Arbeit für den Auftragnehmer, und er muss entscheiden, ob er sich an der Ausschreibung beteiligt.<sup>105</sup>

Die Vergabe von PPP-Projekten erfolgt meist mittels Verhandlungsverfahren<sup>106</sup>, dem ein Teilnahmewettbewerb vorgeschaltet ist. Die Zweistufigkeit hat aus Sicht des Auftragnehmers den Vorteil, dass der zeit- und kostenintensive Aufwand, der im Verhandlungsverfahren notwendig ist, nur von drei bis sechs ausgewählten Unternehmen zu leisten ist.

Im Rahmen des Teilnahmewettbewerbs werden die Bewerber nach verschiedenen Kriterien beurteilt und bewertet. Dies erfolgt mittels Referenzen über erbrachte Leistungen sowie über vorzulegende Unterlagen zur Prüfung der finanziellen Leistungsfähigkeit.

Mit der Auswahl zum Angebotsverfahren ist ein indikatives Angebot zu erstellen. Die Ausschreibung erfolgt funktionsorientiert, d.h. es ist kein Leistungsverzeichnis zu bepreisen, sondern die Vorgaben des Auftraggebers sind durch ein eigenes Projekt

---

<sup>103</sup> Detaillierte Informationen zum PPP-Eignungstest finden sich im Leitfaden „Der PPP-Eignungstest“, herausgegeben von der PPP-Task Force des Landes Nordrhein-Westfalen im Oktober 2004. Download unter: <http://www.ppp-nrw.de/publikationen/index.html> [25.06.05]

<sup>104</sup> Detaillierte Informationen zum Wirtschaftlichkeitsvergleich finden sich im Leitfaden „Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen bei PPP-Projekten“, erstellt unter Federführung des Landes Nordrhein-Westfalen durch die länderoffene Arbeitsgruppe zum Thema „Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen bei PPP-Projekten“ (im Auftrag der FMK) gemeinsam mit der Bundes-Arbeitsgruppe „Wirtschaftlichkeitsuntersuchung bei PPP-Projekten“, Düsseldorf, 2006  
Internetseite: <http://www.ppp-bund.de/download/06-06-20LeitfadenWUfinal.pdf> [12.06.07]

<sup>105</sup> Vgl. Alfen / Fischer, Beschaffungsprozess, S. 13 ff.

<sup>106</sup> o.V. VOB 2002, S. 174

abzubilden und zu kalkulieren. Dazu gehören die Leistungen Planung, Errichtung, Instandhaltung, Instandsetzung und Betrieb inkl. Wartung und Inspektion über die Projektlaufzeit, die zu erbringenden Dienstleistungen (z. B. Hausmeisterservice, Gebäudereinigung) sowie die gesamte Finanzierung des Projektes.

In den nachfolgenden Kapiteln werden die Aufgaben beschrieben, die in den einzelnen Wertschöpfungsstufen im Rahmen eines PPP-Projektes durch den Auftragnehmer zu erbringen sind. Dabei erfolgt eine Untergliederung in Leistungen, Ressourcen und Know-how. Bei der Beschreibung der zu erbringenden Leistungen wird davon ausgegangen, dass dabei das notwendige Know-how sowie die notwendigen personellen Ressourcen mit assoziiert werden.

### **2.2.4.1 Planung / Entwicklung**

#### Leistungen

Im Rahmen der Planungsphase muss eine Vielzahl von Leistungen erbracht werden. Aus wirtschaftlicher Sicht gehört dazu die Entwicklung eines Businessplans für das Projekt, der vor allem die Kosten und Erlöse über die Projektlaufzeit darstellt. Dazu werden aus dem technischen Bereich die notwendigen Planungen für die Errichtung (Entwurfsplanung, Genehmigungsplanung, Bauablaufplanung) sowie die Betriebsphase benötigt (Betriebskonzept, Erhaltungsplanung). Diese müssen die in der Ausschreibung geforderten Leistungsumfänge beinhalten. Weiterhin ist aus rechtlicher Sicht die Beachtung der Vertragsgrundlagen sowie die Risikoverteilung ein wichtiger Aspekt für die technische und wirtschaftliche Planung. Schließlich gilt es auch, die notwendige Finanzierung zu planen und zu strukturieren. Da dies in der Regel durch einen Finanzpartner erfolgt, muss in dieser Phase die Zusage eines Finanzpartners erreicht werden.

#### Ressourcen

Neben den notwendigen personellen Ressourcen für die beschriebenen Leistungen müssen auch die finanziellen Mittel zur Durchführung der Leistungen vorhanden sein. In Abhängigkeit von Sektor und Projektumfang können diese Vorleistungen sehr umfangreich sein. Zudem ist in dieser Phase auch noch nicht sicher, ob das Unternehmen das Projekt auch gewinnt, so dass ggf. die anfallenden Kosten Verluste für das Unternehmen sein können.

#### Know-how

Neben dem technischen Know-how für die Planungsleistungen sind zusätzlich noch Kenntnisse im Umgang mit funktionalen Leistungsbeschreibungen notwendig. Darüber hinaus ist auch in der Planungsphase besonders wichtig, dass Bau- und Betriebsphase integriert und optimiert werden. Dadurch lassen sich die vom öffentlichen Auftraggeber erwarteten Effizienzpotentiale erschließen. Dabei muss dies auch vor dem Hintergrund der Optimierung der Wirtschaftlichkeit des Gesamtprojektes erfolgen. Für die gesamte Integration ist auch organisatorisches Know-how notwendig, um die Einzelleistungen zu der bei PPP notwendigen Gesamtleistung zusammenzu-

fügen. Dies hat bei der konventionellen Beschaffung bisher nicht stattgefunden und stellt damit eine für alle Beteiligten wesentliche Neuerung dar. Neben den Leistungen werden auch damit verbundene Risiken vom Auftraggeber an den Auftragnehmer übergeben. Um diese im Projekt zu berücksichtigen, ist eine entsprechende Risikomanagementkompetenz notwendig.

### **2.2.4.2 Errichtung**

#### Leistungen

Die Errichtungsphase stellt aus Sicht von Bauunternehmen das Kerngeschäft dar. In dieser Phase ist das in der Planung entwickelte Bauwerk zu errichten. Dazu zählen die Ausführungsplanung, die Arbeitsvorbereitung und die Durchführung der Bauleistung. Im Rahmen des Risikomanagements ist zu beachten, dass im Gegensatz zur konventionellen Realisierung die Laufzeit des PPP-Projektes und damit auch die Verantwortung für die Errichtungsleistungen über die bisher gewohnte Gewährleistungszeit von bis zu fünf Jahren deutlich hinausgeht. Deshalb ist bei der Qualität der Ausführung zu beachten, dass eine Mängelbeseitigung während der Vertragslaufzeit zu Lasten des Auftragnehmers geht. Zusätzlich sind noch die Projektsteuerung und die Bauüberwachung sicherzustellen. Zudem ist auch während der gesamten Errichtungsphase ein Abgleich mit dem Businessplan notwendig, um die Wirtschaftlichkeit des Projektes zu gewährleisten.

#### Ressourcen

In Abhängigkeit von der Projektgröße sind neben den notwendigen personellen und technischen Ressourcen für die beschriebenen Leistungen auch die finanziellen Mittel zur Durchführung der Leistungen notwendig. Da die Entgeltzahlung mit Nutzungsbeginn des Bauwerkes erfolgt, ist in der Finanzierungsplanung die vollständige Vorfinanzierung sämtlicher Leistungen zu berücksichtigen.

#### Know-how

Das Know-how zur Errichtung von Bauwerken ist die Kompetenz, die Bauunternehmen im Geschäftsfeld PPP einbringen können. Die Errichtung unterscheidet sich nicht von der Errichtung bei konventioneller Beschaffung. Wichtig ist auch hier, dass nach Beendigung der Errichtung der Auftraggeber weiterhin für das Bauwerk verantwortlich ist und damit auch die verbundenen Risiken steuern muss.

### **2.2.4.3 Finanzierung / Investment**

#### Leistungen

Die Leistungen der Finanzierung erstrecken sich über die gesamte Projektlaufzeit. Am Anfang sind die Planung sowie die Strukturierung der Finanzierung vorzunehmen. Nach Auftragserteilung müssen die benötigten Mittel bereitgestellt werden. Zu

prüfen ist dabei auch der Einsatz von Fördermitteln.<sup>107</sup> Schließlich müssen sämtliche Zahlungsströme überwacht werden, und es muss ein kontinuierlicher Abgleich zwischen Planung und Umsetzung erfolgen, um die Wirtschaftlichkeit des Projektes zu sichern.

### Ressourcen

Die Finanzierung erfolgt durch Eigenkapital der Sponsoren sowie durch Fremdkapital von Finanzinstitutionen.<sup>108</sup> In Abhängigkeit der Art der Finanzierung, des Projektvolumens und der Art der Beteiligung am PPP-Projekt muss das entsprechende Eigenkapital durch das Unternehmen bereitgestellt werden. Unter Umständen sind auch noch Bürgschaften, Sicherheiten o.ä. zur Absicherung der Finanzierung bereitzustellen.

### Know-how

Die Finanzierung wird durch einen Finanzpartner durchgeführt. Um mit diesem das gesamte Projekt vorzubereiten und umzusetzen, ist finanztechnisches Know-how notwendig. Nur damit ist gewährleistet, dass die Kommunikation zwischen Finanzpartner und Sponsor auf gleicher Ebene erfolgt.

## **2.2.4.4 Erhaltung / Betrieb**

### Leistungen

Zur Erhaltung zählen sämtliche Maßnahmen, die sich mit der Instandhaltung<sup>109</sup> der baulichen Anlagen beschäftigen. Dazu zählen gemäß DIN 31051 die Aufgabenbereiche Wartung, Inspektion, Instandhaltung und Verbesserung. Ziel ist es, die baulichen Anlagen über die Projektlaufzeit im vertraglich vereinbarten Zustand zu erhalten. Dabei wird auch die Bedeutung der Verwendung und Ausführung von entsprechenden Qualitäten in der Errichtungsphase deutlich, denn Einsparungen in diesen Bereichen können sich negativ auf die Unterhaltung auswirken. Hier ist es an den Bauunternehmen, ihre Erfahrungen zu nutzen und für den optimalen Projekterfolg einzusetzen.

Zum Betrieb zählen sämtliche Leistungen, die mit der Verwaltung und Bewirtschaftung der baulichen Anlagen sowie dazugehörigen Serviceleistungen im Zusammenhang stehen. Dabei ist es vom Auftraggeber abhängig, welche dieser Leistungen er auf die Projektgesellschaft übertragen möchte. Im Bereich des öffentlichen Hochbaus zählen regelmäßig zu den übertragenen Leistungen in den Definitionen der GEFMA-Richtlinie 200<sup>110</sup> das technische Objektmanagement, Betriebsführung Tech-

---

<sup>107</sup> Vgl. Weber / Moß / Bachhuber, Finanzierung, S. 633 ff.

<sup>108</sup> Vgl. Weber / Moß / Bachhuber, Finanzierung, S. 604

<sup>109</sup> Nach DIN 31051 (Juni 2003) wird unter Instandhaltung die „Kombination aller technischen und administrativen Maßnahmen sowie Maßnahmen des Managements während des Lebenszyklus einer Betrachtungseinheit zur Erhaltung des funktionsfähigen Zustandes oder der Rückführung in diesen, so dass sie die geforderte Funktion erfüllen kann“, verstanden.

<sup>110</sup> o.V., GEFMA 200, 1996

nik, Energiemanagement, Versorgen, Reinigungsdienste, Dienste in Außenanlagen sowie Entsorgen. Unterschiedlich werden die Aufgaben Hausmeisterdienste, Speisenverpflegung, Umzugsmanagement und Büro-Service gehandhabt.<sup>111</sup>

Im Bereich von Verkehrsflächen spricht man von der Erhaltung, untergliedert in die betriebliche und die bauliche Erhaltung. Zur betrieblichen Erhaltung werden die Kontrolle sowie die Wartung (betriebliche Unterhaltung) gezählt. Die bauliche Erhaltung wird untergliedert in Instandhaltung (bauliche Unterhaltung), Instandsetzung und Erneuerung.<sup>112</sup> Im Musterleistungsheft für den Straßenbetriebsdienst auf der Konzessionsstrecke werden unter dem Begriff „Betriebliche Straßenerhaltung“ die Leistungsbereiche Bauliche Unterhaltung, Grünpflege, Straßenausstattung, Reinigung, Winterdienst und sonstige Leistungen verstanden.<sup>113</sup> Dies entspricht auch den Vorgaben des Leistungsheftes für den Straßenbetriebsdienst auf Bundesfernstraßen.<sup>114</sup>

### Ressourcen

Neben den personellen und technischen Ressourcen zur Erbringung der Erhaltungs- und Betriebsleistungen sind die notwendigen Ressourcen zur Kontrolle der vertraglich vereinbarten Leistungen notwendig, denn bei PPP-Projekten kann die Höhe des Entgeltes des öffentlichen Auftraggebers in Teilen davon abhängen, ob und in welcher Qualität die vereinbarten Leistungen erbracht werden.

### Know-how

Neben dem technischen Know-how für Erhaltung und Betrieb ist auch wirtschaftliches Know-how notwendig, um in der Betriebsphase regelmäßig Optimierungen vorzunehmen.

## **2.2.4.5 Verwertung**

Die Verwertungsphase beschäftigt sich mit der weitergehenden Nutzung des Bauwerks nach Ende der Vertragslaufzeit. Im Rahmen dieser Phase muss abschließend geprüft werden, ob der Auftragnehmer alle vertraglichen Verpflichtungen bis zur Übergabe erfüllt hat und wie das Bauwerk in Zukunft verwendet werden soll.<sup>115</sup>

In Abhängigkeit des gewählten Vertragsmodells beim PPP-Projekt obliegt die Verwertung des Bauwerks dem Auftraggeber bzw. dem Auftragnehmer. Beim PPP-Erwerbermodell geht das Eigentum am Bauwerk am Ende der Vertragslaufzeit vom Auftragnehmer auf den Auftraggeber über. Beim PPP-FM-Leasingmodell und beim PPP-Vermietungsmodell liegt das Verwertungsrisiko beim Auftragnehmer, da dieser auch das Eigentum am Bauwerk inne hat. Es kann aber vereinbart werden, dass der Auftraggeber eine Kaufoption eingeräumt bekommt, um ggf. das Eigentum zu erwerben.

---

<sup>111</sup> Vgl. Arendt / Puzicha, Geschäftsfeld, 2006, S. 414

<sup>112</sup> o.V., ZTV BEA-StB, 2003, S. 10 f.

<sup>113</sup> o.V., Musterleistungsheft, o.J., S. 9

<sup>114</sup> o.V., Leistungsheft, 2004

<sup>115</sup> Alfen / Fischer, Beschaffungsprozess, 2006, S. 83

ben. Beim PPP-Inhabermodell liegt das Verwertungsrisiko beim Auftraggeber. Im Rahmen eines Nutzungsüberlassungsvertrages stellt der Auftraggeber dem Auftragnehmer das Eigentum während der Vertragslaufzeit zur Verfügung.<sup>116</sup>

Liegt das Verwertungsrisiko beim Auftraggeber, hat der Auftragnehmer keinerlei Verpflichtungen und Leistungen zu erfüllen. Nur wenn das Verwertungsrisiko auch beim Auftragnehmer liegt, muss dieser schon im Rahmen der Planung Überlegungen anstellen, was mit dem Bauwerk am Ende der Laufzeit geschehen soll. Das kann die weitere Nutzung des Bauwerkes sein, die Umnutzung oder auch der Verkauf an einen Dritten. Für den Auftragnehmer bedeutet das, sehr genau zu überlegen, ob er dieses Verwertungsrisiko eingehen kann und möchte.

### **2.2.4.6 Unterstützende Aktivitäten**

In den vorangegangenen Abschnitten wurden die zu erbringenden Leistungen, die notwendigen Ressourcen sowie das Know-how für die einzelnen Wertschöpfungsstufen des PPP-Projektes beschrieben. Das Wesentliche an PPP ist die Integration dieser einzelnen Wertschöpfungsstufen. Deswegen bedarf es zusätzlicher unterstützender Tätigkeiten im Unternehmen, um ein PPP-Projekt umsetzen zu können. Diese Aktivitäten sind vor allem dann notwendig, wenn sich das Unternehmen als Sponsor oder Co-Sponsor an PPP-Projekten beteiligt.<sup>117</sup>

#### Unternehmensentwicklung

Mit der Beteiligung als Sponsor bzw. Co-Sponsor werden Bauunternehmen zu Investoren von Projekten. Das bedeutet für das Unternehmen, dass die Projekte aus einer ganz anderen Sichtweise betrachtet werden müssen. Bei der Betrachtung des Kerngeschäfts steht im Vordergrund, dass bei Projekten die entsprechenden Bauleistungen erbracht werden können und dass für diese ein auskömmlicher Preis erzielt wird. Ziel ist es, mit diesen Aktivitäten die Rendite für das Unternehmen zu erreichen. Bei PPP-Projekten wird die Rendite aus dem PPP-Projekt erzielt. Das bedeutet, dass die Wirtschaftlichkeit des Projektes auf die Gesamtrendite abzustellen ist. Dies kann dazu führen, dass das Unternehmen auch Leistungen des eigenen Kerngeschäfts durch andere Unternehmen ausführen lässt, um eine bessere Rendite zu erzielen. Die Beteiligung an PPP-Projekten kann zur Generierung von Bauleistungen für das Unternehmen führen, sollte aber nicht der Hauptgrund sein.

#### Risikomanagement

Grundlage eines PPP-Projektes ist der Vertrag zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer. Dieser regelt die zu erbringenden Leistungen und die zu zahlenden Entgelte. Des Weiteren wird mit diesem Vertrag festgelegt, welche Risiken bei der öffentli-

---

<sup>116</sup> Vgl. Alfen / Fischer, Beschaffungsprozess, 2006, S. 57 ff.

<sup>117</sup> Sponsoren sind Eigenkapitalgeber, die „ein unmittelbares betriebswirtschaftliches, operatives und finanzielles Interesse am Erfolg des Projektes“ haben und „deshalb die Projektrealisation mit ihren Leistungsbeiträgen erheblich unterstützen“. Quelle: Weber / Moß / Bachhuber, Finanzierung, 2006, S. 604; ausführlich dazu: Tytko, Projektfinanzierung, 1999, S. 22 ff.

chen Hand verbleiben und welche auf den privaten Auftragnehmer übergehen. Für die zu übernehmenden Risiken müssen Risikostrategien erarbeitet werden. Dazu sind vom privaten Auftragnehmer Überlegungen durchzuführen, wie sich die Risiken vermeiden, vermindern, überwältigen oder akzeptieren lassen und welche Auswirkungen dies für das Projekt hat.<sup>118</sup> Neben den übertragenen Risiken aus dem Projektvertrag müssen vom Auftragnehmer weitere Risiken gemanagt werden. Dazu zählt die Kooperation mit Partnern im PPP-Projekt. Alle Leistungen, die nicht durch den Auftragnehmer selbst ausgeführt werden, werden durch Partner ausgeführt. Somit muss schon bei der Auswahl der Partner das Risikomanagement im Vordergrund stehen. Dies bedeutet, im Vorfeld relevante Risiken zu identifizieren, die beim Eintritt des Risikos resultierenden Kosten zu ermitteln und die Eintrittswahrscheinlichkeit, die vom Partner abhängt, zu bestimmen.<sup>119</sup> Hinzu kommen auf Grund der langen Vertragslaufzeit und der Komplexität eine Vielzahl von Risiken, die sich in der Vorbereitung eines Projektes noch nicht identifizieren lassen. Hier muss das Unternehmen in der Lage sein, auf diese unvorhersehbaren Ereignisse zu reagieren und im Sinne des Projektes diese mit den passenden Risikostrategien zu steuern.

### Know-how

Für die Initiierung, Strukturierung und Umsetzung eines PPP-Projektes sind umfassende PPP-Kenntnisse notwendig. In allen Wertschöpfungsstufen gibt es Spezialisten, die über umfangreiche Kenntnisse und Erfahrungen genau darin verfügen. Für ein PPP-Projekt ist es aber notwendig, diese Einzelleistungen zu einem Projekt zusammenzuführen und unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu optimieren. Dazu bedarf es zusätzlich umfangreicher Kenntnisse der Prozesse der einzelnen Wertschöpfungsstufen, um mit den jeweiligen Spezialisten eine „Projektsprache“ zu sprechen. Nur dann kann es gelingen, dass alle Einzelleistungen im Sinne des Projektes zusammengefügt werden. Für Kenntnisse und Fähigkeiten, die im Unternehmen nicht ausreichend vorhanden sind, ist der Einsatz von externen Beratern zu prüfen. So sind z. B. für die Arbeit mit dem Projektvertrag spezielle juristische Kenntnisse notwendig.

---

<sup>118</sup> Vgl. Alfen / Fischer, Beschaffungsprozess, 2006, S. 40 ff.

<sup>119</sup> Beispiel: Bei der Auswahl eines Nachunternehmers steht das Kriterium Preis im Vordergrund. Der günstigste Preis ermöglicht es dem Auftragnehmer, die Kosten des PPP-Projektes zu minimieren. Die Unsicherheit dabei ist, das Risiko abzuschätzen, ob der Nachunternehmer seine Leistungen in der geforderten Qualität, innerhalb der Termine bzw. überhaupt (Insolvenz) erbringt. Die Summe dieser Risiken muss kleiner sein als der niedrigere Preis, um eine derartige Auftragsvergabe zu rechtfertigen.

Alle Aufgaben für ein PPP-Projekt sind in der nachfolgenden Abbildung zusammengefasst dargestellt.

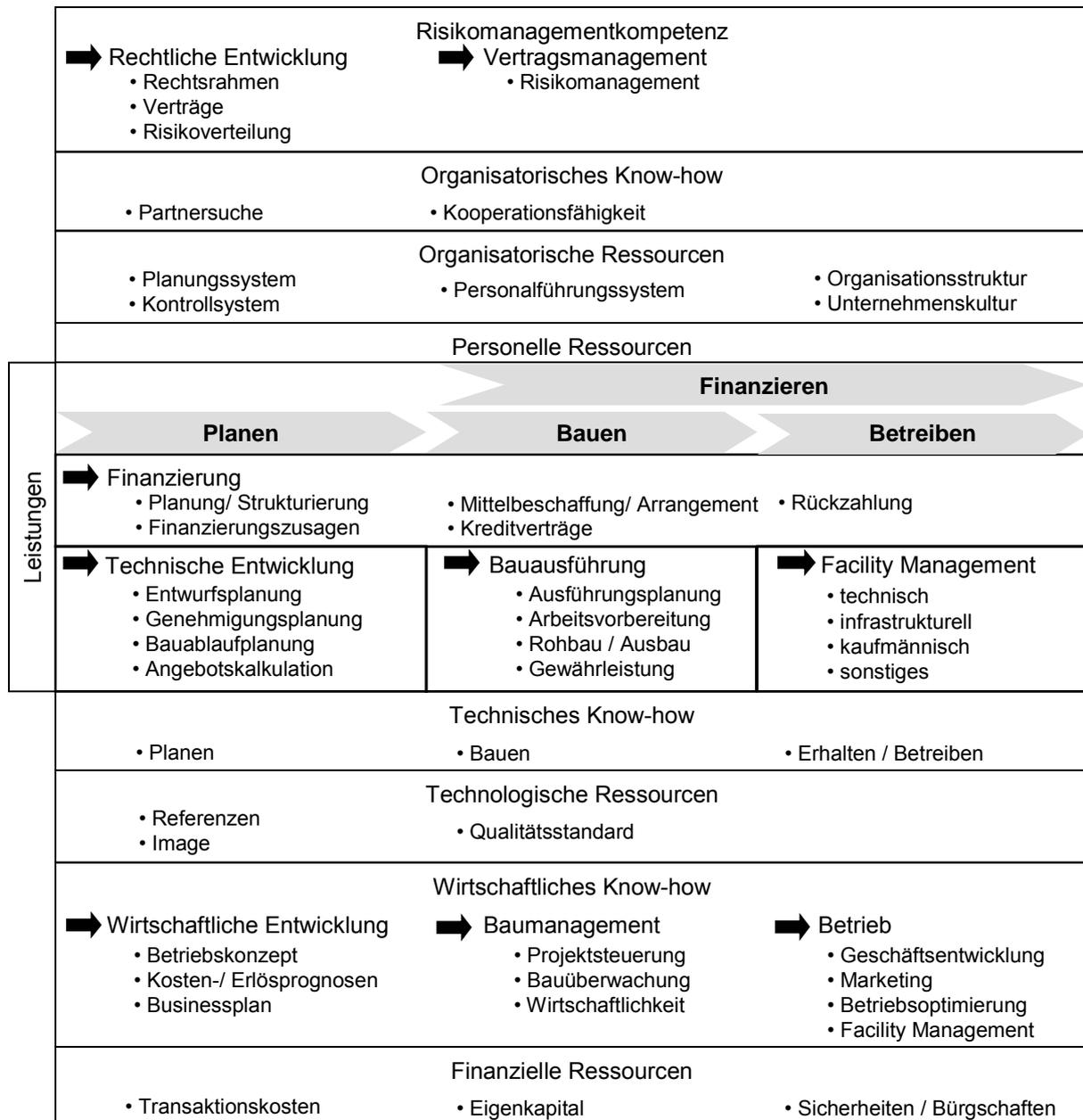


Abbildung 13: Aufgabenfelder bei einem PPP-Projekt

### 2.2.5 Organisatorische Grundstruktur eines PPP-Modells

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, die Beziehungen zwischen öffentlicher Hand und dem privaten Partner zu regeln. Im Rahmen dieser Arbeit wird, unabhängig von den unterschiedlichen PPP-Vertragsmodellen, auf ein Grundmodell abgestellt, das nachfolgend beschrieben wird.

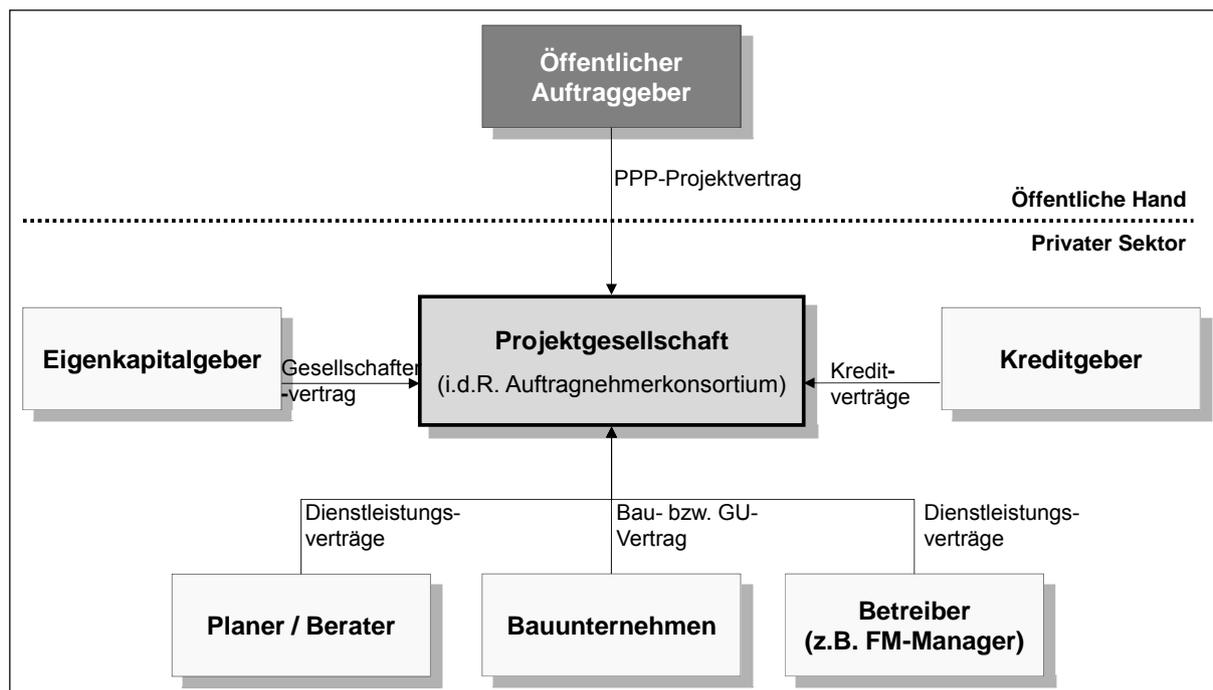
Auftragnehmer ist in der Regel eine eigens für den Auftrag gegründete Projektgesellschaft, die meist in der Rechtsform einer GmbH geführt wird. Diese Projektge-

sellschaft wird vom Projektsponsor gegründet, der ein originäres Interesse an dem Auftrag hat und diesen ausführen möchte. Durch Einlagen des Initiators wird die Projektgesellschaft mit entsprechendem Stammkapital ausgestattet, und es werden die notwendigen Sicherheiten für die weitere Finanzierung des Vorhabens erbracht. Initiatoren bei PPP-Projekten in Deutschland sind derzeit in erster Linie Baukonzerne und mittelständische Bauunternehmen, aber auch Finanzierungsinstitutionen und Facility Management Unternehmen.

Zur Durchführung des Vorhabens bindet die Projektgesellschaft Firmen, die für einzelne Aufgaben verantwortlich sind. Dies ist meist ein Bauunternehmen als Generalunternehmer zur Durchführung der Bauleistungen und der Instandhaltung an Dach und Fach über die Vertragslaufzeit sowie ein Betreiber, der die vereinbarten Dienstleistungen (im Bereich öffentliche Hochbau z. B. Reinigungsservice, Hausmeisterleistungen, Außenanlagenpflege etc.) erbringt. Dabei werden nicht nur die entsprechenden Leistungen, sondern auch die damit verbundenen Risiken übertragen.

Des Weiteren sind Finanzinstitutionen bei der Finanzierung der Projekte tätig.

Die vertraglichen Beziehungen, die einem solchen Modell zu Grunde liegen, lassen sich wie folgt darstellen:



**Abbildung 14: Vertragsbeziehungen in einem PPP-Projekt<sup>120</sup>**

Bei dieser Struktur wird davon ausgegangen, dass die öffentliche Hand keine Anteile an der Projektgesellschaft hält. Bei einzelnen Projekten beteiligt sich die öffentliche Hand an der Projektgesellschaft, um eine zusätzliche Kontrolle zu haben. Diese

<sup>120</sup> Alfen / Fischer, Beschaffungsprozess, 2006, S. 56

sogenannte horizontale Partnerschaft sollte vermieden werden, da sie viele Risiken birgt.<sup>121</sup> Neben den vertraglichen Beziehungen sind auch die finanziellen Ströme innerhalb des Projektes von Interesse, um sichtbar zu machen, wer welchen ökonomischen Anreiz an solchen Projekten haben kann.

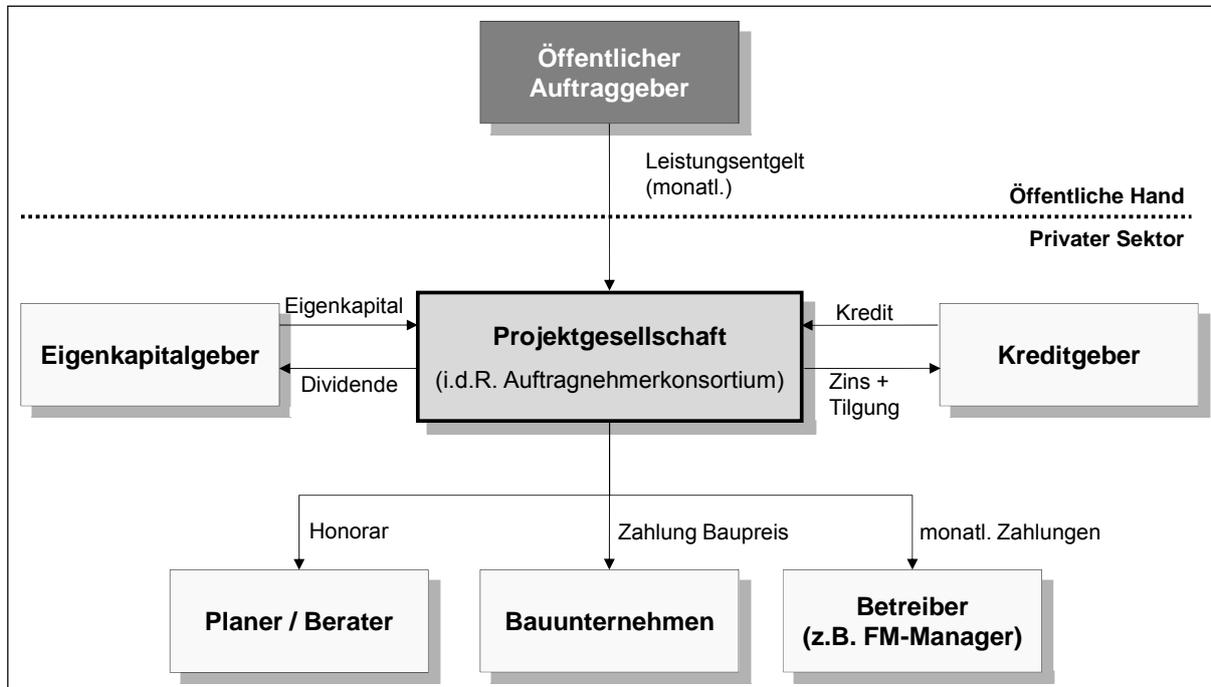


Abbildung 15: Zahlungsströme innerhalb eines PPP-Projektes<sup>122</sup>

Dabei wird sichtbar, dass sich die Eigenkapitalgeber von dem Projekt eine entsprechende Dividende erhoffen und dass alle Leistungen marktgerecht vergütet werden.

### 2.3 Mittelstand

Im Fokus dieser Arbeit stehen mittelständische Bauunternehmen. Deshalb ist zu analysieren, was mittelständische Bauunternehmen sind und wie sich diese kategorisieren lassen.

Der Begriff Mittelstand ist in Deutschland ständig im Fokus des politischen Interesses. Dies hängt mit der großen Bedeutung des Mittelstandes für Innovation und Beschäftigung zusammen und ist auch bedingt durch die Tatsache, dass der Mittelstand zahlenmäßig den größten Anteil an den Unternehmen hat.<sup>123</sup> Neben dem Begriff „Mittelstand“ findet sich auch der Begriff „Kleine und mittlere Unternehmen (KMU)“.

<sup>121</sup> Alfen / Fischer, Beschaffungsprozess, 2006, S. 33

<sup>122</sup> Alfen, PPP, 2005

<sup>123</sup> siehe auch Tabelle 4

Es gibt unzählige Versuche, den Begriff Mittelstand bzw. KMU zu definieren, allerdings werden dabei sehr unterschiedliche Ansätze offenbar. So fanden sich in der Literatur bereits 1980 ca. 200 Definitionsansätze.<sup>124</sup>

Durchgängig zu finden sind die Ansätze nach einer quantitativen und qualitativen Definition.<sup>125</sup> Während bei den quantitativen Ansätzen nach Unternehmenskennzahlen wie bspw. Anzahl der Beschäftigten, Umsatz bzw. Bilanzsumme eine Kategorisierung vorgenommen wird, werden bei den qualitativen Ansätzen Unternehmensführung oder Finanzierung als Kriterien genutzt. Im Nachfolgenden sollen die beiden Ansätze dargestellt werden.

### 2.3.1 Quantitativer Ansatz

Durch die Verwendung quantitativer Kriterien ist die Beschreibung von KMU zahlenmäßig sehr einfach möglich.

Das Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM) hat hierzu die folgende Definition aufgestellt:

| Unternehmensgröße | Beschäftigte | Umsatz / Jahr         |
|-------------------|--------------|-----------------------|
| klein             | bis 9        | bis unter 1 Mio. €    |
| mittel            | 10 bis 499   | 1 bis unter 50 Mio. € |
| groß              | 500 und mehr | 50 Mio. € und mehr    |

**Tabelle 1: KMU-Definition des IfM Bonn**<sup>126</sup>

Die Europäische Kommission hat eine eigene Definition entwickelt, die sie vorrangig für die Förderungsaktivitäten benötigt. Dabei findet eine Unterscheidung nach der Anzahl der Beschäftigten sowie nach den finanziellen Kennzahlen Jahresumsatz und Jahresbilanzsumme statt. Diese Definition dient als Empfehlung für die EU-Mitgliedsstaaten sowie die Europäische Investitionsbank (EIB) und den Europäischen Investitionsfonds (EIF).

| Unternehmensgröße     | Beschäftigte | Umsatz / Jahr | Jahresbilanz  |
|-----------------------|--------------|---------------|---------------|
| Kleinstunternehmen    | bis 9        | bis 2 Mio. €  | bis 2 Mio. €  |
| Kleinunternehmen      | 10 bis 49    | bis 10 Mio. € | bis 10 Mio. € |
| Mittleres Unternehmen | 50 bis 249   | bis 50 Mio. € | bis 43 Mio. € |
| KMU gesamt            | unter 250    | bis 50 Mio. € | bis 43 Mio. € |

**Tabelle 2: KMU-Definition der Europäischen Kommission**<sup>127</sup>

<sup>124</sup> Rohlfing / Funck, KMU, 2002, S. III

<sup>125</sup> Vgl. Pfohl, BWL, 1997, S. 4

<sup>126</sup> o.V., IfM Bonn, 2005

Unter Verwendung des Kriteriums Beschäftigte ergibt sich für das Bauhauptgewerbe folgende Aufteilung:

| Unternehmensgröße | Anzahl (absolut) | Anzahl in % |
|-------------------|------------------|-------------|
| klein             | 57.604           | 75,7        |
| mittel            | 18.448           | 24,2        |
| groß              | 23               | 0,003       |

**Tabelle 3: Anzahl der Unternehmen des Bauhauptgewerbes (Stand 2005) in der Definition von KMU gemäß des IfM Bonn<sup>128</sup>**

Bei Betrachtung der Grenzen der Definition der EU ergibt sich folgende Zusammensetzung:

| Unternehmensgröße                              | Anzahl (absolut) | Anzahl in % |
|--|------------------|-------------|
| Kleinstunternehmen                             | 57.604           | 75,7        |
| Kleinunternehmen                               | 16.328           | 21,5        |
| Mittleres Unternehmen<br>(bis 199 Mitarbeiter) | 1.958            | 2,6         |
| KMU gesamt                                     | 75.890           | 99,8        |

**Tabelle 4: Anzahl der Unternehmen des Bauhauptgewerbes (Stand 2005) in der Definition von KMU gemäß der EU<sup>129</sup>**

Diese Zahlen zeigen, welche Bedeutung der Mittelstand an Hand der Kategorie Beschäftigte für Deutschland hat, denn die Zahl der Unternehmen, die danach nicht zum Mittelstand zählen, ist sehr gering.

Differenzierter fällt das Bild aus, wenn die Struktur der Unternehmen des Bauhauptgewerbes hinsichtlich der Unterteilung nach Beschäftigte und Umsatz betrachtet wird.

---

<sup>127</sup> o.V., KMU EU, 2003

<sup>128</sup> o.V., Baustatistisches Jahrbuch, 2007, S. 25

<sup>129</sup> o.V., Baustatistisches Jahrbuch, 2007, S. 25

| Beschäftigten-<br>größenklasse | Unternehmen | %    | Beschäftigte | %    | Umsatz<br>(Mill. €) | %    |
|--------------------------------|-------------|------|--------------|------|---------------------|------|
| 1-9                            | 57.604      | 75,7 | 198.100      | 27,0 | 26.445*             | 32,6 |
| 10-19                          | 11.274      | 14,8 | 151.300      | 20,6 |                     |      |
| 20-49                          | 5.054       | 6,6  | 149.600      | 20,4 | 14.531              | 17,9 |
| 50-99                          | 1.430       | 1,9  | 97.500       | 13,3 | 10.704              | 13,2 |
| 100-199                        | 528         | 0,7  | 71.000       | 9,7  | 10.752              | 13,3 |
| 200-499                        | 162         | 0,2  | 46.800       | 6,4  | 6.731               | 8,3  |
| 500 und mehr                   | 23          | 0,03 | 19.300       | 2,6  | 11.835              | 14,7 |

\* Baugewerblicher Umsatz

Rest Gesamtumsatz (= Jahresbauleistung + Umsätze aus sonstigen Erzeugnissen und Leistungen)

**Tabelle 5: Marktstruktur (2005), Beschäftigte (2005) und Umsatz (2004) im Bauhauptgewerbe<sup>130</sup>**

Dabei wird deutlich, dass die größeren Unternehmen einen höheren Einfluss auf Beschäftigung und Umsatz haben als die kleineren Unternehmen.

Der quantitative Ansatz ist leicht nachvollziehbar und bestimmbar und bietet somit eine Grundlage z. B. zur Verteilung von Fördermitteln. Allerdings steht er auch bezüglich seiner Aussagenbezogenheit in der Kritik. Eine quantitative Abgrenzung, wie beispielsweise durch die Mitarbeiterzahl, gilt regelmäßig nur für eine bestimmte Branche und lässt sich nur sehr schwer auf andere Branchen übertragen.<sup>131</sup> Auch ist eine Unterscheidung von Umsatzhöhe und Wertschöpfung je Mitarbeiter zwischen den Branchen deutlich vorhanden.<sup>132</sup> Dies führte zu einer nach Branchen differenzierten Betrachtung der quantitativen Merkmale.<sup>133</sup> Zudem lässt sich feststellen, dass „eine rein quantitative Abgrenzung der Vielfältigkeit von mittelständischen Unternehmen nicht gerecht wird und daher als einfache statistische Hilfsgröße zwar eine Berechtigung hat, für systematische, wissenschaftliche Untersuchungen jedoch durch qualitative Merkmale ergänzt werden muss.“<sup>134</sup>

### 2.3.2 Qualitativer Ansatz

Qualitative Kriterien ergänzen die quantitativen Kriterien. Der Unterschied zwischen beiden liegt vor allem in der nicht direkten Bewertbarkeit. Es zeigt sich, dass eine Anwendung quantitativer Kriterien gerade bei der Vergleichbarkeit unterschiedlicher Branchen nur bedingt herangezogen werden kann. Qualitative Kriterien haben sich in der Abgrenzung zwischen Großbetrieben sowie Klein- und Mittelbetrieben be-

<sup>130</sup> o.V., Baustatistisches Jahrbuch, 2007, S. 25

<sup>131</sup> Rohlfing / Funck, KMU, 2002, S. 13

<sup>132</sup> Rohlfing / Funck, KMU, 2002, S. 13

<sup>133</sup> Pfohl, BWL, 1997, S. 11

<sup>134</sup> Rohlfing / Funck, KMU, 2002, S. 14

währt. Eine umfassende Darstellung qualitativer Kriterien findet sich bei Pfohl,<sup>135</sup> die auszugsweise im Folgenden dargestellt wird:

|  |   |
|--|---|
| <b>Unternehmensführung</b>   | <b>Organisation</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigentümer-Unternehmer</li> <li>• mangelnde Unternehmensführungskenntnisse</li> <li>• technisch orientierte Ausbildung</li> <li>• große Bedeutung von Improvisation und Intuition</li> <li>• kaum Planung</li> <li>• unmittelbare Teilnahme am Betriebsgeschehen</li> <li>• geringe Ausgleichsmöglichkeiten bei Fehlentscheidungen</li> <li>• Führungspotential nicht austauschbar</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• auf Unternehmer ausgerichtetes Einliniensystem, von ihm selbst oder mit Hilfe weniger Führungspersonen bis in die Einzelheiten überschaubar</li> <li>• Funktionshäufung</li> <li>• kaum Abteilungsbildung</li> <li>• kurze direkte Informationswege</li> <li>• Weisungen und Kontrolle im direkten Kontakt</li> <li>• Delegation in beschränktem Umfang</li> </ul> |
| <b>Finanzierung</b>  | <b>Personal</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• im Familienbesitz</li> <li>• kein Zugang zum anonymen Kapitalmarkt, dadurch nur begrenzte Finanzierungsmöglichkeiten</li> <li>• keine unternehmensindividuelle, kaum allgemeine staatliche Unterstützung in Krisensituationen</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• geringe Anzahl von Beschäftigten</li> <li>• häufig unbedeutender Anteil von ungelernten und angelernten Arbeitskräften</li> <li>• wenige Akademiker beschäftigt</li> <li>• überwiegend breites Fachwissen vorhanden</li> </ul>   |

**Abbildung 16: Merkmale von Klein- und Mittelbetrieben**<sup>136</sup>

Im Rahmen einer Forschungsarbeit der Universität Göttingen zu quantitativen und qualitativen Definitionsansätzen wurde u. a. eine Literaturanalyse zu qualitativen Definitionsansätzen durchgeführt und diese mit Experteninterviews unterlegt. Dabei wurden die folgenden qualitativen Kriterien von KMU als besonders relevant beurteilt:<sup>137</sup>

- Dominanz der Geschäftsleitung,
- flache Organisation,
- hohe Bedeutung persönlicher Beziehungen,
- hohe Kundennähe,
- hohe Flexibilität,
- Ressourcenmangel in Bezug auf Kapital, Mitarbeiter und Information.

Aus diesen Untersuchungen heraus ergab sich eine qualitativ orientierte Definition von KMU:

„Kleine und mittlere Unternehmen werden durch die Geschäftsleitung dominiert, die sich häufig aus den Eigentümern zusammensetzt oder von diesen stark beeinflusst wird. Sie haben eine flache Organisation und zeichnen sich durch Flexibilität und Kundennähe aus. Persönliche Beziehungen interner und externer Art sind für den

<sup>135</sup> Pfohl, BWL, 1997, S. 19 ff.

<sup>136</sup> Pfohl, BWL, 1997, S. 19 ff.

<sup>137</sup> Rohlfing / Funck, KMU, 2002, S. 21

Geschäftserfolg von großer Bedeutung. Durch einen Mangel an Ressourcen (Kapital, Mitarbeiter und Informationen) wird eine professionelle Unternehmensführung erschwert, was insbesondere durch die mangelhafte Anwendung moderner Managementmethoden zum Ausdruck kommt.<sup>138</sup>

### **2.3.3 Die Bedeutung des Baustellenstandes für PPP**

Die Beteiligung kleiner und mittelständischer Bauunternehmen bei PPP-Projekten ist unerlässlich, um die notwendigen Bauleistungen auch realisieren zu können. An Hand der bereits umgesetzten Projekte lässt sich ablesen, dass der Großteil der Errichtungsleistungen an regionale Bauunternehmen weiter vergeben wird.<sup>139</sup>

Die Bedeutung des Mittelstandes für die Wirtschaft und dadurch auch für die Politik ist durch die vorangegangenen Kapitel deutlich geworden. Vor diesem Hintergrund spielt auch die Beteiligung mittelständischer Bauunternehmen an PPP-Projekten, gerade für öffentliche Auftraggeber und die Politik, eine wichtige Rolle. Bei PPP-Projekten treten Befürchtungen auf, dass vorrangig Baukonzerne zum Zuge kommen könnten, da hier die Voraussetzungen zur Teilnahme an solchen Projekten deutlich besser sind.

Anhand der im Kapitel 2.3.1 dargestellten Marktstruktur der Bauunternehmen zählen nach der Definition des Instituts für Mittelstandsforschung lediglich 23 Unternehmen zu den Großunternehmen, von denen einige wenige als Baukonzern zu betrachten sind. Baukonzerne zeichnen sich dadurch aus, dass sie in der Regel sämtliche Leistungen des Lebenszyklus von Bauwerken im Portfolio des Unternehmens aufweisen und dass sie eine Kapitalstruktur vorweisen können, die den Einstieg in das Geschäftsfeld PPP erleichtert. Diese Vorteile und der geringe Anteil der Unternehmen auf der Anbieterseite könnten zu einer Marktkonzentration führen und somit den Wettbewerb nachhaltig beeinflussen.

Zur Verstärkung von PPP-Projekten in Deutschland ist Wettbewerb auf Bieterseite unerlässlich. Bei einer zu geringen Anzahl von Unternehmen auf Bieterseite wird hier der Wettbewerb negativ beeinflusst und die gewünschten Effizienzgewinne gegenüber der konventionellen Beschaffung lassen sich nicht realisieren. Deshalb ist eine verstärkte Beteiligung von mittelständischen Bauunternehmen an PPP-Projekten notwendig.

## **2.4 Beteiligungsmöglichkeiten am Geschäftsfeld PPP**

Die grundlegenden Beteiligungsmöglichkeiten am Geschäftsfeld PPP wurden bereits im Kapitel 2.1.4 bei der Einordnung in die unterschiedlichen Wachstumsstrategien verwendet.<sup>140</sup> In der vorliegenden Arbeit werden vier verschiedene Geschäftsmodellmodelle identifiziert, die die unterschiedlichen Möglichkeiten der Beteiligung syste-

---

<sup>138</sup> Rohlfing / Funck, KMU, 2002, S. 22

<sup>139</sup> Stiepelmann, PPP-Jahrbuch, 2007, S. 17

<sup>140</sup> Vgl. Kapitel 2.1.4

matisch zusammenfassen. Dazu zählt die Beteiligung als Nachunternehmer, die Tätigkeit als Generalunternehmer sowie als Co-Sponsor und Sponsor der Gesellschaft.

Jede Art der Beteiligung am Geschäftsfeld PPP stellt unterschiedliche Anforderungen an das mittelständische Bauunternehmen. Diese ergeben sich aus dem im Kapitel 2.2.4 bereits ausführlich beschriebenen Leistungen, notwendigen Ressourcen sowie Know-how. Da jedes Unternehmen eine unterschiedliche Ausgangssituation bei der Strategieentwicklung aufweist und auch mit der Beteiligung am Geschäftsfeld PPP unterschiedliche Entwicklungsmöglichkeiten verbindet, sind sehr viele Strategieoptionen und damit auch Strategieentwicklungen vorstellbar, die eine jeweils andere Strategie bedingen würde. Da nicht alle Möglichkeiten darstellbar sind, wird versucht, sich auf die wesentlichen Beteiligungs- und Entwicklungsmöglichkeiten zu konzentrieren. Dafür wird hilfsweise angenommen, dass das Bauunternehmen lediglich Leistungen im Bereich der Errichtung und baulichen Erhaltung mit den entsprechenden Ressourcen und Know-how erbringt.

### **2.4.1 Bauunternehmen als Nachunternehmer einer Projektgesellschaft**

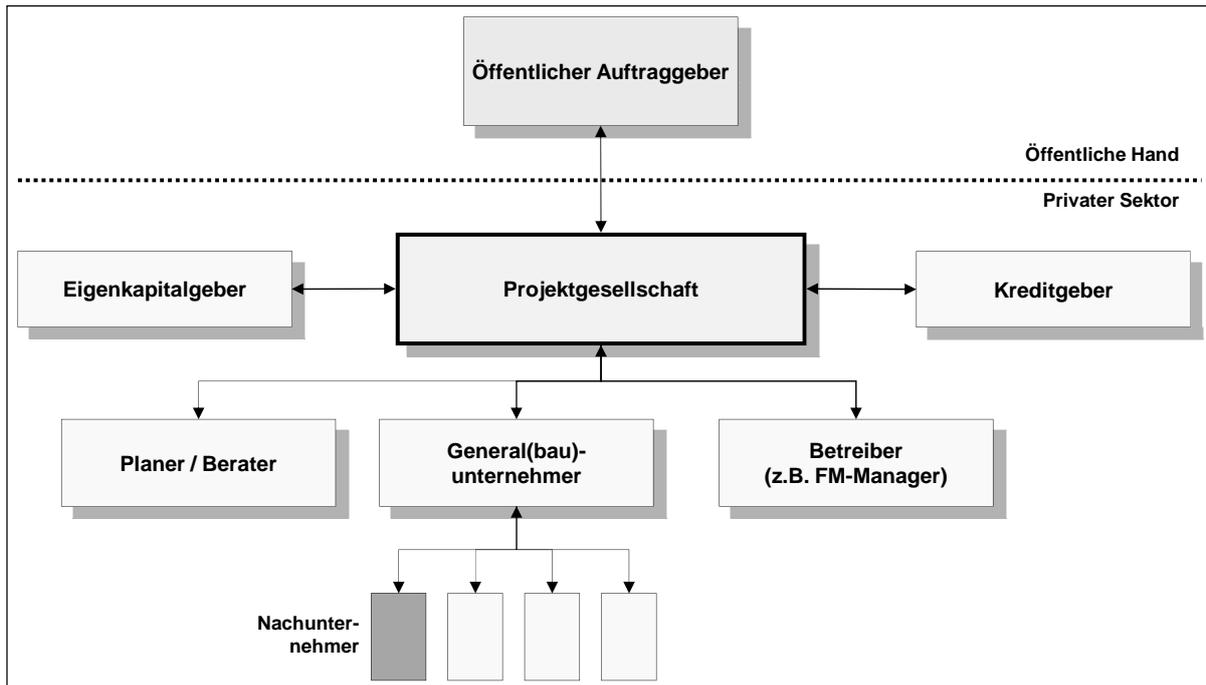
#### **2.4.1.1 Projektstruktur**

Für diejenigen Leistungen, die der Generalunternehmer nicht selber erbringt, werden Nachunternehmer gebunden. Da das gesamte PPP-Projekt bereits im Rahmen einer öffentlichen Ausschreibung vergeben wurde, können die Nachunternehmerleistungen ohne Berücksichtigung der VOB/A vom Generalunternehmer vergeben werden.<sup>141</sup> Dabei spielen vorrangig die Baupreise der Nachunternehmer bei der Zuschlagserteilung eine Rolle, aber auch die Erfahrungen der Generalunternehmer mit einzelnen Nachunternehmern können ausschlaggebend sein.

Das Bauunternehmen übernimmt die Bauaufgaben, für die es durch den Generalunternehmer gebunden wird. Der Generalunternehmer wird dabei die Risiken, soweit möglich, an die Nachunternehmer weitergeben. Dies betrifft vor allem die geforderten Qualitäten und die Fertigstellungstermine.

---

<sup>141</sup> o.V., ÖPP-Beschleunigungsgesetz, 2005, Artikel 2



**Abbildung 17: Grundstruktur eines PPP-Projektes mit einem Bauunternehmen als Nachunternehmer des Generalunternehmers**

Der Nachunternehmer ist nicht in die Projektgesellschaft eingebunden. Er ist Dienstleister für den Generalunternehmer. Damit partizipiert er nicht am Erfolg des PPP-Projektes, muss aber auch keine Risiken diesbezüglich eingehen.

Bei einzelnen PPP-Projekten gibt es sogenannte Mittelstandsklauseln, die die Vergabe eines bestimmten Anteils der Bauleistungen an die regionale Wirtschaft fordern. Dass PPP-Projekte auch für den regionalen Mittelstand Vorteile bringen, zeigt eine Untersuchung des Landkreises Offenbach im Rahmen des Projektes „Schulen Offenbach“, das in zwei Losen vergeben wurde.<sup>142</sup> Vor Beginn des PPP-Projektes wurden lediglich 15,7% der Aufträge an Unternehmen des Kreises Offenbach vergeben, 84,3% an Unternehmen außerhalb des Kreises. Durch den Auftragnehmer eines Loses wurden im Zeitraum vom 01.10.2004 bis zum 13.03.2005 29,3% der Aufträge innerhalb des Kreises vergeben, 39,1% der Aufträge in einem Radius <50km, 17,2% der Aufträge in einem Radius <100km und nur 14,4% der Aufträge in einem Radius >100km. Dies ergibt sich auch dadurch, dass die Aufträge an Nachunternehmer nicht öffentlich ausgeschrieben werden müssen. Zudem ist es für bestimmte Leistungen sinnvoll, ein Unternehmen aus der Region zu binden, vor allem im Bereich TGA, wo während des Nutzungszeitraumes die geforderten Reaktionszeiten erfüllt werden müssen, um die entsprechenden Verträge einhalten zu können.

<sup>142</sup> Walter, PPP-Forum, 2005

### 2.4.1.2 Aufgaben innerhalb des PPP-Projektes

Die Aufgaben des Bauunternehmens entsprechen bei dieser Beteiligungsmöglichkeit dem der konventionellen Beschaffung, d.h. es handelt sich um Bauleistungen und/oder bauliche Erhaltungsleistungen.



**Abbildung 18: Aufgaben des Bauunternehmens als Nachunternehmer**

Dies erfordert vom Bauunternehmen das technische Know-how, um die geforderten Leistungen ausführen zu können. Des Weiteren müssen die personellen Ressourcen vorhanden sein, um die Bauleistungen umsetzen zu können. Wichtig ist das Vorhandensein finanzieller Ressourcen, um die eigenen Leistungen vorfinanzieren und die Gewährleistung absichern zu können. Notwendig bei einer solchen Tätigkeit sind auch organisatorische Fähigkeiten, um die eigenen Leistungen in den gesamten Errichtungsprozess einzubinden. Um gegenüber dem Auftraggeber die eigene Leistungsfähigkeit zu dokumentieren, sind zum Nachweis der technologischen Fähigkeiten Referenzen über vergleichbare Leistungen notwendig.

### 2.4.1.3 Auswirkungen auf die Unternehmensentwicklung

Die Beteiligung als Nachunternehmer am Geschäftsfeld PPP kann auf unterschiedliche Weise zum Wachstum des Unternehmens beitragen.

#### Marktdurchdringung

Eine Marktdurchdringung liegt vor, wenn das Bauunternehmen in bestehenden Märkten (sowohl geographisch als auch auf die Abnehmer bezogen) mit dem bestehenden Produkt (der Bautätigkeit) agiert. Das ist dann der Fall, wenn das Bauunternehmen auch bisher schon im Auftrag von Generalunternehmern Nachunternehmerleistungen erbracht hat.

Zum Wachstum kann die Beteiligung dann beitragen, wenn es dem Bauunternehmen gelingt, mit Aufträgen von PPP-Projekten mehr Umsatz und mehr Gewinn zu generieren. Dies wird dann der Fall sein, wenn die Preise auch auskömmlich kalkuliert sind und die Leistungen auftragsgerecht umgesetzt werden.

Eine solche Strategie setzt voraus, dass im geographischen Tätigkeitsbereich des Bauunternehmens PPP-Projekte im passenden Sektor umgesetzt werden. Das Unternehmen kann sich erst aktiv um Aufträge beim Generalunternehmer bemühen, wenn das PPP-Projekt vergeben wurde und damit auch der Generalunternehmer feststeht. Die Vorteile einer solchen Tätigkeit liegen darin, dass sich das Unternehmen im angestammten Markt mit dem bestehenden Produkt betätigt und dadurch über eine sehr gute Marktkennntnis verfügt. Zudem ist der Aufwand ähnlich dem der

bisherigen Tätigkeit. Lediglich der Auftraggeber kann für den Nachunternehmer unbekannt sein und damit ist schwer einschätzbar, wie die Zusammenarbeit zwischen Nachunternehmer und Generalunternehmer sein wird.

Zusammenfassend lässt sich ausführen, dass sich diese Betätigung am schnellsten und ohne Anpassungen des Unternehmens umsetzen lässt.

### Marktentwicklung

Eine Veränderung des geografischen Tätigkeitsfeldes wird als Marktentwicklung bezeichnet.

Eine solche Art der Marktbearbeitung kann notwendig sein, wenn das Unternehmen als Nachunternehmer bei PPP-Projekten tätig sein möchte, aber im angestammten geografischen Tätigkeitsfeld keine PPP-Projekte umgesetzt werden. Anlass für eine solche Strategie könnte die Erwartung sein, dass zu einem späteren Zeitpunkt auch im angestammten Markt PPP-Projekte umgesetzt werden und dass das Unternehmen sich Referenzen erarbeiten möchte. Nachteil einer solchen Strategie ist der Aufwand, der notwendig ist, um in einem neuen geografischen Markt tätig zu sein. Zudem lässt sich der neue Markt nur schwer einschätzen, da das Unternehmen nicht mit den Gegebenheiten vertraut ist. Da gerade die regionale Nähe bei der Vergabe von Nachunternehmerleistungen bei PPP-Projekten eine große Rolle spielt<sup>143</sup>, sind die Aussichten eher gering, als neuer Marktteilnehmer erfolgreich zu sein.

Der Vorteil der Marktentwicklung liegt im erweiterten geografischen Tätigkeitsfeld, mit dem zusätzliche Aufträge zum bisher angestammten Markt generiert werden können. Der Einstieg in einen neuen Markt über PPP-Projekte kann auch zu zusätzlichen Aufträgen im neuen geografischen Umfeld bei konventionellen Aufträgen führen. Der Aufwand der Marktentwicklung ist höher als bei der Marktdurchdringung, aber mit Hilfe einer Kooperation lassen sich die damit verbundenen Risiken minimieren.

### Produktentwicklung

Im Rahmen der Tätigkeit als Nachunternehmer bei PPP-Projekten ist eine Produktentwicklung möglich, wenn neben den Bauleistungen in der Errichtungsphase auch die Erhaltungsleistungen über die Projektlaufzeit übernommen werden.

Bei der konventionellen Beschaffung werden diese Leistungen immer getrennt vergeben. Allerdings sind die meisten Unternehmen in der Lage, sowohl Errichtungs- als auch Erhaltungsmaßnahmen durchführen zu können. Durch die Verantwortung über die gesamte Projektlaufzeit müssen die Erhaltungsleistungen regelmäßig durchgeführt werden, um den vertragsgemäßen Zustand zu sichern. Eine Kombination von Errichtungs- und Erhaltungsleistungen ist nicht für alle Gewerke umsetzbar. Deshalb ist die Produktentwicklung nur eingeschränkt umsetzbar.

---

<sup>143</sup> siehe Kapitel 2.4.1.1

Eine solche Strategie erfordert von den Nachunternehmern eine Übernahme der damit verbundenen Risiken. Dafür werden eine entsprechende Risikomanagementkompetenz sowie ein grundlegendes Verständnis von PPP benötigt. Der finanzielle Aufwand ist durch die Übernahme der Risiken mittels Bürgschaften, Sicherheiten o.ä. höher als bei der Übernahme nur der Errichtungsleistungen. Dafür erhält er nicht nur finanzielle Mittel für die Bauleistung, sondern auch kontinuierliche Zahlungen für die Erhaltungsleistungen. Wird eine solche Produktentwicklung durch das Unternehmen auch bei der konventionellen Beschaffung angeboten, kann hier ein erster Schritt bei der Entwicklung zu einem angebotsorientierten Dienstleistungsunternehmen erfolgen und damit mehrfach zum Unternehmenswachstum beitragen.

### Strategische Kooperation

Die Erfolgsaussichten für eine Beteiligung als Nachunternehmer im Rahmen der Marktentwicklung sind besser, wenn das Bauunternehmen mit einem Generalunternehmer eine strategische Kooperation<sup>144</sup> eingeht. Dies bietet sich an, wenn das Bauunternehmen bereits häufiger mit einem Generalunternehmer zusammengearbeitet hat, der sich jetzt auch an PPP-Projekten beteiligt. Untersuchungen zeigen, dass die Kooperation zwischen Generalunternehmer und Nachunternehmer sehr ausgeprägt ist. Kooperationen dieser Art haben eine durchschnittliche Bestandszeit von über neun Jahre. Darin enthalten ist ein Anteil von 11% an Kooperationen, die länger als 20 Jahre Bestand haben.<sup>145</sup> Der Vorteil des Generalunternehmers liegt bei einer Kooperation in den geringeren Suchkosten für Nachunternehmer, der Einsparung von Kosten bei der Vertragsgestaltung und einer besseren Risikoeinschätzung.<sup>146</sup> Das Bauunternehmen hat den Vorteil, dass es mit einem geringen Risiko einen neuen geografischen Markt bearbeitet, da der Generalunternehmer den Markteintritt übernimmt. Für das Bauunternehmen bedeutet eine solche Strategie, dass es prüfen muss, ob es eine solche Kooperation aufgrund der bisherigen Erfahrungen eingehen kann.

## **2.4.2 Bauunternehmen als Generalunternehmer der Projektgesellschaft**

### **2.4.2.1 Projektstruktur**

Die Projektgesellschaft beauftragt für die Errichtungs- und baulichen Erhaltungsleistungen einen Generalunternehmer. Bei der Initiierung der Projektgesellschaft durch Baukonzerne bzw. mittelständische Bauunternehmen werden in der Regel diese Unternehmen auch die Aufgaben des Generalunternehmers übernehmen. Wird die Projektgesellschaft durch Unternehmen aus anderen Branchen initiiert, so werden zum Nachweis der Leistungsfähigkeit Referenzen für den Bau und Betrieb benötigt. Des-

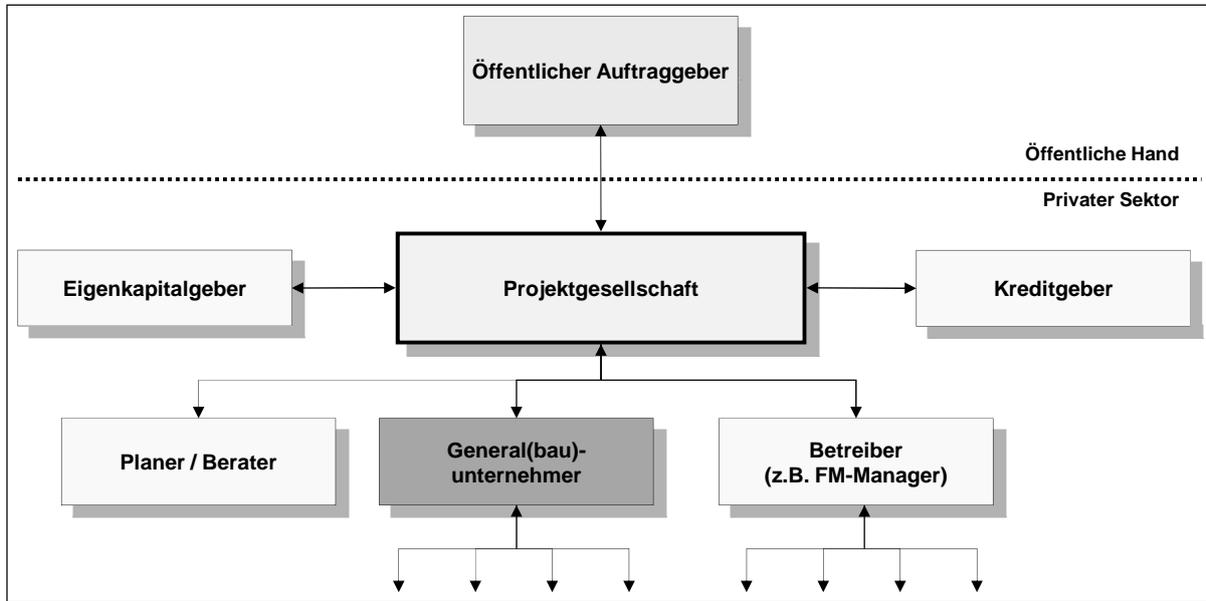
---

<sup>144</sup> „Eine strategische Kooperation ist ein vertraglicher Zusammenschluss von Unternehmen mit wechselseitigem Engagement.“ Oechsler, Allianzen, 2005, S. 1062

<sup>145</sup> Sydow, Netzwerke, 1995, S. 28

<sup>146</sup> Vgl. Welge / Al-Laham, Strategisches Management, 2001, S. 461

halb muss die Projektgesellschaft bereits mit der Angebotsabgabe beim Teilnahmewettbewerb erklären, welches Unternehmen diese Aufgaben übernimmt und ob die dafür notwendigen Nachweise vorhanden sind. Der Generalunternehmer wird nicht nur mit den entsprechenden Leistungen beauftragt, er wird auch die mit diesen Leistungen verbundenen Risiken übernehmen müssen.



**Abbildung 19: Grundstruktur eines PPP-Projektes mit einem Bauunternehmen als Generalunternehmer der Projektgesellschaft**

Das Bauunternehmen ist nicht an der Projektgesellschaft beteiligt. Durch die geschlossenen Verträge zwischen Projektgesellschaft und Generalunternehmer wird der Aufgabenumfang des Bauunternehmens festgelegt. Da die Errichtungsphase nur einen kurzen Zeitraum innerhalb der Projektlaufzeit einnimmt, aber einen hohen Kostenanteil hat, ist sie entscheidend für den Projekterfolg. Von daher ist die Leistungsfähigkeit des Unternehmens ein wichtiges Kriterium.

### 2.4.2.2 Aufgaben

Der Generalunternehmer ist verantwortlich für die gesamte Errichtungsphase sowie sinnvollerweise für Instandhaltungs- und Wartungsarbeiten über den gesamten Projektzeitraum.



**Abbildung 20: Aufgaben des Bauunternehmens als Generalunternehmer der Projektgesellschaft**

Zu den Leistungen, die der Generalunternehmer erbringen muss, gehören neben der Erbringung der Errichtungsleistungen sowie der baulichen Erhaltungsleistungen

über die Projektlaufzeit die dazugehörige Angebotskalkulation, die Bauablaufplanung, die Ausführungsplanung, die Arbeitsvorbereitung sowie die Gewährleistungsübernahme.

Um diese Leistungen innerhalb eines PPP-Projektes umsetzen zu können, benötigt der Generalunternehmer nicht nur technisches Know-how für die Errichtungs- und Erhaltungsleistungen, er muss auch gemeinsam mit den Planern und den FM-Unternehmen im Rahmen der Projektentwicklung seine Leistungen abstimmen und anpassen können. Auch bei der Kalkulation seiner Leistungen muss eine Abstimmung mit den Vorgaben der Planer und FM-Unternehmen erfolgen, da die Gesamtwirtschaftlichkeit des Projektes im Vordergrund steht. Deshalb sind auch PPP-Kenntnisse notwendig, um die eigenen Leistungen im Gesamtprojekt einordnen zu können und um die Anforderungen der Projektgesellschaft zu verstehen und umsetzen zu können. Für die Abstimmung mit den Projektbeteiligten ist organisatorisches Know-how notwendig, ebenso wie zur Auswahl und Steuerung der beteiligten Nachunternehmer. Die Vertragsbindung endet nicht wie üblich nach Ablauf der Gewährleistung, sondern erst mit Ende der Projektlaufzeit. Der Generalunternehmer muss daher bereit sein, eine solche lange Vertragslaufzeit einzugehen.

Zur Umsetzung der Bau- und Erhaltungsleistungen muss der Generalunternehmer über die notwendigen personellen Ressourcen im Unternehmen verfügen oder über Nachunternehmer absichern. Zur Strukturierung der eigenen Prozesse sowie zur Abstimmung mit den Projektbeteiligten ist Managementpersonal notwendig. Finanziell muss der Generalunternehmer so aufgestellt sein, dass der Finanzierungspartner der Projektgesellschaft ein positives Votum zur Leistungsfähigkeit abgibt. Zudem müssen die Arbeiten am Angebot sowie die Errichtungskosten vorfinanziert werden, und über die Projektlaufzeit ist die Gewährleistung sicherzustellen. Organisatorische Ressourcen sind notwendig, um die eigenen Leistungen und das eigene Personal in den gesamten PPP-Prozess einzubinden. Außerdem muss der Generalunternehmer über geeignete Referenzen verfügen, die möglichst dem Projekt entsprechen.

### **2.4.2.3 Auswirkungen auf die Unternehmensentwicklung**

Die Beteiligung als Generalunternehmer am Geschäftsfeld PPP kann auf unterschiedliche Weise zum Wachstum des Unternehmens beitragen.

#### Marktentwicklung

Eine Marktentwicklung bei der Beteiligung als Generalunternehmer am Geschäftsfeld PPP kann auf zwei Arten vorliegen. Zum einen ändert sich bei PPP-Projekten der Auftraggeber, da die Aufträge nicht durch die öffentliche Hand, sondern durch die private Projektgesellschaft vergeben werden. Damit sind andere Marktbedingungen vorhanden. Zum anderen liegt eine Marktentwicklung bei der Veränderung des geografischen Tätigkeitsfeldes vor.

Die Erweiterung des geografischen Tätigkeitsfeldes ist dann nachvollziehbar, wenn das Unternehmen als Generalunternehmer bei PPP-Projekten tätig sein möchte,

aber im angestammten geografischen Tätigkeitsfeld keine PPP-Projekte umgesetzt werden. Anlass für eine solche Strategie könnte die Erwartung sein, dass zu einem späteren Zeitpunkt auch im angestammten Markt PPP-Projekte umgesetzt werden und sich das Unternehmen Referenzen erarbeiten möchte. Nachteil einer solchen Strategie ist einerseits der Aufwand, der notwendig ist, um in einem neuen geografischen Markt tätig zu sein. Zu rechnen ist in solchen Fällen mit Sanktionen der im neuen Tätigkeitsumfeld vorhandenen Wettbewerber, aber auch von potentiellen Lieferanten und Nachunternehmern. Zudem lässt sich der neue Markt nur schwer einschätzen, da das Unternehmen nicht mit den Gegebenheiten vertraut ist. Dies macht es für den Generalunternehmer schwieriger, die Angebotskosten zu kalkulieren. Auch lässt sich die Leistungsfähigkeit und Qualität der notwendigen Nachunternehmer nicht einschätzen und damit steigt das Risiko für den Generalunternehmer. Deshalb ist eine solche Strategie nicht unbedingt für den Einstieg in das Geschäftsfeld PPP geeignet.

Die Marktentwicklung aufgrund der geänderten Auftraggeberverhältnisse ist für Generalunternehmer in der Regel kein Problem, da auch bisher die Unternehmen bei Projekten, die nicht durch die öffentliche Hand vergeben werden, mit privaten Auftraggebern gearbeitet haben. Deshalb kann davon ausgegangen werden, dass für das Unternehmen die Marktentwicklung ohne große Probleme zu bewerkstelligen ist.

### Produktentwicklung

Im Rahmen der Tätigkeit als Generalunternehmer bei PPP-Projekten sind neben den Leistungen in der Errichtungsphase auch die baulichen Erhaltungsleistungen über die Projektlaufzeit zu übernehmen. Damit erweitert sich der bisherige Leistungsumfang zu einem neuen Produkt. Da der Generalunternehmer für das gesamte Bauwerk die Verantwortung übernimmt, muss er nicht nur die eigenen Risiken beachten, sondern auch die der beteiligten Nachunternehmer. Auch wenn es möglich ist, diese Risiken teilweise oder ganz an den Nachunternehmer weiterzugeben, haftet der Generalunternehmer gegenüber dem Auftraggeber für die gesamte Leistung. Dies erfordert neben einer umfassenden Risikomanagementkompetenz auch entsprechende Kontrollen. Durch die Übernahme der Verantwortung über die Vertragslaufzeit muss im Gegensatz zur konventionellen Beschaffung auch über den Gewährleistungszeitraum hinaus die vertragliche Leistung erfüllt werden. Der dafür notwendige finanzielle Aufwand ist höher als bei der Übernahme nur der Errichtungsleistungen. Dafür erhält der Generalunternehmer nicht nur finanzielle Mittel für die Bauleistung, sondern auch kontinuierliche Zahlungen für die Erhaltungsleistungen. Es besteht die Möglichkeit, dieses neue Produkt auch bei der konventionellen Beschaffung mit anzubieten und dadurch einen Mehrwert für das Unternehmen zu generieren.

### Diversifikation

In den meisten Fällen bedeutet die Beteiligung als Generalunternehmer sowohl den Einstieg in einen neuen Markt als auch das Arbeiten mit einem neuen Produkt. Diese Produkt-/Markt-Kombination wird als Diversifikation bezeichnet und verlangt eine entsprechende Strategie. Diese Kombination ergibt sich, da eine Beauftragung der Generalunternehmerleistungen für öffentliche Infrastruktur bisher nur durch öffentliche Auftraggeber erfolgte und die Erweiterung der Errichtungsleistungen um die baulichen Erhaltungsleistungen bisher nicht zusammen ausgeschrieben wurden. Die sich damit ergebenden Konsequenzen wurden bereits aufgezeigt. Es wird deutlich, dass der Aufwand für den Generalunternehmer deutlich steigt, sich aber auch die damit verbundenen Chancen und Möglichkeiten verbessern. Deshalb bestehen gute Aussichten, mit einer solchen Strategie erfolgreich zu sein.

### Strategische Allianz

Es besteht für Generalunternehmen die Möglichkeit, eine strategische Allianz<sup>147</sup> mit einem Investor einzugehen und gemeinsam in den PPP-Markt einzutreten. Vor dem Hintergrund der steigenden Anzahl von Investoren, die nicht aus dem Baubereich kommen, kann eine solche Allianz Vorteile für beide Partner bieten. Der Investor ist darauf angewiesen, einen erfahrenen Generalunternehmer mit den projektspezifischen Referenzen vorzuweisen. Für den Investor liegt der Vorteil einer solchen Allianz in den geringeren Suchkosten für den Generalunternehmer, der Einsparung von Kosten bei der Vertragsgestaltung und einer besseren Risikoeinschätzung.<sup>148</sup> Der Generalunternehmer hat den Vorteil, dass er mit einem erfahrenen Investor leichter den Einstieg in das Geschäftsfeld PPP schaffen kann. Allerdings geht er das Risiko ein, dass er den Auftrag nur erhält, wenn die Projektgesellschaft des Investors auch den Zuschlag für das Projekt bekommt.

## **2.4.3 Bauunternehmen als Co-Sponsor der Projektgesellschaft**

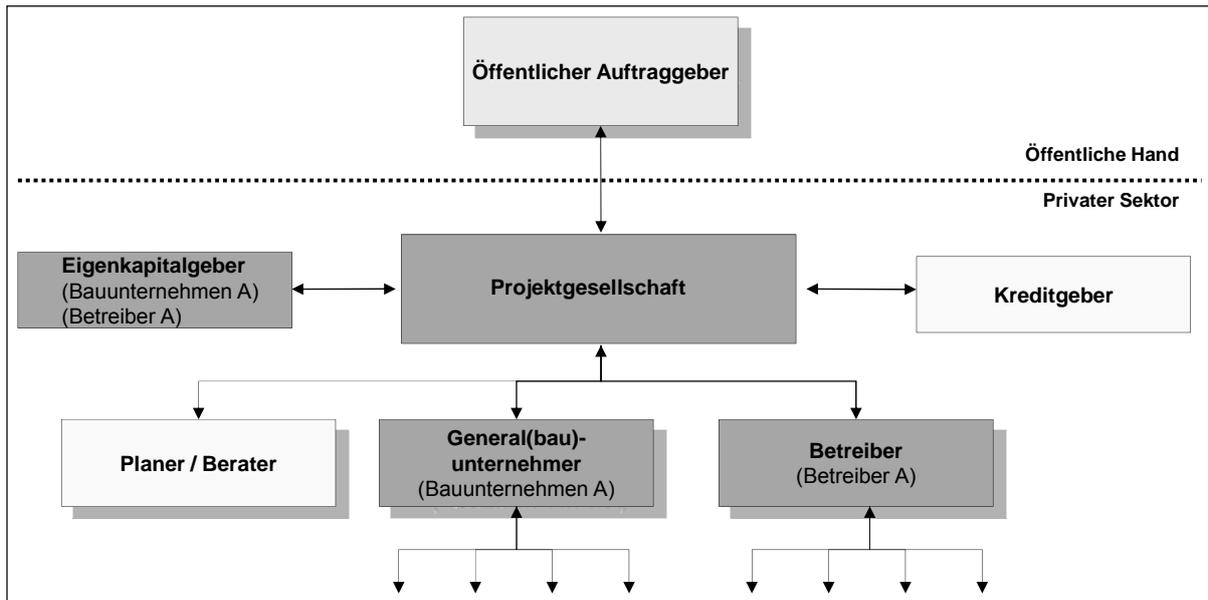
### **2.4.3.1 Projektstruktur**

Es gibt eine Vielzahl von Gründen, die für eine Initiierung der Projektgesellschaft durch mehrere Unternehmen sprechen. Im Bereich Straßenverkehrsinfrastruktur haben sich z. B. bei den A-Modellen Konsortien aufgestellt, bei denen mehrere Unternehmen in einer Projektgesellschaft gemeinsam ihre Leistungen anbieten. Durch mehrere Sponsoren in der Projektgesellschaft lassen sich die Risiken und Aufwendungen auf mehrere Unternehmen verteilen. Der Anteil der jeweiligen Partner an der Projektgesellschaft kann sich nach den einzubringenden Leistungsvolumina oder aber auch nach den Eigenkapitalbeiträgen ergeben.

---

<sup>147</sup> „Der Begriff der strategischen Allianz bezeichnet eine formalisierte, längerfristige Beziehung zu anderen Unternehmungen, die mit dem Ziel aufgenommen wird, eigene Schwächen durch Stärkenpotentiale der Allianzpartner zu kompensieren, um auf diese Weise die Wettbewerbsposition einer Unternehmung zu sichern und langfristig zu verbessern.“ Sydow, Netzwerke, 1995, S. 63

<sup>148</sup> Vgl. Welge / Al-Laham, Strategisches Management, 2001, S. 461



**Abbildung 21: Grundstruktur eines PPP-Projektes mit einem Bauunternehmen und einem Betreiber als Co-Sponsoren der Projektgesellschaft**

Für alle Leistungen, die nicht durch die Sponsoren abgedeckt werden, müssen Partner gefunden werden. Diese Partner sind nicht in die Projektgesellschaft eingebunden, sondern erhalten von dieser die entsprechenden Aufträge.

Es ist theoretisch auch möglich, dass ein Bauunternehmen als Co-Sponsor in einer Projektgesellschaft vertreten ist, auch wenn das Unternehmen nur als Nachunternehmer tätig wird. Allerdings wird dies nur in Einzelfällen, z. B. bei speziellen Leistungen, die nur durch wenige Unternehmen angeboten werden, vorkommen, um sich die Beteiligung und damit die Referenzen des beteiligten Unternehmens zu sichern. Da ein Sponsor ein Interesse hat, auch seine Leistungen aus dem Kerngeschäft im PPP-Projekt zu realisieren, wird in diesem Kapitel darauf abgestellt, dass das Bauunternehmen als Co-Sponsor der Generalunternehmer für die Bau- und baulichen Erhaltungsleistungen ist.

### 2.4.3.2 Aufgaben

Das Bauunternehmen als Mitinitiator der Projektgesellschaft ist für den Projekterfolg verantwortlich. Auch wenn rein rechtlich die Projektgesellschaft als juristische Person für den Projekterfolg haftet, treten die initiiierenden Unternehmen mittels Eigenkapitalausstattung und ggf. weiterer Sicherheiten für den Projekterfolg ein.



**Abbildung 22: Aufgaben des Bauunternehmens als Co-Sponsor der Projektgesellschaft**

Die als Generalunternehmer notwendigen Voraussetzungen werden als im Bauunternehmen vorhanden angenommen.

Darüber hinaus benötigt das Unternehmen umfassende PPP-Kenntnisse, da jetzt nicht mehr nur die eigenen Leistungen mit den anderen Projektbeteiligten abgestimmt werden müssen, sondern weil das Unternehmen jetzt auch in der Projektverantwortung ist und damit auch in der Lage sein muss, das gesamte Projekt zu steuern. Bei einer Beteiligung als Co-Sponsor sind auch höhere finanzielle Ressourcen notwendig. Für die Beteiligung an der Projektgesellschaft muss durch das Unternehmen der Anteil am Eigenkapital bereit gestellt werden können. Zusätzlich müssen eventuell Bürgschaften, Sicherheiten o.ä. durch die Sponsoren bereitgestellt werden, um die Finanzierung abzusichern. Die Transaktionskosten für das gesamte Projekt sind vorzufinanzieren. Hinzu kommen Kosten für die eigene Unternehmensentwicklung, um auch als Co-Sponsor am Markt auftreten zu können. Demgegenüber stehen Erlöse für die Bau- und Erhaltungsleistungen sowie die Eigenkapitalrendite für das eingesetzte Kapital. Außerdem erhält das Unternehmen über die Projektlaufzeit regelmäßige Einnahmen und kann damit die bei Bauunternehmen üblichen Schwankungen glätten.

### **2.4.3.3 Auswirkungen auf die Unternehmensentwicklung**

#### Diversifikation

Die Beteiligung als Co-Sponsor wird als Diversifikation bezeichnet, da eine solche Tätigkeit den Einstieg in einen neuen Markt als auch das Arbeiten mit einem neuen Produkt bedeuten. Der Aufwand, besonders im finanziellen Bereich, ist um ein Vielfaches höher als bei einer Beteiligung als Generalunternehmer. Aus Sicht der Diversifikation ist es wichtig, dass das Bauunternehmen versucht, sein eigenes Kerngeschäft so umfangreich wie möglich in das Geschäftsfeld PPP zu integrieren, da dadurch der Erfolg bei der Diversifikation höher ist.<sup>149</sup>

Es gibt eine Vielzahl von Möglichkeiten der Ausgestaltung einer solchen Beteiligung am Geschäftsfeld PPP. Entscheidend ist dafür, von wem die Projektgesellschaft initiiert wird. Der Initiator wird den PPP-Prozess steuern und sich überlegen, welche Partner in die Projektgesellschaft integriert werden und welche lediglich vertraglich mit der Projektgesellschaft verbunden sind. Fungiert das Bauunternehmen als Juniorpartner in der Projektgesellschaft, kann es sich auf das eigene Kerngeschäft konzentrieren. Hierbei muss sich das Bauunternehmen aber aktiv auf der Suche nach relevanten Seniorpartnern beteiligen. Bei einer Betätigung als Seniorpartner ist es an dem Bauunternehmen, die relevanten Partner innerhalb und außerhalb der Projektgesellschaft zu finden. Diese Betätigung erfordert deutlich umfangreichere Kompetenzen und ist auch mit einem höheren Aufwand verbunden.

Im Rahmen der Unternehmensentwicklung muss das Bauunternehmen beachten, dass es jetzt als Sponsor tätig ist und damit am Erfolg des gesamten Projektes be-

---

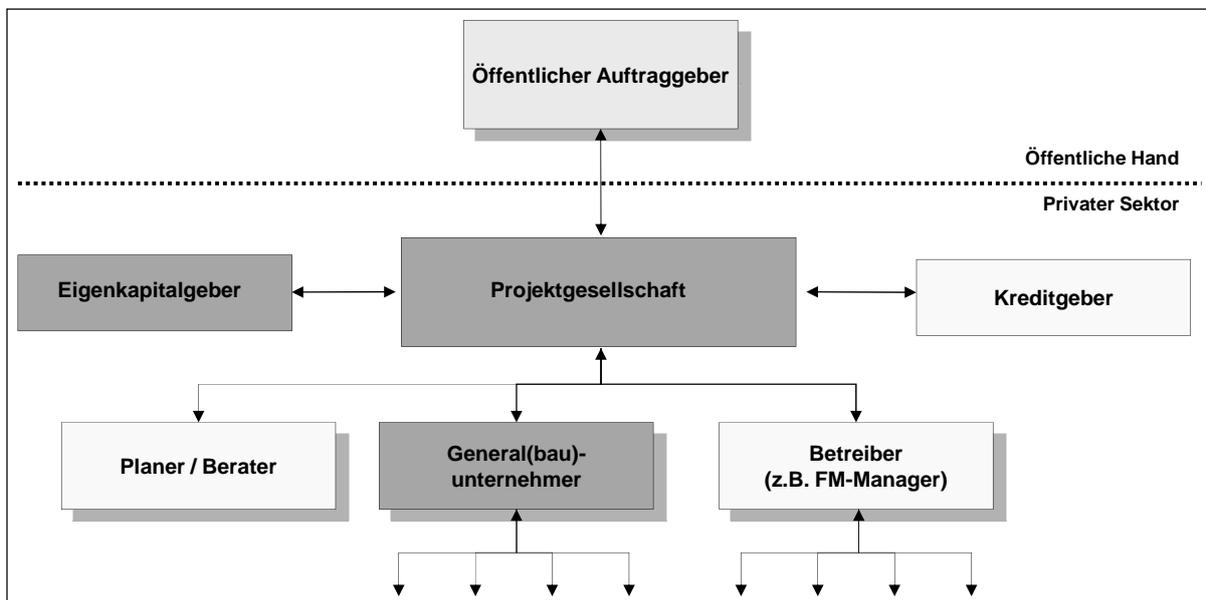
<sup>149</sup> Vgl. Jacobs, Diversifikation, 1992, S. 252

teilt ist. Deshalb stehen die Projektinteressen über den eigenen Interessen. Das kann dazu führen, dass unter Umständen Leistungen, die zum Kerngeschäft des Bauunternehmens gehören, trotzdem an Nachunternehmer vergeben werden, wenn sich dadurch ein Projektvorteil ergeben kann.

## 2.4.4 Bauunternehmen als Sponsor der Projektgesellschaft

### 2.4.4.1 Projektstruktur

Die umfangreichste Art der Beteiligung an einem PPP-Projekt ist die Übernahme der Verantwortung für sämtliche Leistungen des Projektes als alleiniger Sponsor. Zu den zu erbringenden Leistungen gehören die Planung, die Errichtung, die Finanzierung und der Betrieb des Projektes über den gesamten Projektzeitraum.



**Abbildung 23: Grundstruktur eines PPP-Projektes mit einem Bauunternehmen als Sponsor einer Projektgesellschaft**

Inwieweit das Bauunternehmen Leistungen selber erbringt oder an andere Unternehmen abgibt, ist abhängig vom Projekt und vom Unternehmen. Ein Teil der Leistungen, insbesondere die Finanzierung und ein Teil des Betriebs, werden in der Regel von anderen Unternehmen im Vertragsverhältnis übernommen, wenn ein Bauunternehmen nicht über die entsprechenden Kapazitäten verfügt oder eine Fremdvergabe wirtschaftlicher ist.<sup>150</sup> Für diese Leistungen übernimmt das Bauunternehmen die Verantwortung gegenüber dem Auftraggeber.

<sup>150</sup> siehe Definition im Kapitel 2.2.4

#### 2.4.4.2 Aufgaben innerhalb des Projektes

Die Beteiligung als Sponsor erfordert vom Bauunternehmen, dass es sämtliche Leistungen eines PPP-Projektes erbringt, die dafür notwendigen Ressourcen vorhält und das erforderliche Know-how besitzt.



**Abbildung 24: Aufgaben des Bauunternehmens als Sponsor der Projektgesellschaft**

Die technische Entwicklung eines PPP-Projektes besteht aus der Entwurfsplanung, der Genehmigungsplanung, der Bauablaufplanung und der Angebotskalkulation. Diese muss im Einklang mit der wirtschaftlichen Entwicklung stehen. Dazu gehören ein Businessplan, ein Betriebskonzept sowie die Kosten- und Erlösprognosen. Im Rahmen der Bauausführung sind neben den Errichtungsleistungen auch die Ausführungsplanung, die Arbeitsvorbereitung, die Gewährleistung sowie die Erhaltungsleistungen über die Projektlaufzeit zu erbringen. Diese Leistungen müssen ebenso wie die Betriebsleistungen überwacht und gesteuert werden. Während des Betriebs sind technische, kaufmännische und infrastrukturelle Facility Management Leistungen notwendig. Zur Finanzierung des Projektes müssen Finanzierungszusagen besorgt werden, die Finanzierung ist zu planen und zu strukturieren, die Mittelbeschaffung muss arrangiert werden und die notwendigen Kreditverträge müssen geschlossen werden. Da die Rechte und Pflichten zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer in einem Vertragswerk festgehalten werden, ist dieser im Rahmen der rechtlichen Entwicklung zu erarbeiten, die notwendigen Verträge sind zu schließen und die Verteilung der Risiken ist zu verhandeln und festzulegen. Während der Vertragslaufzeit müssen die übertragenen Risiken gemanagt werden.

Um ein solches umfassendes Projekt abarbeiten zu können, ist auch das entsprechende Know-how beim Sponsor notwendig. Technisches Know-how wird für die Projektentwicklung, für die Errichtungs- und Erhaltungsleistungen sowie für das Facility Management gebraucht. Zusätzlich ist wirtschaftliches Know-how zur Kalkulation des gesamten Projektes wichtig, aber auch eine umfassende PPP-Kompetenz. Für die Finanzierung ist eine diesbezügliche Kommunikationskompetenz unerlässlich, um mit dem Finanzierungspartner auf gleicher Ebene zu verhandeln. Außerdem ist ein ausgeprägtes Risikobewusstsein notwendig, um die richtigen Risikostrategien zu entwickeln. Organisatorisches Know-how erleichtert die Auswahl und Steuerung der Nachunternehmer und ermöglicht die Koordinierung aller Leistungen des Projektes. Dies alles erfolgt über einen langen Projektzeitraum, der deutlich länger ist als die bisherige Gewährleistungszeit.

Für die Umsetzung aller Leistungen sind umfangreiche finanzielle Ressourcen vorzuhalten. Die werden für die Eigenkapitalausstattung der Projektgesellschaft, für

notwendige Sicherheiten, zur Finanzierung der Transaktionskosten und für die Geschäftsfeldentwicklung im Unternehmen benötigt. Personelle Ressourcen sind notwendig zur Umsetzung von Planung, Errichtung und Betrieb, für die rechtliche und finanzielle Abwicklung des Projektes sowie für die Entwicklung und Steuerung des gesamten Projektes. Um alle Beteiligten eines PPP-Projektes steuern zu können und ein Planungs- und Kontrollsystem umzusetzen, sind organisatorische Ressourcen notwendig. Schließlich müssen für alle Leistungen eines PPP-Projektes auch die relevanten Referenzen nachgewiesen werden, um als Sponsor auch erfolgreich zu sein.

### **2.4.4.3 Auswirkungen auf die Unternehmensentwicklung**

#### Diversifikation

Die Beteiligung als Sponsor stellt eine Diversifikation dar, da eine solche Tätigkeit den Einstieg in einen neuen Markt als auch das Arbeiten mit einem neuen Produkt bedeutet.

Aus Sicht des Bauunternehmens besteht die wesentliche Herausforderung in der Abdeckung aller Wertschöpfungsstufen eines PPP-Projektes, da in der Regel nur die Errichtungs- und baulichen Erhaltungsleistungen zum Kerngeschäft gehören. Um die zusätzlichen Wertschöpfungsstufen abzudecken, gibt es verschiedene Möglichkeiten.

Als Sponsor einer Projektgesellschaft ist es möglich, dass sämtliche Wertschöpfungsstufen sowie die übergreifenden Aktivitäten durch das Bauunternehmen selbst abgedeckt werden. Dies erfordert den Aufbau der fehlenden Wertschöpfungselemente im Unternehmen selbst oder den Zukauf der Elemente. Der Eigenaufbau benötigt einen langen Zeitraum und finanzielle Ressourcen. Allerdings sind für diese Elemente keine Referenzen vorhanden, was die Erfolgsaussichten erschwert. Der Zukauf ist schneller zu realisieren, und das Unternehmen erwirbt die dazugehörigen Referenzen mit. Diese Möglichkeit ist allerdings mit sehr hohen Kosten verbunden und für mittelständische Bauunternehmen nur in Ausnahmen vorstellbar.

In der Regel wird das Bauunternehmen die fehlenden Wertschöpfungselemente über Partner abdecken, die über die entsprechenden Kompetenzen und Referenzen verfügen. Dies kann durch strategische Allianzen bzw. strategische Kooperationen erfolgen. Der Vorteil liegt in einer schnellen Realisierbarkeit bei geringem finanziellem Aufwand. Durch die Verbindung der individuellen Stärken der Kooperationspartner lassen sich die notwendigen Erfolgspotentiale erschließen. Alle Partner können sich auf ihre jeweiligen Kernkompetenzen konzentrieren und diese in das Projekt einbringen. Kernelement ist dabei die Auswahl der Partner.

Wichtig ist in allen Fällen, dass das Bauunternehmen neben dem Kerngeschäft vor allem die gesamte Entwicklung, Strukturierung, Steuerung und Kontrolle des gesamten Projektes selbst übernimmt, da nur so der Projekterfolg erreicht werden kann.

### **3 ENTWICKLUNG EINES STRATEGIEPROZESSMODELLS ZUR ERSCHLIESSUNG DES GESCHÄFTSFELDES PPP**

#### **3.1 Notwendigkeit eines Strategieprozessmodells**

Strategische Konzepte sollen Unternehmen dabei unterstützen, den Ablauf von Strategiefindung und –umsetzung als strukturierten Prozess ablaufen zu lassen. Sie sollen dazu beitragen, eine Struktur für den Strategieprozess zu finden und den Entscheidungsprozess nach sachlichen und objektiven Kriterien zu gestalten. Das Management muss sich im Rahmen der Strategie mit der Zukunft des Unternehmens und seiner Entwicklung beschäftigen. Dabei ist es notwendig, die eigenen Ziele, Strategien und Ressourcen zu reflektieren und zu bewerten.<sup>151</sup>

##### **3.1.1 Unternehmensinterne Gründe**

Eine Vielzahl von Unternehmensentscheidungen beruht nicht auf einer Strategie des Unternehmers, sondern werden meist durch intuitives Handeln erzeugt<sup>152</sup>, d.h. das subjektive Handeln steht vor dem rationalen Entscheiden. Die Gründe hierbei sind vielfältiger Art.

Gerade in klein- und mittelständischen Unternehmen wird die Geschäftsführung vom Unternehmer selbst vorgenommen. Da der Unternehmer mit Kenntnissen aus der Branche seines Unternehmens ausgestattet ist und betriebswirtschaftliche Kenntnisse nur in geringem Maße vorhanden sind, werden Unternehmensentscheidungen aus fachlicher Sichtweise betrachtet. Kenntnisse über Planung, Planverfahren oder strategische Herangehensweise an neue Probleme sind meist nicht vorhanden oder werden nicht angewandt. Dabei ist im Rahmen von empirischen KMU-Studien zur Strategiefindung nachgewiesen worden, dass ein „grundsätzlich positiver und auch signifikanter Zusammenhang zwischen Planung und finanziellem Unternehmenserfolg“<sup>153</sup> vorhanden ist. Dabei wird zudem deutlich, dass auch die Planqualität entscheidenden Einfluss hat.<sup>154</sup>

Ein weiterer Grund liegt in der Verankerung des Unternehmers im Tagesgeschäft. Der Unternehmer ist damit beschäftigt, vorhandene Vorhaben abzuwickeln, neue zu akquirieren, das Personal zu verteilen und „nebenbei“ noch die allgemeine Büroarbeit durchzuführen. Damit bleibt keine Zeit, sich ausgiebig mit einzelnen Problemen zu beschäftigen und verschiedene Szenarien zu entwickeln. Zusätzlich Personal einzustellen, um Defizite in diesem Bereich abzudecken, ist aus finanziellen Gründen meist nicht möglich. Zudem besteht aus den genannten Gründen auch nur selten die Möglichkeit, sich an Weiterbildungsmaßnahmen zu beteiligen.<sup>155</sup>

---

<sup>151</sup> Vgl. Eschenbach, Konzepte, 2003, S. 30

<sup>152</sup> Vgl. Eschenbach, Konzepte, 2003, S. 34

<sup>153</sup> Vgl. Welter, Strategien, S. 35

<sup>154</sup> Vgl. Jacobs, Diversifikation, 1992, S. 249

<sup>155</sup> Vgl. Wegmann, BWL, 2006, S. 59

In einer Untersuchung der Creditreform aus dem Jahr 2004 wurden u.a auch die Insolvenzzursachen von Unternehmen untersucht. Dabei wurde deutlich, dass Managementfehler die Hauptursache von Insolvenzen sind.

|  | <b>Unternehmen</b><br>[%] |
|--|---------------------------|
| <b>1. Finanzierung</b>                         | <b>20,2</b>               |
| 1.1 Fremdfinanzierung                          | 12,1                      |
| 1.2 Eigenkapital / Finanzplanung               | 8,1                       |
| <b>2. Managementfehler</b>                     | <b>71,4</b>               |
| 2.1 Organisationsfehler                        | 26,7                      |
| 2.2 Planungsfehler                             | 19,6                      |
| 2.3 Investitionspolitik                        | 12,5                      |
| 2.4 Mangel der Produkte/Arbeiten               | 12,6                      |
| <b>3. Auswirkungen fremder Schwierigkeiten</b> | <b>19,1</b>               |
| <b>4. Absatz, Auftragslage, Konkurrenz</b>     | <b>34,4</b>               |
| <b>5. Sonstige Insolvenzgründe</b>             | <b>36,8</b>               |

**Tabelle 6: Insolvenzzursachen<sup>156</sup>; Mehrfachnennungen möglich**

Die Ergebnisse beruhen auf einer Befragung von 56 Insolvenzverwaltern. Zum Thema Managementfehler wird ergänzend ausgeführt:

„Im Bereich Managementfehler ist die mangelnde Qualifikation der Unternehmensleitung – fehlende betriebswirtschaftliche Kenntnisse – die häufigste Insolvenzzursache. Viele Unternehmer besitzen zwar eine hohe fachliche Kompetenz, sind aber nicht geeignet, ein Unternehmen zu führen. Auch Planungsfehler sind auf Qualifikationsdefizite zurückzuführen. Insbesondere Kalkulationsfehler in der Auftragsplanung sorgen für oftmals nicht mehr kompensierbare Verluste. In hoch innovativen – vorwiegend technisch orientierten – Betrieben wird häufig eine falsche Bedarfseinschätzung für neue Produkte oder Produktionsverfahren (so genannte „innovatorische Flops“) festgestellt. Arbeitet das Unternehmen zu diesem Zeitpunkt bereits am Kreditlimit, können benötigte zusätzliche Fremdfinanzierungsmittel nicht mehr aufgebracht werden.“<sup>157</sup>

Diese Aussagen spiegeln sich auch in einer Umfrage der Deutschen Gesellschaft für Mittelstandsberatung wider. Diese hatte 146 Bauunternehmen nach den Gründen des Scheiterns von Restrukturierungsprozessen befragt. Daraus ergab sich die folgende Rangliste:

1. fehlendes Konzept,
2. zögerliches Handeln,

<sup>156</sup> o.V., Creditreform, 2004, S. 18

<sup>157</sup> o.V., Creditreform, 2004, S. 19 f.

3. mangelnde personelle Ressourcen,
4. fehlende Mitarbeiterintegration,
5. fehlende Umsetzung,
6. schlechte Informationspolitik.<sup>158</sup>

Mangelnde Managementqualifikationen sind auch eine Ursache für das Scheitern von Strategien selbst. Kolks hat in einer Untersuchung festgestellt, dass außerdem die Strategieimplementierung, unzureichende strategievorbereitende Analysen und die falschen Strategien selbst Ursachen für das Scheitern von Strategien sind.<sup>159</sup>

### 3.1.2 Unternehmensexterne Gründe

Die Erarbeitung eines neuen Geschäftsfeldes bedeutet für ein Unternehmen den Einsatz finanzieller Mittel, sowohl im Rahmen der Vorbereitung als auch im Rahmen der Umsetzung. Ob sich diese eingesetzten Mittel auch wieder durch die Tätigkeiten im neuen Geschäftsfeld refinanzieren lassen, ist nicht sicher. Somit ist es frühzeitig notwendig, Aufwand und Nutzen von Unternehmensentscheidungen aufzuzeigen und die entsprechenden Rückschlüsse für das Unternehmen zu ziehen.

Bauunternehmen sind gewohnt, sowohl im Rahmen der Akquisition als auch bei der Auftragsvorbereitung finanzielle Mittel aufzuwenden, die sich später als Fehlinvestition erweisen können. Bei PPP-Projekten sind diese Kosten aufgrund des größeren Projektvolumens (Planungskosten, Finanzierungskosten, Baukosten, Betriebskosten, Transaktionskosten), der Outputspezifizierung der Ausschreibung (im Gegensatz zum bisher üblichen Leistungsverzeichnis) und der Komplexität der Projekte (Einbindung von Partnern, Beratern, Behörden) deutlich höher als bei reinen Bauaufträgen. Die Erfahrungen aus Großbritannien zeigen, dass die Kosten bei der Beteiligung am Vergabeverfahren ca. 2 – 2,5% des Bauinvestitionsvolumens<sup>160</sup> betragen können, und das für jeden der meist drei bis fünf Bieter. Das kann im negativen Fall bedeuten, dass ein Unternehmen durch die Beteiligung am Geschäftsfeld PPP allein durch die hohen Vorlaufkosten auch den Erfolg des gesamten Unternehmens gefährden kann. Um dieses Risiko zu minimieren, ist ein strategisches Vorgehen bei der Erarbeitung des Geschäftsfeldes PPP und auch bei der Projektakquisition unerlässlich.

---

<sup>158</sup> Kofner, Zukunftsperspektiven, S. 105 f.

<sup>159</sup> Kolks, Strategieimplementierung, 1990, S. 73 ff.

<sup>160</sup> Stiepelmann, PPP-Jahrbuch, 2007, S. 18

### 3.2 Ausgewählte bestehende Strategieprozessmodelle

#### 3.2.1 Der Ansatz von Ansoff

Einer der Pioniere im Bereich des strategischen Managements ist Igor Ansoff. Er hat auch ein erstes Modell (1965) zur Strategieformulierung entworfen, das jedoch sehr einfach gehalten ist und auch nur den Entscheidungsprozess berücksichtigt. Ansoff weist darauf hin, dass aus Gründen der Vereinfachung auf alle Feedback-Beziehungen verzichtet wurde.

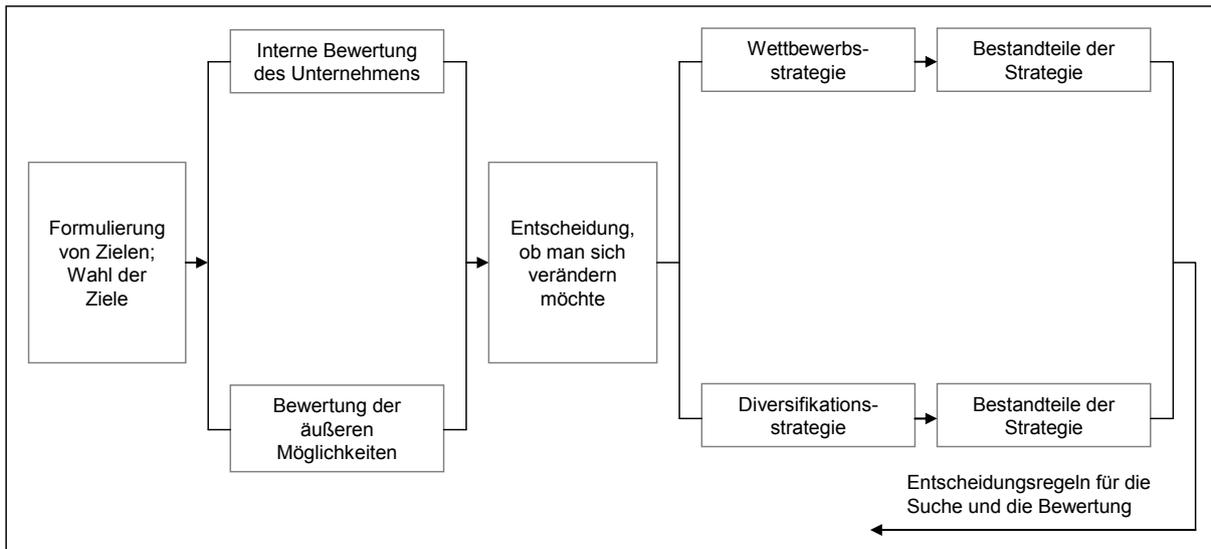


Abbildung 25: Entscheidungsschema für die Strategieformulierung<sup>161</sup>

Dieses sehr einfache Modell hat Ansoff in ein sehr detailliertes Modell weiterentwickelt. Allerdings konzentrierte er sich am Anfang lediglich auf den Prozess der Strategieformulierung.

Aus der Sicht von Ansoff sollte eine Unternehmensstrategie verschiedene charakteristische Eigenschaften aufweisen:<sup>162</sup>

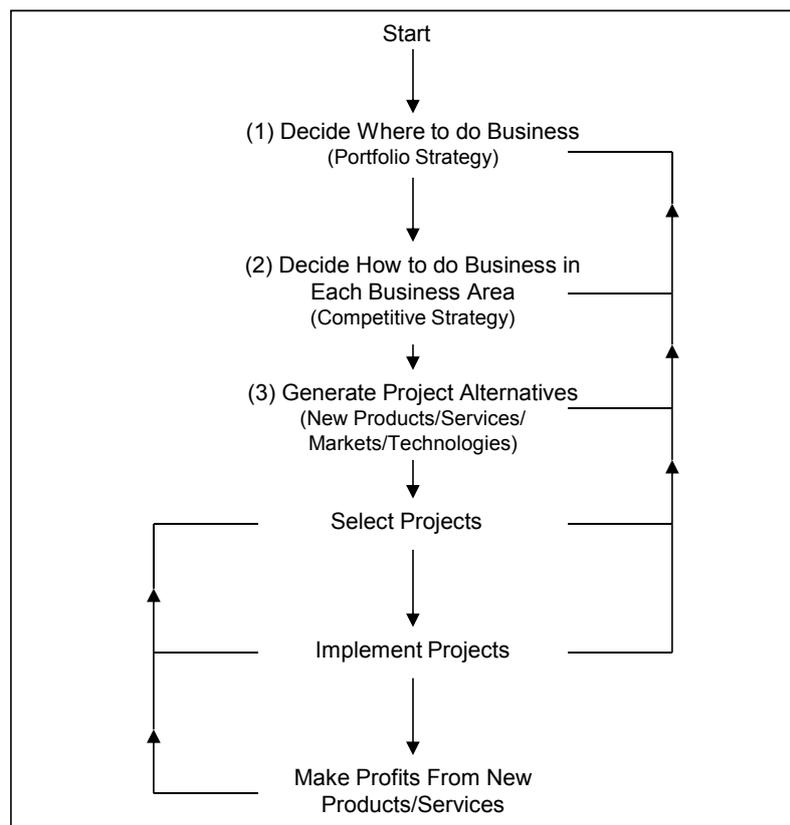
- Der Prozess der Strategieformulierung führt nicht direkt zu einem Ergebnis. Vielmehr gibt er die generelle Richtung vor, in die das Unternehmen sich entwickeln und wachsen will.
- Deshalb muss die Strategie zunächst genutzt werden, um im Rahmen eines Suchprozesses strategische Optionen zu generieren. Die Strategie nimmt im Suchprozess die Rolle ein, den Fokus auf solche Gebiete zu legen, die die Strategie vorgibt, um anschließend die Möglichkeiten auszuschließen, die im Widerspruch zur Strategie stehen.

<sup>161</sup> Ansoff, Corporate Strategy, 1965, S. 27; eigene Übersetzung

<sup>162</sup> Ansoff, Corporate Strategy, 1988, S. 103 f.; eigene Übersetzung

- Deshalb wird eine Strategie überflüssig, wenn das Unternehmen sich nur durch seine bisherige Entwicklung leiten lässt und sich der Suchprozess nur auf die vorhandenen Tätigkeitsfelder fokussiert.
- Zum Zeitpunkt der Strategieformulierung ist es nicht möglich, alle denkbaren Optionen zu untersuchen. Als Beurteilungsgrundlage dienen in der Regel stark zusammengefasste, unvollständige und unsichere Information über die möglichen Alternativen.
- Wenn für bestimmte Alternativen aufgrund besserer Informationen sich die bisher eingeschlagene Strategie als nicht umsetzbar erweist, sollte dies bei der Strategieformulierung berücksichtigt werden.
- Bei der Auswahl der Optionen haben Strategie und Ziele eine ähnliche Wirkung. Und dennoch sind sie verschieden. Ziele repräsentieren den Endpunkt, den das Unternehmen erreichen möchte, während die Strategie den Weg aufzeigt, um zum Endpunkt zu kommen. ... Eine Strategie, die sich auf bestimmte Ziele fokussiert, wird überflüssig, wenn sich die Ziele des Unternehmens ändern.

Ansoff fasst den Strategieprozess allgemein in folgender Abbildung zusammen:



**Abbildung 26: Vorgehensweise bei der Strategieentwicklung**<sup>163</sup>

<sup>163</sup> Ansoff, Corporate Strategy, 1988, S. 104

Dabei weist er auf den Feedbackprozess zwischen den einzelnen Stufen hin. Damit versucht er auch gleichzeitig, der Kritik der zu starken Formalisierung zu begegnen.

Erst zu einem späteren Zeitpunkt (1988) wies er auch auf die Bedeutung der Strategieimplementierung hin („...It is no trick to formulate a strategy, the problem is to make it work“)<sup>164</sup> und entwickelte die dazugehörigen Aufgaben.<sup>165</sup>

Der Ansatz von Ansoff hat die Entwicklung des strategischen Managements wesentlich beeinflusst. Besonders erwähnenswert sind dabei die Unterscheidung in Gesamt- und Geschäftsbereichsstrategien. Kritisiert wird die starke Formalisierung des Strategieprozesses, der aber für alle anderen Ansätze ebenso zutrifft. Zudem wird auf eine fehlende Stimmigkeit seines Strategieimplementierungsansatzes verwiesen.<sup>166</sup>

### 3.2.2 Der LCAG-Ansatz

Der erste Ansatz für ein Strategieprozessmodell findet sich bei der Harvard Business School, der auch als klassisches Modell der Strategieprozessforschung bezeichnet wird<sup>167</sup>. Der Ansatz wurde durch Learned, Christensen, Andrews und Guth (LCAG) entwickelt. Im Rahmen seiner Modifizierung durch den Einfluss von Porter entwickelte sich dieser Ansatz zu einem geschlossenen System.<sup>168</sup> Dieser Ansatz wird auch als das klassische Prozessmodell in der Managementlehre bezeichnet.<sup>169</sup>

---

<sup>164</sup> Ansoff, New Corporate Strategy, 1988, S. 165

<sup>165</sup> Welge / Al-Laham, Strategisches Management, 2001, S. 24 ff.

<sup>166</sup> Welge / Al-Laham, Strategisches Management, 2001, S. 26

<sup>167</sup> Mezger, Strategieprozessmodell, 2003, S. 31

<sup>168</sup> Welge / Al-Laham, Strategisches Management, 2001, S. 26 ff.

<sup>169</sup> Müller-Stevens / Lechner, Strategische Prozessforschung, 2003, S. 46

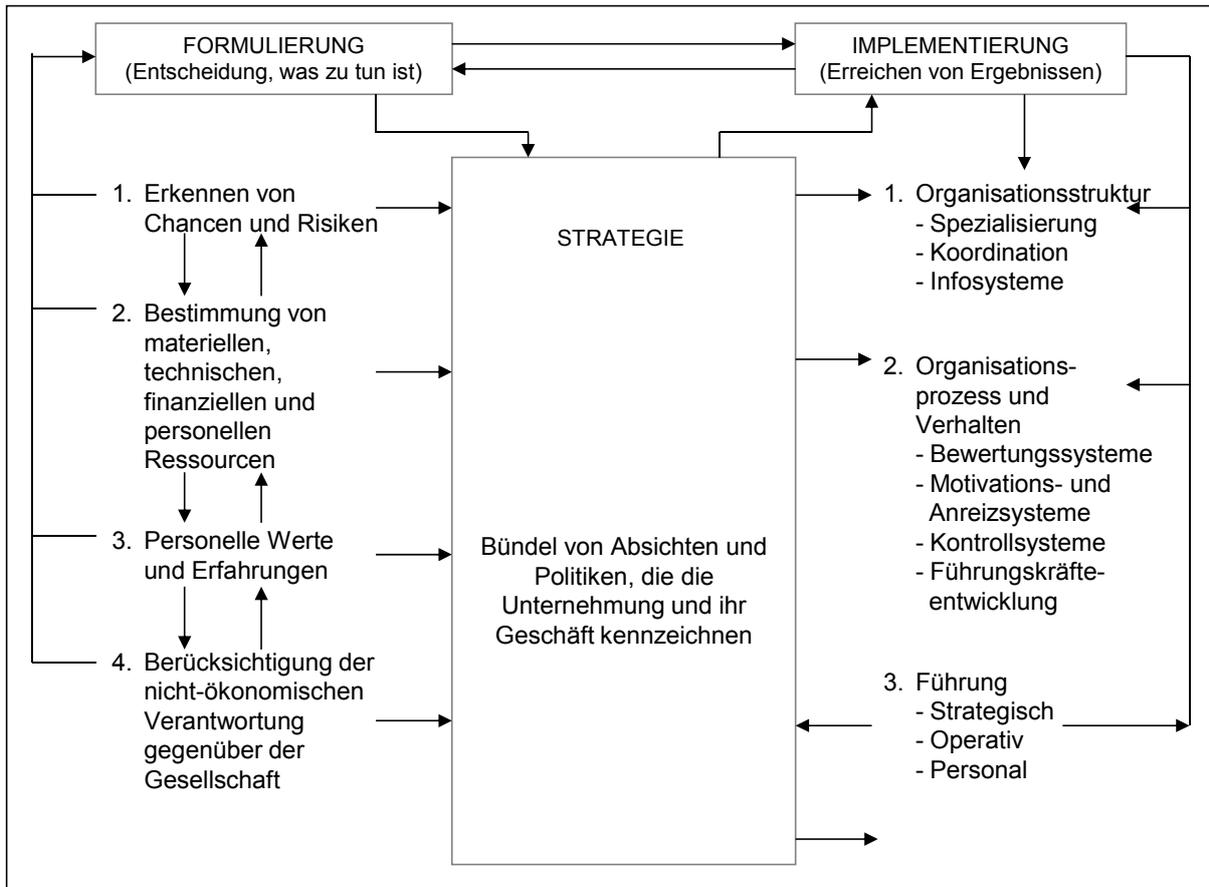


Abbildung 27: Modifiziertes LCAG-Schema<sup>170</sup>

Den Schwerpunkt dieses Ansatzes bildet die Differenzierung in Strategieformulierung und Strategieimplementierung. Bei der Strategieformulierung steht das Treffen von Entscheidungen im Vordergrund, während bei der Implementierung die jeweiligen Entscheidungen in definierte Teilstücke aufgeschlüsselt werden, die dann zu Ergebnissen führen. Wie aus der Abbildung hervorgeht, handelt es sich beim LCAG-Schema um ein präskriptives (normatives) Modell<sup>171</sup>, das nicht nur das Denkschema vorschreibt, sondern auch Handlungsempfehlungen liefert.<sup>172</sup>

<sup>170</sup> Bower, Bartlett, Christensen, Pearson, Andrews, Business Policy, 1991, S. 111

<sup>171</sup> Vgl. Kapitel 1.2.2

<sup>172</sup> Müller-Stewens / Lechner, Strategisches Management, 2005, S. 61 ff.

Den Prozess der Strategieformulierung im Modell von Andrews (LCAG) haben Hofer / Schendel in einem Diagramm dargestellt.

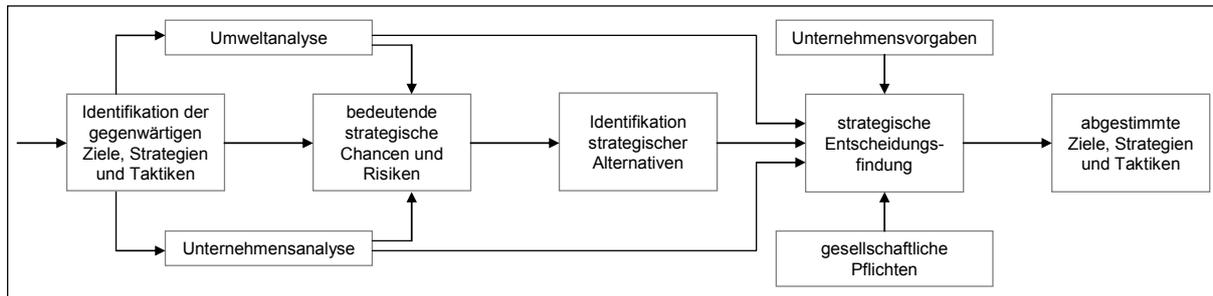


Abbildung 28: Andrews Modell des Prozesses der Strategieformulierung<sup>173</sup>

Hauptkritikpunkt an diesem Ansatz ist vor allem die strikte Trennung von Strategieformulierung und –implementierung. Besonders Mintzberg hat dieses Basismodell grundlegend kritisiert und sich dazu eine fachliche Kontroverse mit Ansoff geliefert, die auch als „Mintzberg-Ansoff-Kontroverse“ in die Literatur eingegangen ist.<sup>174</sup>

Andrews hat den Ablauf der Strategieentwicklung unter Berücksichtigung der externen und internen Einflüsse im Folgenden zusammengefasst.

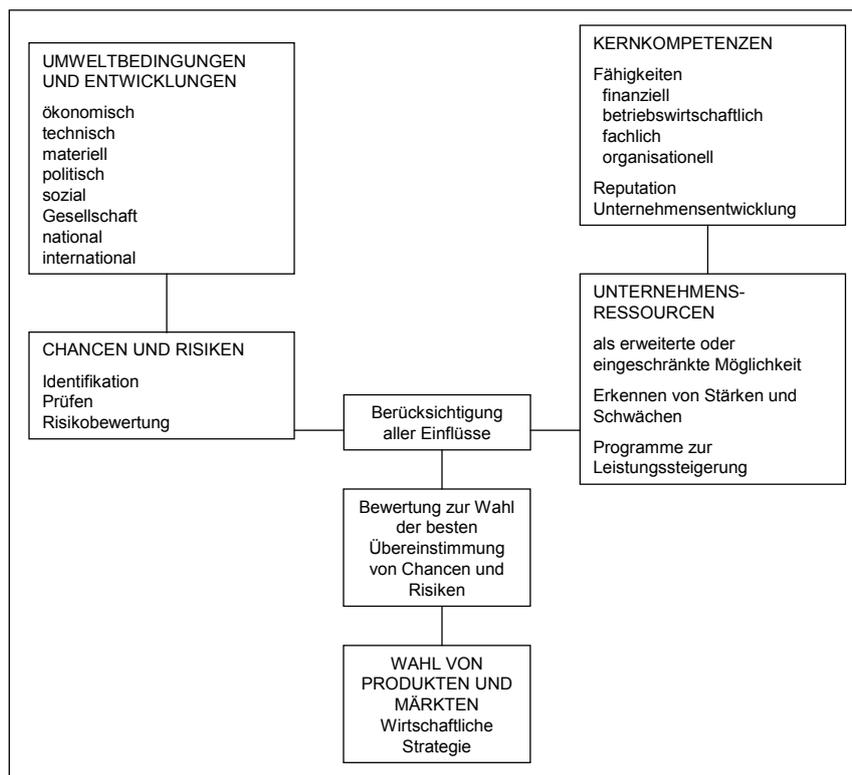


Abbildung 29: Ablauf zur Strategieentwicklung<sup>175</sup>

<sup>173</sup> Hofer / Schendel, Strategy Formulation, 1978, S. 48

<sup>174</sup> Welge / Al-Laham, Strategisches Management, 2001, S. 30

<sup>175</sup> Andrews, Corporate Strategy, 1988, S. 50

### 3.2.3 Der Ansatz von Schreyögg

Auf diesen Konzepten aufbauend findet sich eine Vielzahl ähnlicher Ansätze, die die Entwicklung des Strategischen Managements begleiten. In Vertretung sei an dieser Stelle der Ansatz von Schreyögg genannt, der aufbauend auf dem Harvard-Ansatz einen eigenen Ansatz entwickelt hat.

Den Vorteil eines präskriptiven Strategieansatzes sieht Schreyögg in folgenden Punkten:<sup>176</sup>

- (1) Verminderung des Risikos von Fehlentscheidungen durch die kontrollierte Entwicklung von Zielen und systematisierte Auswahl geeigneter Mittel.
- (2) Breite(re) Exploration des Spektrums strategischer Handlungsmöglichkeiten.
- (3) Frühzeitige(re) Identifikation der strategischen Chancen und Bedrohungen und damit Erhaltung von Handlungsspielräumen.
- (4) Integration der operativen und administrativen Einzelentscheidungen in einen langfristigen Perspektivplan, der dem ganzen Entwicklungsgeschehen Richtung und Form verleiht. Verhinderung der Aufeinanderfolge ungeplanter, evtl. widersprüchlicher Einzelschritte.
- (5) Rationalisierung der Informationsgewinnung. Es wird sichergestellt, dass alle relevanten Bereiche in den Entscheidungen berücksichtigt werden. Ferner: Vermeidung von Doppelarbeit, Vereinheitlichung der Verfahrensweisen, Regelung der Informationssammlung durch offizielle Selektionskriterien usw.
- (6) Kontinuierliche Veranlassung der Unternehmensleitung, systematisch über die Zukunft des Unternehmens nachzudenken.

Um diese Vorteile nutzen zu können, hat Schreyögg das folgende Schema entwickelt, das sich, ausgehend von den allgemeinen Unternehmenszielen (Prämissen), in die Bereiche Strategieformulierung und –implementation untergliedert.

---

<sup>176</sup> Schreyögg, Unternehmensstrategie, 1984, S. 80

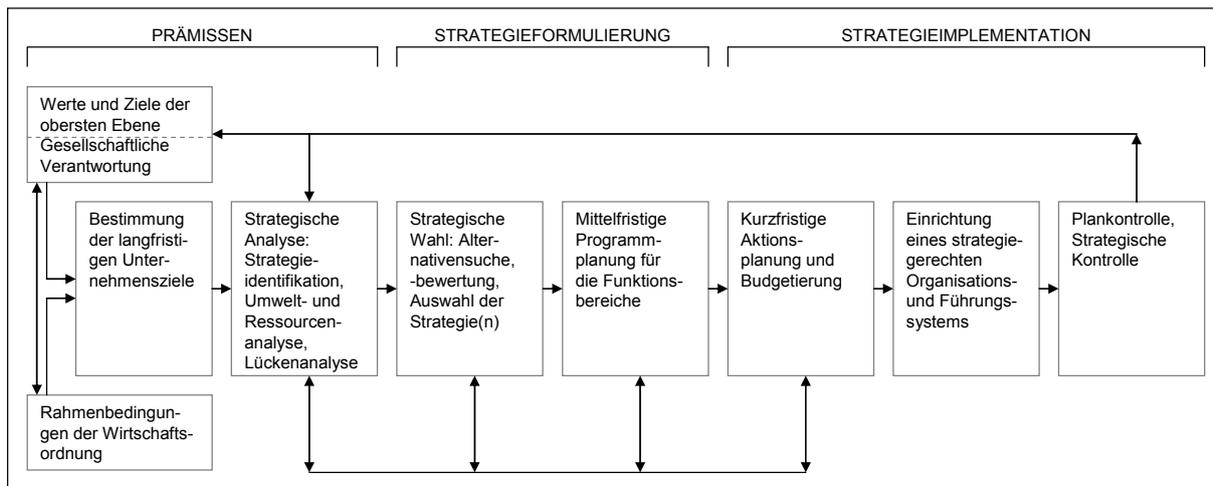


Abbildung 30: Elemente und Schrittfolge der strategischen Planung<sup>177</sup>

Dabei versteht er unter der Strategieformulierung die Lösung des Problems, wie sich die langfristigen Unternehmensziele umsetzen lassen. Damit sollen die eingesetzten Unternehmensressourcen vor dem Hintergrund sich ergebender Chancen und Risiken der Umwelt gesteuert werden. Ziel ist somit, unter Berücksichtigung der eigenen Ressourcen und der Umwelteinflüsse, den geeigneten Weg für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens zu finden. Im Rahmen der Strategieimplementierung werden dann die Voraussetzungen geschaffen, um diesen Weg im Unternehmen auch erfolgreich umsetzen zu können.<sup>178</sup>

<sup>177</sup> Schreyögg, Unternehmensstrategie, 1984, S. 85

<sup>178</sup> Schreyögg, Unternehmensstrategie, 1984, S. 83 f.

### 3.2.4 Die Konzeption von Welge / Al-Laham

Welge / Al-Laham versuchen ein konzeptionelles Referenzmodell zu entwerfen, das als Versuch der Integration der vorhandenen Diskussionspunkte der Literatur zu werten ist. Dabei erheben sie folgende Anforderungen an ein Referenzmodell:<sup>179</sup>

- Aufnahme möglichst vieler – gesicherter – Erkenntnisse zum strategischen Management,
- interdisziplinäre Ausrichtung, um dem Charakter des strategischen Managements gerecht zu werden,
- flexibel sein und Freiräume belassen.

Dabei ist der Zusammenhang zum Modell von Andrew's (siehe Abbildung 28) deutlich erkennbar. Hinzugekommen sind die Elemente Strategieimplementierung und strategische Kontrolle, die bei einer Gesamtbetrachtung des strategischen Managements auch unverzichtbar sind.

---

<sup>179</sup> Welge / Al-Laham, Strategisches Management, 2001, S. 95ff.

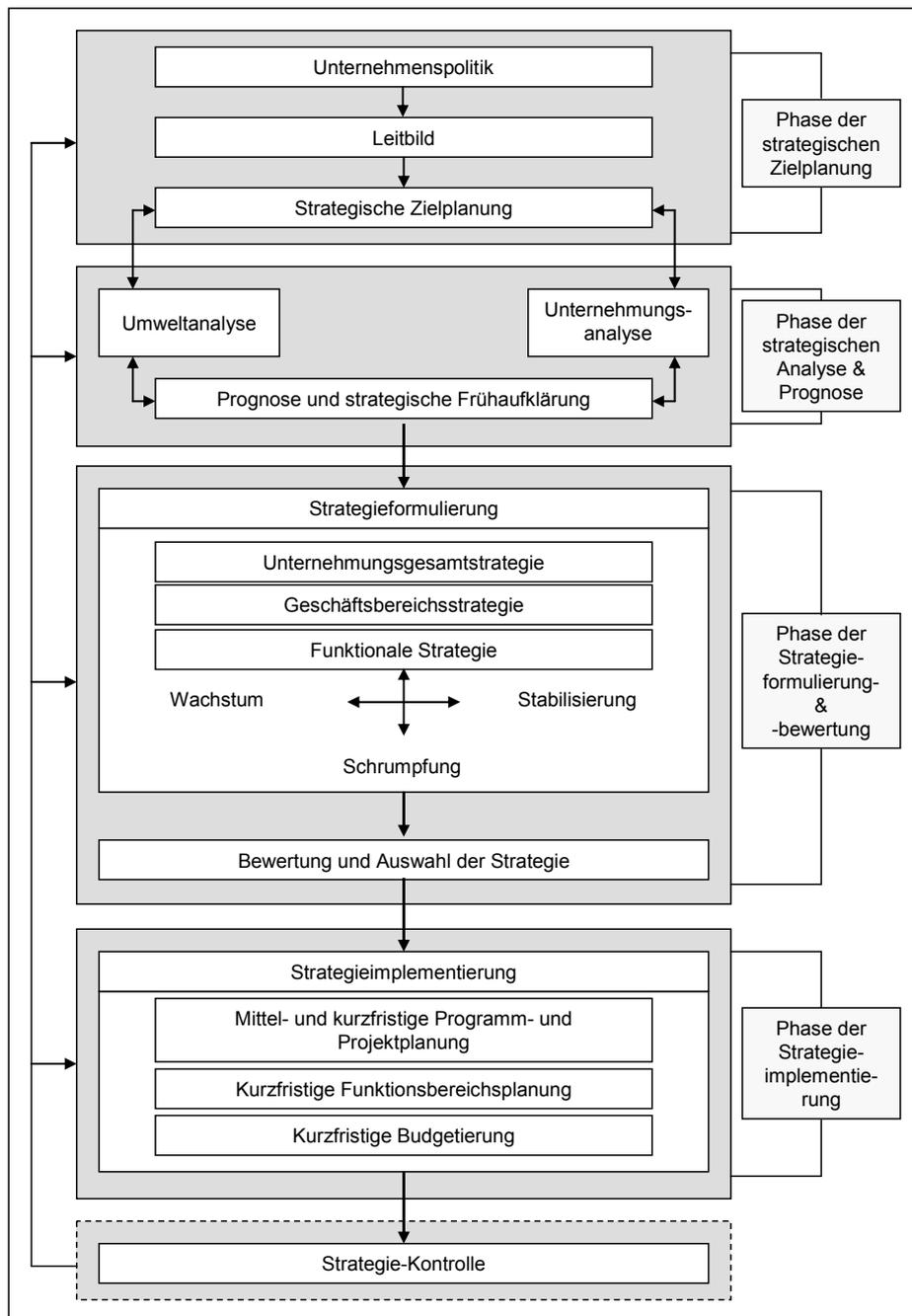


Abbildung 31: Konzeption des strategischen Managements<sup>180</sup>

Dabei wird deutlich, dass im Rahmen dieses präskriptiven Strategiemo­dells es immer wieder zu Interaktionen zwischen den einzelnen Elementen des strategischen Managements kommt, womit die ursprüngliche Abfolge von Formulierung und Implementierung aufgebrochen werden soll.

Nachvollziehbar ist der Umfang des Prozesses und wie die einzelnen Schritte der Unternehmensstrategieplanung aufeinander aufbauen. Auch wird deutlich, dass die

<sup>180</sup> Welge / Al-Laham, Strategisches Management, 2001, S. 96

Strategie für ein neues Geschäftsfeld nicht unabhängig von der Gesamtunternehmensstrategie sowie der Strategie für das (die) vorhandene(n) Geschäftsfeld(er) getroffen werden kann und dass sich auch diese Strategien beeinflussen.

### 3.2.5 Würdigung der betrachteten Ansätze

Bei allen vorgestellten Modellen lässt sich erkennen, dass sich der Aufbau am Systemansatz orientiert, da sich eine Gliederung in Systemanalyse, Systemgestaltung und Systemimplementierung erkennen lässt.<sup>181</sup> Diese Phasen sind in den Modellen unterschiedlich stark ausgeprägt und werden auch unterschiedlich betont.

Ansoff konzentriert sich vorrangig auf die Bereiche Systemanalyse und Systemgestaltung, denn gerade in der Strategieformulierung sieht er den wesentlichen Schwerpunkt zur Erarbeitung und späteren Umsetzung von Strategien. Bei der Systemanalyse wird in diesem ersten Modell bereits in die Analyse der äußeren Umwelt und die Unternehmensanalyse unterschieden, die sich auch in allen anderen Ansätzen wiederfinden. Insgesamt gelingt es Ansoff, ein sehr einfaches, aus Unternehmenssicht umsetzbares Gerüst zur Erstellung von Strategien zu entwickeln, das nach wie vor seine Berechtigung hat und als Grundlage der folgenden Ansätze bezeichnet werden kann.

Im LCAG-Ansatz findet sich zum ersten Mal die Dreiteilung des Systemansatzes wieder. Durch die Integration der Strategieimplementierung wird deutlich gemacht, dass eine erfolgreiche Strategie nicht nur von der Strategieformulierung, sondern auch von der Strategieimplementierung beeinflusst wird. Trotzdem lässt sich nicht leugnen, dass auch bei diesem Ansatz die Phase der Strategieformulierung im Vordergrund der Betrachtung steht. Auch wenn dieses Modell besonders wegen seiner starken Formalisierung und der strikten Trennung der einzelnen Strategiephasen in der Kritik steht, ist es das strategische Prozessmodell, auf das sich alle weiteren Entwicklungen beziehen.

Schreyögg baut auf dem LCAG-Ansatz auf und versucht, der vorhandenen Kritik bezüglich der fehlenden Interaktion zwischen den einzelnen Strategiephasen zu begegnen. Dazu gibt es bei einzelnen Strategiepunkten Verbindungselemente, die es ermöglichen, neue Erkenntnisse im Strategieprozess noch einmal mit vorangestellten Strategieelementen zu reflektieren. So ist es selbst nach der Strategieimplementierung im Rahmen der Strategiekontrolle möglich, erkennbare Schwachpunkte der Strategie bei der Zielfestlegung und der strategischen Analyse wieder zu berücksichtigen. Damit wird deutlich gemacht, dass sich alle Strategiephasen bedingen und miteinander verbunden sind. Trotzdem wird eine Formulierung des Strategieprozesses aus Sicht des präskriptiven Ansatzes vorgegeben, der eine Nutzung des Ansatzes aus Sicht der Praxis erleichtert.

---

<sup>181</sup> Vgl. Ulrich, St. Galler Management Modell, 2001, S. 18

Unter Berücksichtigung der erfolgten Entwicklung bei der Formulierung von Strategieprozessmodellen versuchen Welge / Al-Laham ein Referenzmodell zu erstellen, das versucht, eine Vielzahl von Entwicklungen zu berücksichtigen. Auch bei diesem Modell ist der Systemansatz als Grundlage nachvollziehbar. Der Strategieprozess läuft in einer vorgegebenen Reihenfolge ab, eine Interaktion zwischen den einzelnen Phasen findet nicht statt. Lediglich im Rahmen der Strategiekontrolle sind Interaktionen zu den einzelnen Phasen vorgesehen. Insgesamt kann eingeschätzt werden, dass der Strategieprozess innerhalb der einzelnen Phasen deutlich stärker akzentuiert wird, ansonsten ist der LCAG-Ansatz als Grundlage erkennbar.

Alle Ansätze beruhen neben dem Systemansatz auch auf der normativen Entscheidungstheorie, denn sie versuchen, Vorgaben und Handlungsempfehlungen vorzuschreiben, die in der Praxis dann umgesetzt werden sollen. In der Kritik steht dabei die mangelnde Interaktion zwischen den einzelnen Strategiephasen.

### **3.3 Konzeption für ein Strategieprozessmodell zur Beteiligung mittelständischer Bauunternehmen am Geschäftsfeld PPP**

#### **3.3.1 Leitgedanken der Konzeption**

Ziel dieser Arbeit ist die Entwicklung eines Strategieprozessmodells, mit deren Hilfe sich mittelständische Bauunternehmen eine Strategie zur Beteiligung am Geschäftsfeld PPP erarbeiten können.

Wie bereits erläutert, sind bei mittelständischen Bauunternehmen die Management- und betriebswirtschaftlichen Kenntnisse meist nur eingeschränkt vorhanden. Dies muss bei der Erarbeitung des Strategieprozessmodells berücksichtigt werden. Deshalb wird der präskriptiven Modellbildung der Vorzug gegeben, da es sinnvoll erscheint, den Ablauf und Handlungsempfehlungen vorzugeben, um eine Anwendung auch zu ermöglichen.<sup>182</sup> Notwendig ist die Berücksichtigung dieses Ansatzes außerdem, da die Verbesserung der Qualität betriebswirtschaftlicher Entscheidungen im Hinblick auf die verfolgten Ziele im Fokus steht. Gerade für mittelständische Bauunternehmen ist es wichtig, dass die für eine Strategie benötigten Informationen und Werkzeuge abgebildet werden, um diese präzise und auch zeitnah umsetzen zu können. Denn in der Regel stehen keine Planungsabteilungen zur Verfügung, die diese Aufgaben übernehmen, sondern die Strategieentwicklung erfolgt durch die Unternehmensführung selbst.

Dem Ablauf der Strategie wird die Gliederung des Systemansatzes zugrunde gelegt, da alle wesentlichen präskriptiven Ansätze darauf aufbauen. Daraus ergibt sich eine prinzipielle Dreiteilung des Strategieprozesses in Analyse, Gestaltung und Implementierung. Des Weiteren spielt die Integration der Außenbezüge des systemorien-

---

<sup>182</sup> Vgl. Kraus, Strategische Planung, 2006, S. 52

tierten Ansatzes für die Strategieentwicklung eine wesentliche Rolle. Dies wird vorrangig im Rahmen der Systemanalyse mit betrachtet.

Das Strategieprozessmodell sollte so formuliert werden, dass alle Beteiligungsmöglichkeiten am Geschäftsfeld PPP abgedeckt werden. Das ist notwendig, da zu Beginn des Strategieprozesses lediglich die Idee zur Beteiligung am Geschäftsfeld durch das Unternehmen im Raum steht, aber erst im Laufe des Strategieprozesses sichtbar wird, ob und welche Beteiligung durch das Unternehmen umgesetzt werden kann.

### 3.3.2 Stellung der Geschäftsfeldstrategie innerhalb der Unternehmensstrategie

Strategien werden für die unterschiedlichen organisatorischen Ebenen im Unternehmen entwickelt. Dabei steht in der Hierarchie die Unternehmensstrategie an erster Stelle. Durch die Unternehmensführung erfolgt die Planung der strategischen Ziele des Unternehmens. Daraus leiten sich dann die Geschäftsbereichsstrategien ab, die entsprechende Strategien für die einzelnen Geschäftsfelder des Unternehmens darstellen. Dabei gilt es, eigenständige Strategien zu erarbeiten, die aber im Kontext der Unternehmensstrategie stehen. Im Rahmen der Umsetzung werden dann auf der funktionalen Ebene die entsprechenden Maßnahmenprogramme entwickelt und umgesetzt. Die Hierarchie der Strategien lässt sich am Modell der Pyramide ablesen.



Abbildung 32: Strategiepyramide<sup>183</sup>

Das zu erarbeitende Strategieprozessmodell stellt in diesem Sinne eine Geschäftsbereichsstrategie dar. Das bedeutet, dass sich diese Strategie in die Unternehmensgesamtstrategie einfügen muss.

Damit steht am Anfang des Strategieprozesses die Frage, inwieweit sich die Beteiligung am Geschäftsfeld PPP mit der Unternehmensgesamtstrategie in Einklang bringen lässt.

---

<sup>183</sup> Barney, Advantage, 1997, S. 11

gen lässt. Zur Beurteilung der Unternehmensstrategie finden sich in der Literatur auch speziell auf die Bauwirtschaft zugeschnittene Modelle, die sich nutzen lassen.<sup>184</sup> Die Beteiligung an einem neuen Geschäftsfeld stellt eine Wachstumsstrategie dar, die neben den bisherigen Geschäftsfeldern zu realisieren ist. Im Rahmen der Unternehmensgesamtstrategie muss z. B. geprüft werden, ob und wie die notwendigen Ressourcen bereitgestellt werden können.

Das Hauptziel von mittelständischen Bauunternehmen ist die langfristige Sicherung des Unternehmenserfolgs. Da die Unternehmen sich meist schon seit Generationen in Familienbesitz befinden, steht die Erhaltung des Unternehmens an erster Stelle. Darauf wird auch die Unternehmensstrategie ausgerichtet. Dies unterscheidet mittelständische Unternehmen von Konzernen, bei denen die Maximierung der Rendite für die Unternehmenseigner im Vordergrund steht.<sup>185</sup>

Die Beteiligung am Geschäftsfeld PPP trägt zur Verstetigung des Kerngeschäfts mittelständischer Bauunternehmen bei. Bei allen Beteiligungsmöglichkeiten kann das Bauunternehmen sein originäres Kerngeschäft auch im neuen Geschäftsfeld umsetzen. Darüber hinaus bietet das Geschäftsfeld auch zusätzliche Chancen, die durch das Unternehmen genutzt werden können, wenn es die dazu notwendigen Anforderungen erfüllt. Von daher kann allgemein davon ausgegangen werden, dass sich die Geschäftsbereichsstrategie PPP grundsätzlich mit der Unternehmensgesamtstrategie von mittelständischen Bauunternehmen vereinbaren lässt.

### 3.3.3 Die Elemente der Konzeption im Überblick

Die Strategie für mittelständische (Bau-)Unternehmen soll möglichst klar strukturiert und zielführend aufgebaut sein. Eine zu komplexe Gestaltung kann auf Grund der bereits beschriebenen Besonderheiten von mittelständischen Bauunternehmen zu Schwierigkeiten bei der Anwendung und Umsetzung führen.

In Anlehnung an Hinterhuber sollte eine Geschäftsbereichsstrategie die folgenden vier Komponenten aufweisen:<sup>186</sup>

1. Analyse der strategischen Ausgangsposition für die strategische Geschäftseinheit,
2. Bestimmung der zukünftigen Stellung der strategischen Geschäftseinheit in der Umwelt,
3. Konzentration auf die Kernkompetenzen als Quelle von Wettbewerbsvorteilen sowie Zuteilung der Ressourcen und Festlegung der wichtigsten Schritte, um die strategische Geschäftseinheit in die gewünschte Richtung zu bewegen und

---

<sup>184</sup> Vgl. Schäfer, Unternehmensführung, 1993; Girmscheid, Strategisches Bauunternehmensmanagement, 2006

<sup>185</sup> Vgl. Expertengespräche

<sup>186</sup> Hinterhuber, Unternehmensführung I, 2004, S. 36

#### 4. Festlegung von Kriterien und Standards zur finanzwirtschaftlichen Beurteilung der Strategien und Messung der Fortschritte.

Für diese Arbeit bedeutet dies, dass das Bauunternehmen zu Beginn seine gegenwärtige Situation im Wettbewerb bestimmen muss. Daraus kann abgeleitet werden, ob man im(n) vorhandenen Geschäftsfeld(ern) verbleibt oder sich neu orientiert. Bei der Betrachtung des Einstiegs in das neue Geschäftsfeld PPP ist dabei zu analysieren, welche Synergieeffekte durch das Unternehmen in Bezug auf das angestammte Geschäftsfeld zu erzielen sind. Beim Eintritt in das neue Geschäftsfeld gilt es dann zu kontrollieren, ob die erwarteten Ergebnisse auch erfüllt werden.

Zur Erarbeitung des Strategieprozessmodells wird auf die sieben Schritte der Strategieformulierung nach Hofer / Schendel<sup>187</sup> zurückgegriffen. Im Anschluss wird der Strategieprozess um die Strategieimplementierung erweitert, da in den bisherigen Ausführungen deutlich wurde, dass dieser Punkt die gleiche Bedeutung hat wie die Strategieformulierung für den Erfolg der gesamten Strategie.

Am Anfang steht die Phase der Strategieidentifikation, auch bezeichnet als Phase der Zielfindung.<sup>188</sup> Aufbauend auf den unterschiedlichen Motivationen, die ein Unternehmen bezüglich der Beteiligung an PPP-Projekten haben kann, wird in dieser Phase ermittelt, ob diese Geschäftsfeldstrategie in Übereinstimmung mit der Unternehmensgesamtstrategie steht. Des Weiteren wird in dieser Phase überprüft, ob Ausschlusskriterien vorliegen, die es sinnvoll erscheinen lassen, eine weitere Bearbeitung des Strategieprozesses nicht fortzuführen.

Dem schließt sich die Phase der Umweltanalyse an. Hier sind die für das Geschäftsfeld PPP relevanten Kriterien zu identifizieren und auf ihre Auswirkungen auf das Geschäftsfeld zu analysieren. Neben der allgemeinen Umwelt, die das Geschäftsfeld indirekt beeinflusst, muss auch die Wettbewerbsumwelt des Geschäftsfeldes analysiert werden, um die direkten externen Einflüsse herauszuarbeiten. Im Rahmen einer Chancen-Risiken-Betrachtung werden dann die Ergebnisse der Umweltanalyse zusammengefasst.

In Korrelation dazu steht die Phase der Unternehmensanalyse. Hier gilt es, die für das Geschäftsfeld PPP maßgeblichen Fähigkeiten und vorhandenen Ressourcen des Unternehmens zu beurteilen. Diese werden dann im Rahmen einer Stärken-Schwächen-Analyse gegenübergestellt.

In der sich anschließenden Gap-Analyse werden die Ergebnisse der Umwelt- sowie der Unternehmensanalyse zusammengefasst dargestellt, und es muss ermittelt werden, inwieweit sich die Umwelt- und Unternehmensfaktoren positiv ergänzen oder im Widerspruch zueinander stehen.

In der Diskussion der Strategiealternativen werden die möglichen Optionen in Bezug auf die Beteiligung am Geschäftsfeld PPP einschließlich der notwendigen Anforde-

---

<sup>187</sup> Hofer / Schendel, Strategy Formulation, 1978, S. 46 f.

<sup>188</sup> Welge / Al-Laham, Strategisches Management, 2001, S. 101 ff.

rungen an das Unternehmen zusammengestellt. Damit kann das Unternehmen beurteilen, welche Möglichkeiten vorhanden sind und wie sich diese in Bezug auf das eigene Unternehmen darstellen.

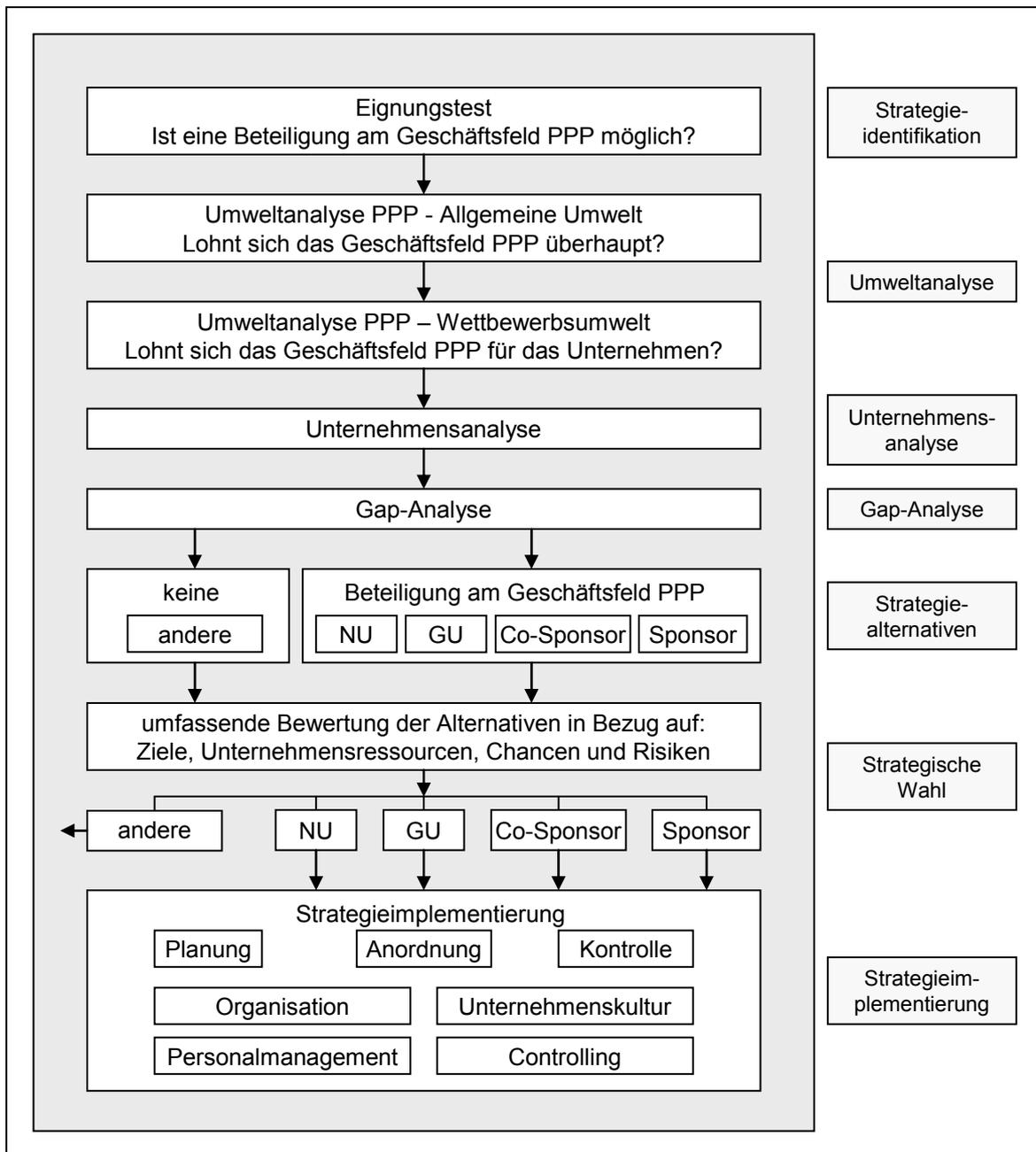
Aus diesen Strategiealternativen gilt es, in der Phase der strategischen Wahl eine Bewertung unter Berücksichtigung der Ziele der Firmeninhaber, des Managements sowie der Kunden, der vorhandenen Unternehmensressourcen sowie der Chancen und Risiken der Umwelt zu erstellen, mit dem Ziel, diejenige Strategie zu finden, die allen Anforderungen am besten gerecht wird. Diese Strategie wird dann als die für das Unternehmen geeignete Geschäftsbereichsstrategie für das Geschäftsfeld PPP gewählt und umgesetzt.

Diese gewählte Strategie wird in der Phase der Strategieimplementierung umgesetzt. Dabei werden die detaillierten strategischen Pläne für die Umsetzung und Durchführung in konkretes Handeln im Unternehmen erarbeitet.<sup>189</sup> Hier gilt es jetzt, die erarbeiteten strategischen Maßnahmen im Unternehmen zu implementieren, um die Strategie auch erfolgreich zu gestalten.

---

<sup>189</sup> Vgl. Kolks, Strategieimplementierung, 1990, S. 79 ff.

Zusammenfassend lässt sich das Strategiemodell in der folgenden Abbildung darstellen:



**Abbildung 33: Strategieprozessmodell für das Geschäftsfeld PPP**

Das Modell lässt neben den verschiedenen Möglichkeiten der Beteiligung am Geschäftsfeld PPP immer auch den Weg offen, das Geschäftsfeld PPP nicht weiter zu verfolgen und sich auf das bisherige Kerngeschäft zu fokussieren. Die dabei möglichen Strategien werden in dieser Arbeit nicht weiter betrachtet.<sup>190</sup>

<sup>190</sup> Für eine umfassende Darstellung der Unternehmensführung in der Bauwirtschaft wird auf die Arbeit von Schäfer, Unternehmensführung, 1993 verwiesen.

## 4 ELEMENTE EINES STRATEGIEPROZESSMODELLS FÜR DAS GESCHÄFTSFELD PPP

An Hand des aus der Theorie der Strategieprozessbildung erstellten Strategieprozessmodells für die Beteiligung am Geschäftsfeld PPP aus Sicht von mittelständischen Bauunternehmen werden in diesem Kapitel die einzelnen Strategieschritte erläutert und in Bezug auf ihre konkrete Umsetzung für das Geschäftsfeld PPP untersucht. Die vorhandenen theoretischen Grundlagen geben einen genauen Einblick in die Aufgaben der einzelnen Strategieschritte. Diese Aufgaben sowie die jeweils anzuwendenden Methoden und Instrumente werden ausführlich dargestellt und auf ihre Anwendung für das Geschäftsfeld PPP analysiert. Daraus sollen die essentiellen Aufgaben in jedem Strategieschritt für das Strategieprozessmodell erarbeitet und abschließend zusammengefasst werden. Diese können teilweise aber nur einen gewissen Ausschnitt darstellen, da z. B. die Umweltanalyse von Bedingungen abhängig ist, die sich laufend ändern. Von daher erhebt diese Arbeit nicht den Anspruch, alle Kriterien des Strategieprozessmodells aufzuzeigen, sondern sich auf die zum jetzigen Zeitpunkt wesentlichen zu konzentrieren.

### 4.1 Strategieidentifikation

Aufbauend auf den unterschiedlichen Motivationen, die ein Unternehmen bezüglich der Beteiligung an PPP-Projekten haben kann, wird in der Phase der Strategieidentifikation ermittelt, ob das mittelständische Bauunternehmen grundsätzlich geeignet ist, sich am Geschäftsfeld PPP zu beteiligen. Im Rahmen eines Eignungstests gilt es zu analysieren, ob eine Beteiligung am Geschäftsfeld PPP in Übereinstimmung mit dem Unternehmenszweck steht und ob Ausschlusskriterien vorliegen, die eine Beteiligung am Geschäftsfeld PPP verhindern bzw. erschweren.

Von Bedeutung sind in dieser Phase die Ziele, die das Unternehmen mit einer Beteiligung am Geschäftsfeld PPP verknüpft, um festzustellen, inwieweit eine Übereinstimmung von Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategie auch vorhanden ist. Die Unternehmensziele können von verschiedenster Art sein. Einen umfassenden Katalog zu möglichen Unternehmenszielen findet sich bei Ulrich / Fluri. Hier werden einzelne Ziele unter bestimmten Zielgruppen zusammengefasst. So gehören z. B. zur Gruppe der Rentabilitätsziele die Kriterien Gewinn, Umsatzrentabilität, Rentabilität des Eigenkapitals / des Gesamtkapitals.<sup>191</sup> Zu den dominierenden Unternehmenszielen der deutschen Industrie zählen vor allem die Sicherung des Unternehmensbestandes sowie die Wettbewerbsfähigkeit.<sup>192</sup> Im Rahmen der durchgeführten Experteninterviews wurde ebenfalls die Sicherung des Unternehmensbestandes als das Hauptziel der unternehmerischen Aktivitäten genannt.<sup>193</sup> Deshalb gilt es zu überprü-

---

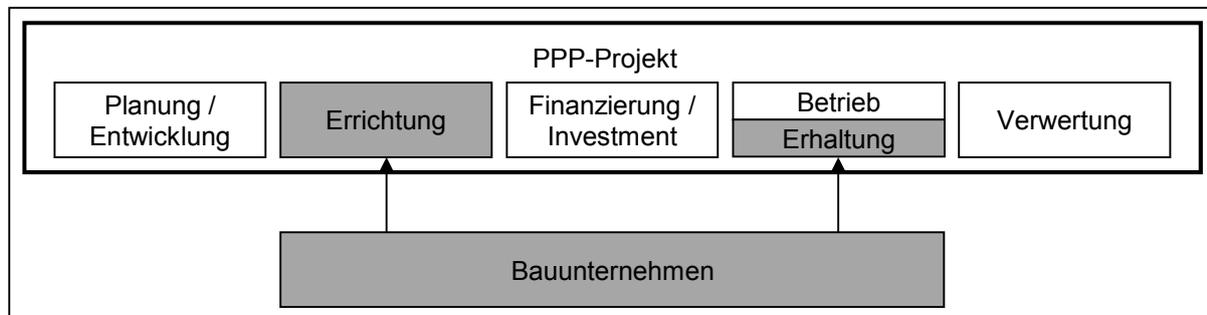
<sup>191</sup> Ulrich / Fluri, Management, 1992, S. 97

<sup>192</sup> Macharzina, Unternehmensführung, 1999, S. 172

<sup>193</sup> Expertengespräche Henschel-Bätz, 2005; Balscher-Rester, Weißbrod, Kleist, Boos, Schuhmann, Wüscher, 2006

fen, ob die Beteiligung am Geschäftsfeld PPP zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens beitragen kann.

Wesentliche Bestandteile von PPP-Projekten sind die Errichtung<sup>194</sup> sowie die Erhaltung von Bauwerken. Diese Tätigkeiten sind das Kerngeschäft von Bauunternehmen.



**Abbildung 34: Anteil des Kerngeschäfts von Bauunternehmen am Geschäftsfeld PPP**

Damit wird deutlich, dass durch PPP-Projekte Bauleistungen generiert werden, die am Markt nachgefragt werden. Diese Bauleistungen führen zu zusätzlichen Bauaufträgen, da Projekte eher bzw. überhaupt realisiert werden und auch die regelmäßige Werterhaltung, bisher von der öffentlichen Hand vernachlässigt, am Markt eingekauft wird. Dieses erhöhte Bauvolumen trägt zur Auslastung der Kapazitäten der beteiligten Bauunternehmen bei und damit auch zu einem erhöhten Umsatz und Ertrag. In Abhängigkeit der Beteiligungsart kann das Bauunternehmen auch noch an der Gesamtrendite des Projektes partizipieren und es besteht die Möglichkeit, langfristig kontinuierliche Einnahmen zu generieren. Daraus lässt sich ableiten, dass eine Beteiligung am Geschäftsfeld für mittelständische Bauunternehmen dem eigentlichen Unternehmenszweck nicht entgegensteht. Eine differenzierte Beurteilung ist erst im Laufe des Strategieprozesses möglich.

In einem weiteren Schritt ist die Realisierbarkeit der Geschäftsfeldstrategie, Beteiligung am Geschäftsfeld PPP, zu prüfen.<sup>195</sup> Dazu kann bspw. geprüft werden, inwieweit die Ressourcen des Unternehmens eine solche Unternehmenserweiterung zulassen, ob das Unternehmen überhaupt in der Lage ist, sich dem neuen Geschäftsfeld zu stellen bzw. ob Zielkonflikte mit anderen Zielen des Unternehmens auftreten.<sup>196</sup>

Durch die Übereinstimmung von Kerngeschäft und Tätigkeit im neuen Geschäftsfeld lassen sich Wettbewerbsvorteile gegenüber den Unternehmen erzielen, bei denen dies nicht der Fall ist. Deshalb ist zu betrachten, in welchen Sektoren PPP-Projekte umgesetzt werden und ob eine Übereinstimmung mit dem Kerngeschäft vorliegt. Dies ist auch abhängig von der Art der Beteiligung am neuen Geschäftsfeld. Unter

<sup>194</sup> Unter dem Begriff „Errichtung“ werden die Möglichkeiten Neubau bzw. Sanierung zusammengefasst.

<sup>195</sup> Vgl. Welge / Al-Laham, Strategisches Management, 2001, S. 117

<sup>196</sup> Vgl. Wild, Unternehmensplanung, 1982, S. 62

Berücksichtigung der gegenwärtig vergebenen bzw. in Vorbereitung befindlichen PPP-Projekte ergibt sich diesbezüglich die folgende Übersicht:

| Betätigung als   | Verkehr  | Öffentlicher Hochbau   |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• General-unternehmer</li> <li>• Co-Sponsor</li> <li>• Sponsor</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Straßen</li> <li>• Ingenieurbauwerke</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rathäuser (Verwaltungsgebäude)</li> <li>• Krankenhäuser</li> <li>• Bäder</li> <li>• Kindergärten</li> <li>• Schulen</li> <li>• Gefängnisse</li> <li>• Feuerwehrgebäude</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nach-unternehmer</li> </ul>   | sämtliche Straßengewerke   | sämtliche Hochbaugewerke   |

**Abbildung 35: Sektoral mögliche Beteiligung von Bauunternehmen am Geschäftsfeld PPP<sup>197</sup>**

Mit Hilfe der Abbildung kann das Bauunternehmen feststellen, ob beim derzeitigen Stand der Projekte eine Übereinstimmung zwischen den bisherigen Tätigkeiten und denen im Geschäftsfeld vorliegt. Zur weiteren Entwicklung ist auch hier zu beachten, inwieweit sich in bisher noch nicht genannten Sektoren PPP-Projekte in Deutschland etablieren werden.

Ob ein Bauunternehmen überhaupt in die Lage versetzt wird, sich am Geschäftsfeld PPP beteiligen zu können, ist auch vom Standort und vom Radius der eigenen Unternehmenstätigkeit abhängig. Bauunternehmen sind in der Regel nur in einem bestimmten regionalen bzw. überregionalen Umfeld tätig. Nur wenige Bauunternehmen sind in ganz Deutschland bzw. sogar international tätig. Der Einstieg in das Geschäftsfeld PPP ist sinnvoll, wenn der vorhandene regionale Bezug des Bauunternehmens erhalten bleibt. Denn in diesem Umfeld ist das Unternehmen vernetzt, kennt die vorhandenen Markt- und Wettbewerbsbedingungen. Dies ermöglicht dem Bauunternehmen Wettbewerbsvorteile gegenüber den Unternehmen, die neu in den regionalen Markt eintreten. Vor diesem Hintergrund gilt es zu untersuchen, inwieweit im regionalen Umfeld des Bauunternehmens PPP-Projekte realisiert werden. Zur Überprüfung, ob der vorhandene regionale Aktionsradius des Bauunternehmens eine Beteiligung an PPP-Projekten zulässt, ist zu analysieren, ob im regionalen Umfeld auch PPP-Projekte vergeben werden bzw. in Vorbereitung sind. Mit der Beurteilung der bisher vergebenen PPP-Projekte kann die ex-post Entwicklung betrachtet werden. Für eine Beurteilung der weiteren Entwicklung ist aber vor allem die ex-ante Betrachtung von Interesse, die sich an den in Vorbereitung befindlichen Projekten ablesen lässt.

<sup>197</sup> eigene Darstellung in Anlehnung an: Alfen, PPP, 2005

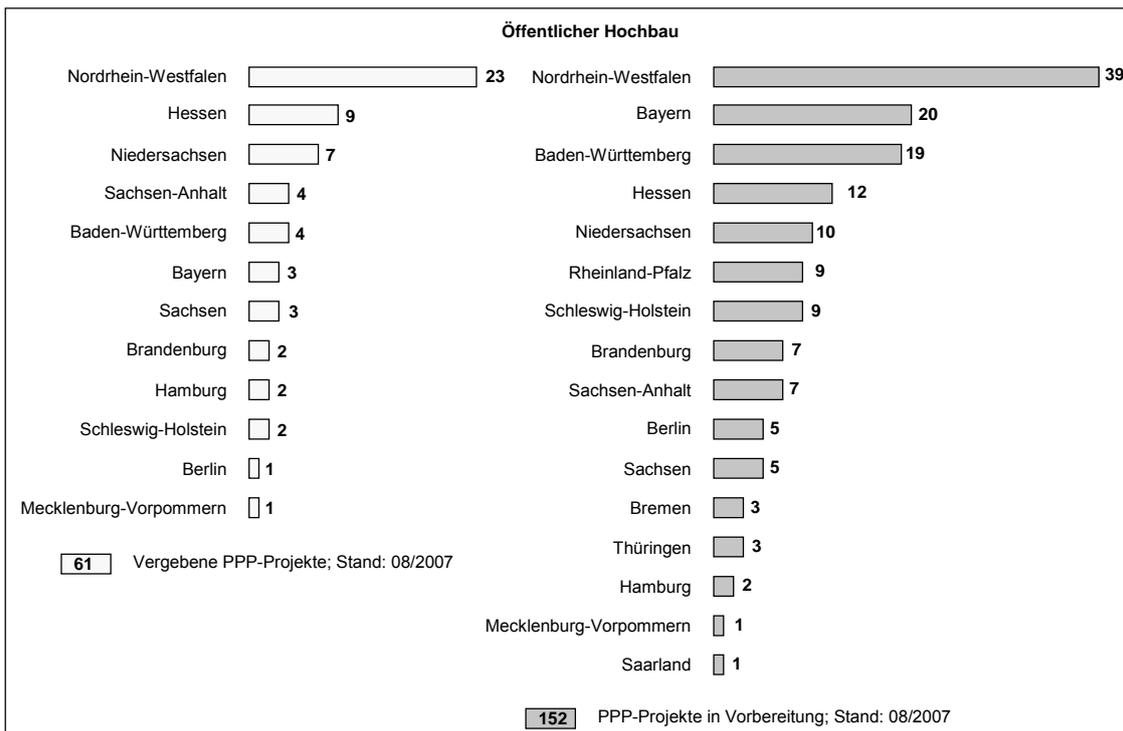


Abbildung 36: Regionale Verteilung der vergebenen und in Vorbereitung befindlichen PPP-Projekte im öffentlichen Hochbau<sup>198</sup>

Im Gegensatz zur Straßenverkehrsinfrastruktur sind im Bereich des öffentlichen Hochbaus eine sehr hohe Anzahl sowohl vergebenen als auch in Vorbereitung befindlicher Projekte vorhanden.

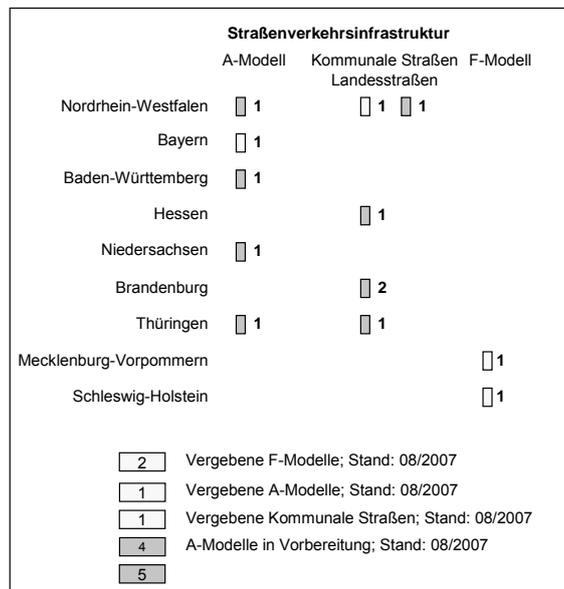
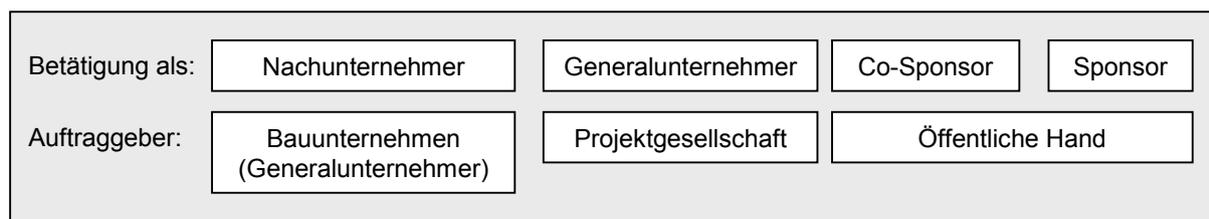


Abbildung 37: Regionale Verteilung der vergebenen und in Vorbereitung befindlichen PPP-Projekte in der Straßenverkehrsinfrastruktur

<sup>198</sup> eigene Darstellung in Anlehnung an: o.V., PPP-Projektübersicht, 2007

Diese Übersicht kann als Gradmesser der PPP-Aktivitäten in den jeweiligen Bundesländern betrachtet werden. Je mehr PPP-Projekte im regionalen Umfeld in Vorbereitung sind, umso höher sind die Chancen, sich auch an PPP-Projekten beteiligen zu können. Die Anzahl der in Vorbereitung befindlichen Projekte muss man allerdings dahingehend relativieren, dass sie ständigen Veränderungen unterliegt. Es wird aber hier sichtbar, dass die regionale Verteilung sehr inhomogen ist und unterschiedliche Möglichkeiten in den einzelnen Bundesländern vorhanden sind. Ein Unternehmen, das bspw. nur in Thüringen tätig ist, hat nur sehr geringe Chancen, sich überhaupt an PPP-Projekten zu beteiligen, da bisher noch kein PPP-Projekt vergeben wurde bzw. nur sehr wenige sich in Vorbereitung befinden.

Des Weiteren ist zu überprüfen, ob eine Beteiligung an einem neuen Geschäftsfeld nicht im Zielkonflikt zur Unternehmensstrategie bzw. zum bisherigen Geschäftsfeld steht. Unternehmen, die in ihrem Kerngeschäft die vorhandenen Kapazitäten auslasten und die entsprechende Marge dabei erzielen, werden genau abwägen, ob sie den Aufwand zur Erarbeitung eines neuen Geschäftsfeldes auf sich nehmen. Die Formen der Teilnahme am Geschäftsfeld PPP wurden im Kapitel 2.4 ausführlich beschrieben. Damit wird dokumentiert, dass es Beteiligungsmöglichkeiten gibt, die dem bisherigen Kerngeschäft der Bauunternehmen entsprechen (Nachunternehmer, Generalunternehmer). Auch die Beauftragung durch ein privates Unternehmen gehört zum Alltag von Bauunternehmen, da die überwiegenden Bauaufträge durch private Unternehmen bzw. Personen beauftragt werden. Der Ansatz, sich als Sponsor allein oder mit Partnern zu beteiligen, stellt für die Mehrheit der mittelständischen Bauunternehmen einen völlig neuen Ansatz dar. Lediglich Unternehmen, die in der Projektentwicklung tätig sind, ist das Anforderungsprofil einer solchen Betätigung annähernd bekannt.



**Abbildung 38: Auftraggeber für Bauunternehmen bei PPP-Projekten in Abhängigkeit von der Betätigung**

Das Bauunternehmen muss für sich feststellen, ob die Arten der Beteiligung am Geschäftsfeld sowie die damit verbundenen Auftraggeber mit den Unternehmensgrundsätzen übereinstimmen. So gibt es z. B. Unternehmen, die eine Tätigkeit als Nachunternehmer für sich ablehnen. In diesem Fall würde bereits eine Beteiligungsmöglichkeit nicht mehr in Betracht gezogen werden.

Der Einstieg in ein neues Geschäftsfeld ist nur sinnvoll, wenn dies auch zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens beiträgt. Dies kann den reinen finanziellen Erfolg gegenüber dem bisherigen Geschäftsfeld bedeuten, aber auch die Auslastung der vorhandenen Ressourcen des Unternehmens kann dazu beitragen. Eine ab-

schließende Abschätzung des wirtschaftlichen Erfolgs im Rahmen der Strategieidentifikation ist nicht möglich, da die notwendigen Informationen, die im Rahmen der Umwelt- und Unternehmensanalyse erarbeitet werden, zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht vorliegen. An Hand der Beteiligungsmöglichkeiten lässt sich der Erfolg ableiten, der aus Aufwand und Ertrag resultiert. Ist dieser höher als beim bisherigen Kerngeschäft, lohnt sich der Eintritt in das Geschäftsfeld.

|                 |                                |                                |                                |                                |
|-----------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Betätigung als: | Nachunternehmer                | Generalunternehmer             | Co-Sponsor                     | Sponsor                        |
| Ertrag:         | Marge aus eigener Bautätigkeit |
|                 |                                | Marge aus GU-Tätigkeit         | Marge aus GU-Tätigkeit         | Marge aus GU-Tätigkeit         |
|                 |                                |                                | Eigenkapitalverzinsung         | Eigenkapitalverzinsung         |
|                 |                                |                                |                                | Marge aus Managementtätigkeit  |
|                 |                                |                                |                                |                                |

**Abbildung 39: Ertragsmöglichkeiten bei PPP-Projekten**

Die Abbildung 39 gibt zeigt die prinzipiellen Ertragsmöglichkeiten. Welcher Aufwand diesen Möglichkeiten gegenübersteht, wird sich im Strategieprozess herausstellen und erst dann eine Beurteilung der Thematik ermöglichen.

Die Kriterien der Strategieidentifikation werden in der folgenden Abbildung zusammengefasst:

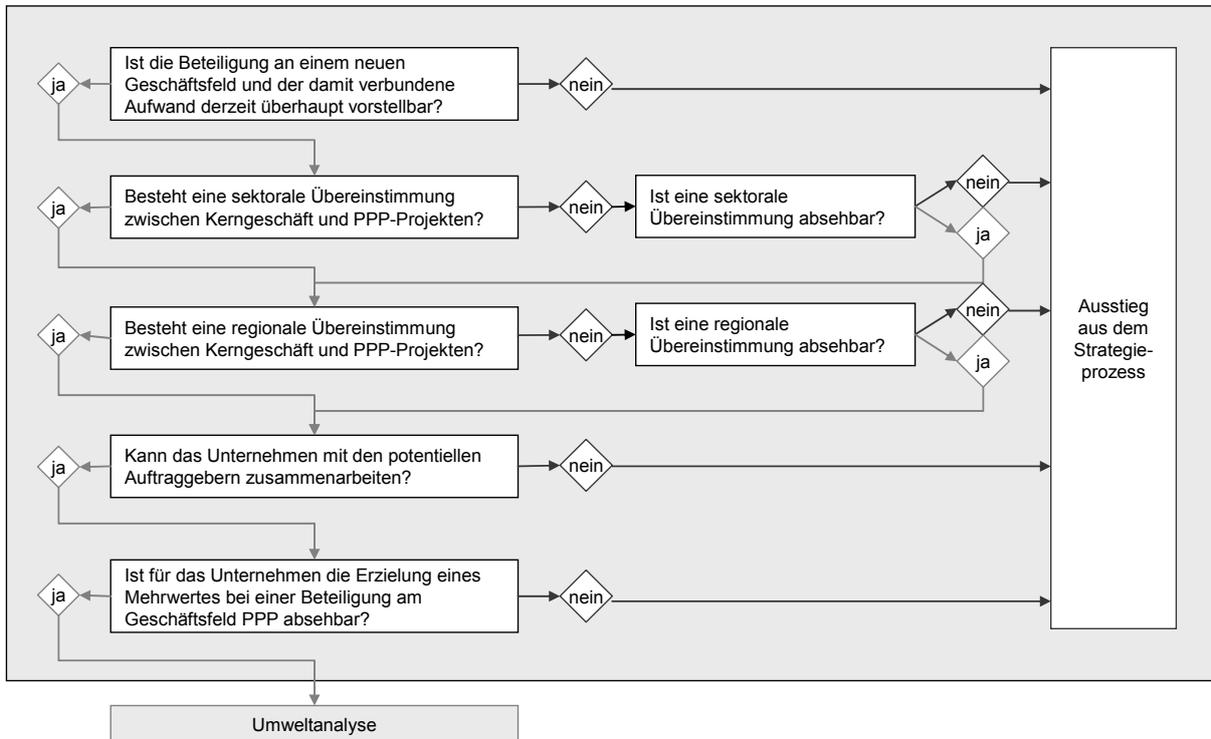


Abbildung 40: Kriterien der Strategieidentifikation

Damit können die wesentlichen Kriterien der Strategieidentifikation nachvollzogen werden, und durch die jeweilige Bewertung wird der nächste Strategieschritt sichtbar.

## 4.2 Umweltanalyse

Die Umweltanalyse ist ein Teil der strategischen Analyse im Planungsprozess. Ziel der Umweltanalyse ist es, sämtliche externen Einflüsse auf das Geschäftsfeld zu betrachten und die Auswirkungen auf die Entwicklung des Geschäftsfeldes in der Strategie des Unternehmens zu berücksichtigen. Dabei sollte sich das Unternehmen auf die für die Strategieentwicklung relevanten Elemente und Ereignisse konzentrieren. Bei der Auswahl von Kriterien ist zu analysieren, ob diese eine Bedeutung für das Geschäftsfeld PPP, das Unternehmen, die Wettbewerber bzw. die Branche haben, ob der Aufwand für die Erfassung und Bewertung durch ein mittelständisches Unternehmen möglich ist und welche Relevanz sich für die verschiedenen Sektoren ergibt. Da es nicht möglich sein wird, alle Kriterien in gleicher Qualität zu beurteilen, ist für das zu erarbeitende Strategieprozessmodell die Konzentration auf die wesentlichen Parameter anzustreben. Diese Parameter sind im Hinblick auf ihre Ent-

wicklung in der Vergangenheit, in der Gegenwart und der möglichen Entwicklung in der Zukunft zu analysieren.<sup>199</sup>

Die Umweltanalyse gliedert sich in die allgemeine (auch globale) Umwelt und in die Wettbewerbsumwelt.<sup>200</sup>

### 4.2.1 Die allgemeine Umwelt

Die allgemeine Umwelt bildet dabei den Rahmen für die speziellen Wettbewerbsbedingungen in einem Markt. Sie umfasst alle von außen auf den Markt und die Wettbewerber eindringenden Einflüsse. Abhängig vom Tätigkeitsfeld und der Größe eines Unternehmens kann die allgemeine Umwelt einen kleinen regionalen Bereich wie auch die gesamte globale Struktur einschließen. Dabei spielen nicht nur ökonomische Gesichtspunkte eine Rolle. Vielmehr haben auch gesellschaftliche, technologische und politische Entwicklungen erheblichen Einfluss auf die Unternehmensumwelt.

Die Analyse soll möglichst viele globale und nationale Trends und Entwicklungen berücksichtigen. Deren meist langfristige Auswirkungen frühzeitig zu erkennen ist Aufgabe der Umweltanalyse. Dennoch ist angesichts der Komplexität der Aufgabe eine vollständige Erfassung der Einflüsse nicht möglich.

Die allgemeine Umwelt wird in fünf Sektoren untergliedert, um die Informationssammlung zu systematisieren.

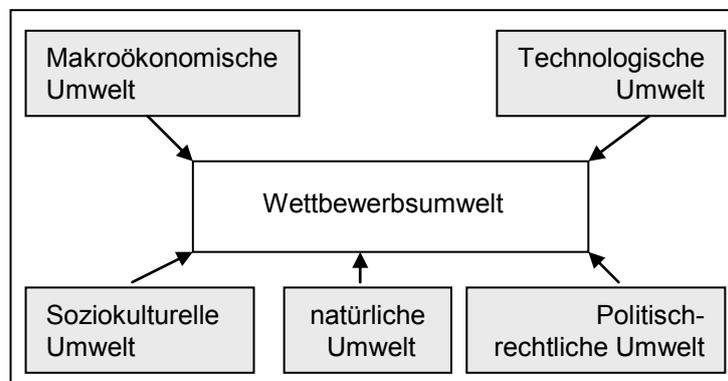


Abbildung 41: Hauptsektoren der allgemeinen Umwelt<sup>201</sup>

---

<sup>199</sup> Vgl. Camphausen, Strategisches Management, 2003, S. 36 ff.

<sup>200</sup> Vgl. Welge / Al-Laham, Strategisches Management, 2001, S. 183 ff.; Steinmann / Schreyögg, Management, 2000, S. 160 ff.

<sup>201</sup> Vgl. Fahey / Narayanan, Macroenvironmental, 1986, S. 29; Grant, Strategy Analysis, 1995, S. 56; Pearce / Robinson, Strategic Management, 2005, S. 78

### 4.2.1.1 Die makroökonomische Umwelt

Im Rahmen der makroökonomischen Umwelt werden hauptsächlich Indikatoren der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung betrachtet. Da eine Betrachtung sämtlicher Indikatoren unmöglich ist, sollte bei der Beurteilung dieser immer wieder die Relevanz für die benötigte Analyse geprüft werden. Indikatoren, die keinen Einfluss auf den Untersuchungsgegenstand haben, können vernachlässigt werden. Hungenberg<sup>202</sup> zählt zu den wichtigen Indikatoren das Wirtschaftswachstum, die Zinsen, die Inflation und die Wechselkurse. Wichtig sind auch Faktoren wie der Ölpreis, die Arbeitslosenquote, das verfügbare Einkommen oder auch das Lohn- und Gehaltsniveau. Kreikebaum hält die folgenden Indikatoren für die wichtigen:<sup>203</sup>

- Entwicklung des Bruttonationaleinkommens (real und nominal),
- Entwicklung von Zahl und Struktur der Erwerbspersonen einschließlich deren regionaler Entwicklung,
- Wachstumsrate der industriellen Produktion, unterteilt nach den für das Unternehmen wichtigen Industriezweigen,
- Einkommensentwicklung und –verwendung,
- Index der Lebenshaltungskosten,
- Entwicklung der Investitionen in den für das Unternehmen wichtigen Sektoren,
- Entwicklung des öffentlichen Sektors (Staatsausgaben, Steuern, Förderungsprogramme).

Der Untersuchungsgegenstand ist das Geschäftsfeld PPP als alternative Beschaffungsvariante der öffentlichen Hand für die Infrastruktur. Bei Betrachtung der makroökonomischen Umwelt des Geschäftsfeldes PPP wird deutlich, dass zur Einführung von PPP in Deutschland die unzureichende Investitionstätigkeit der öffentlichen Hand vor dem Hintergrund der begrenzten finanziellen Mittel und der vorhandene Investitionsstau auf Grund unzureichender Erhaltungsleistungen über den Lebenszyklus von Bauwerken geführt hat. Damit sind die Entwicklung der Investitionen der öffentlichen Haushalte sowie die Staatsausgaben wichtige Indikatoren, die Einfluss auf das Geschäftsfeld PPP haben. In engem Zusammenhang damit stehen die Zinsentwicklung und das Wirtschaftswachstum. Die öffentlichen Haushalte weisen seit Jahrzehnten ein Defizit auf, d.h. sie können ihre Ausgaben nicht durch entsprechende Einnahmen decken.<sup>204</sup> Dieses Defizit wird durch Kreditaufnahmen ausgeglichen, für die entsprechende Zins- und Tilgungszahlungen zu leisten sind. Die Höhe der Zinszahlungen ist abhängig von der Zinsentwicklung und kann be- oder entlastend

---

<sup>202</sup> Hungenberg, Strategisches Management, 2001, S. 78

<sup>203</sup> Kreikebaum, Unternehmensplanung, 1997, S. 43

<sup>204</sup> o.V., Bundesfinanzministerium, 2007

wirken. Durch die gebundenen Kreditleistungen fehlen den öffentlichen Haushalten die finanziellen Mittel, um z. B. die notwendigen Investitionen durchzuführen. Das Wirtschaftswachstum ist in diesem Zusammenhang von Bedeutung, da davon die Einnahmesituation der öffentlichen Haushalte beeinflusst wird. Mit steigendem Wirtschaftswachstum erhalten die öffentlichen Haushalte mehr Einnahmen durch Steuern, und durch die damit verbundene geringere Arbeitslosigkeit sparen die öffentlichen Haushalte weitere Ausgaben.

Die aufgezeigten Kriterien beeinflussen die Entwicklung des gesamten Geschäftsfeldes PPP, da von der Entwicklung dieser Kriterien zurzeit noch die Nutzung der Beschaffungsvariante PPP abhängt. Denn in Deutschland wird die Anwendung von PPP noch stark mit nicht vorhandenen finanziellen Mitteln verbunden. Dabei ist die Erzielung der Effizienzvorteile mit Hilfe von PPP davon unabhängig. Erst wenn sich diese Erkenntnis durchgesetzt hat, spielen die aufgezeigten Kriterien kaum noch eine Rolle. Der Aufwand für die Erfassung und Bewertung ist mit geringem Aufwand möglich.

| <b>Umweltanalyse – makroökonomische Umwelt</b>     |
|--|
| Wirtschaftswachstum                                |
| Zinsentwicklung                                    |
| Staatsausgaben                                     |
| Investitionsentwicklung der öffentlichen Haushalte |

**Abbildung 42: Kriterien zur Beurteilung der makroökonomischen Umwelt für das Geschäftsfeld PPP**

Sämtliche Daten der makroökonomischen Umwelt sind quantifizierbar und lassen sich mit Tabellen und Diagrammen auswerten. Für die ex-post-Betrachtung lassen sich hierbei die Daten der Statistischen Ämter, Wirtschaftsforschungsinstitute oder von Wirtschaftsverbänden nutzen. Bei der ex-ante-Betrachtung gilt es, die Entwicklung der einzelnen Indikatoren auch für die Zukunft einzuschätzen. Dabei stellen Analysen der Wirtschaftsforschungsinstitute wichtige Anhaltspunkte dar.

| Umweltanalyse – makroökonomische Umwelt  |   |
|--|---|
| Entwicklungen  | Auswirkungen  |
| Wirtschaftswachstum  |   |
| Das Wirtschaftswachstum war in den letzten Jahren sehr gering. Erst seit 2007 ist wieder ein Anstieg zu verzeichnen.   | Die Entwicklung spiegelt sich in sinkenden Arbeitslosenzahlen, den damit verbundenen geringeren Ausgaben für die Sozialsysteme und steigenden Steuereinnahmen wider.  |
| Zinsentwicklung  |   |
| Die Zinsen haben sich in den letzten Jahren auf sehr niedrigem Niveau bewegt und damit auch zur Senkung von Ausgaben der öffentlichen Hand beigetragen. Seit einiger Zeit ist ein Anstieg der Zinsen zu verzeichnen, der sich auch noch fortsetzen wird.   | Die Entwicklung wird die Zinsausgaben der öffentlichen Hand wieder steigen lassen und damit die öffentlichen Haushalte belasten.  |
| Staatsausgaben   |   |
| Die Defizitentwicklung ist in Deutschland sehr uneinheitlich, sowohl bezogen auf die einzelnen Jahre als auch auf die einzelnen Beteiligten. Derzeit wird erwartet, dass in den Jahren 2009/10 erstmalig kein negativer Finanzierungssaldo erreicht wird.  | Trotz einer derzeit positiven Entwicklung wachsen die Schulden der öffentlichen Hand weiter an. Selbst wenn in naher Zukunft keine zusätzlichen Schulden aufgenommen werden müssen, belasten die vorhandenen die Haushalte weiterhin in hohem Maße. |
| Investitionsentwicklung der öffentlichen Haushalte   |   |
| Nach Jahren des Rückgangs sind die Investitionen der öffentlichen Hand im Jahr 2006 wieder gestiegen. Ein weiterer Anstieg wird erwartet, allerdings moderat.  | Trotz dieser Entwicklung kann damit das vorhandene Defizit zwischen tatsächlicher und notwendiger Investition nicht gedeckt werden.   |
| Zusammenfassung  |   |
| Die Auswirkungen der makroökonomischen Kriterien werden die derzeit positive Entwicklung des Geschäftsfeld PPP nicht negativ beeinflussen. Die steigenden Einnahmen der öffentlichen Hand gehen einher mit steigenden Zinsen und damit verbundenen Ausgaben. Die Investitionen wurden in den letzten Jahren soweit heruntergefahren, dass auch mit jetzt wieder steigenden Investitionen das vorhandene Investitionsdefizit aus eigener Kraft nicht behoben werden kann. |   |
| <b>Die Bewertung der Auswirkungen der makroökonomischen Entwicklung in Bezug auf das Geschäftsfeld PPP wird als neutral eingeschätzt.</b>  |   |

**Abbildung 43: Beurteilung der makroökonomischen Umwelt für das Geschäftsfeld PPP**

Wenn es mittel- und langfristig gelingt, PPP als Beschaffungsalternative der öffentlichen Hand zu etablieren, wird eine Beurteilung dieser Kriterien entbehrlich.

**4.2.1.2 Die technologische Umwelt**

Die technologische Umwelt beinhaltet alle Einflüsse aus technologischen Entwicklungen. Dabei sind nicht nur einzelne Technologien und ihr Leistungspotential, sondern auch technologische Prozesse und ihre Entwicklung zu berücksichtigen. Die Einflüsse aus der technologischen Umwelt können sehr vielfältig sein. Ihre Entwicklung abzuschätzen stellt sich daher oft als schwierig dar. Dies gilt insbesondere dann, wenn eine neue Technologie nicht in dem Bereich entwickelt wird, in dem sie später tatsächlich zum Einsatz kommt.<sup>205</sup>

Neben der möglichen Entwicklungsrichtung einer Technologie sind auch die Geschwindigkeit des technologischen Wandels und die Ausschöpfung des Leistungspotentials dieser Technologie von Bedeutung. Sie können sich sowohl als Chance wie auch als Bedrohung für ein Unternehmen darstellen.

<sup>205</sup> Vgl. Steinmann / Schreyögg, Management, 2000, S. 163

Die fortwährende Entwicklung der meisten Technologien folgt dem Lebenszyklusverlauf. Nach der erfolgreichen Einführung einer neuen Technologie wird ihr Leistungspotential in der Wachstums- und Reifephase voll ausgeschöpft. Erst die Einführung einer neuen und besseren Technologie führt zum Rückgang der vorhergehenden Technologie, womöglich sogar zur völligen Verdrängung aus dem Markt. Dieser Zyklus kann sich über nur wenige Monate oder aber auch über Jahrzehnte hinziehen. Neben der ständigen Neuentwicklung von Produkten ist zu beobachten, dass gleichzeitig die Zyklen von Produktinnovationen immer schneller werden.

Die technologischen Umweltbedingungen spielen besonders bei Unternehmen eine Rolle, die einem starken technologischen Wandel ausgesetzt sind. Im Bereich der Bauwirtschaft ist hier die Entwicklung sehr unterschiedlich. Bei der traditionellen Errichtung von Bauwerken ist die Bedeutung der technologischen Entwicklung gegenüber anderen Branchen weniger ausgeprägt. Hier ist nur eine sehr langsame Entwicklung zu erkennen. Anders verhält es sich bei der Planung und beim Betrieb von Bauwerken. Hier ist der Einfluss der Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie deutlich spürbar. Beispiele hierfür sind die digitale Baustelle<sup>206</sup>, das intelligente Haus<sup>207</sup> oder das Mauterfassungssystem von Toll Collect.

Für die Entwicklung des Geschäftsfeldes PPP spielt die technologische Umwelt dennoch eine untergeordnete Rolle. Technologische Entwicklungen haben Einfluss auf die Planung und Errichtung von Bauwerken, allerdings unabhängig von der Art der Beschaffung. Es kann argumentiert werden, dass ohne das elektronische Mauterfassungssystem die A-Modelle nicht hätten umgesetzt werden können. Als Gegenargument kann angeführt werden, dass es keinen zwingenden Sachzusammenhang zwischen PPP und der Mauterhebung gibt.

Zusammenfassend kann zum jetzigen Zeitpunkt der Hinweis gegeben werden, dass eine Betrachtung dieser Faktoren für das Geschäftsfeld PPP nicht maßgebend ist und deshalb außer Acht gelassen werden kann.

---

<sup>206</sup> Der Ursprung hierfür liegt in der Automobilindustrie. Dort wurden unter dem Begriff „Digitale Fabrik“ Planungsansätze angewendet, die vor Baubeginn eine realistische Darstellung des zukünftigen Produktionsablaufs am Computer ermöglichen. Damit ließ sich bereits in der Planungsphase der Betriebsablauf optimieren. Dieses Modell wird jetzt auch bei der Errichtung von Bauwerken verwendet. Dabei wird der Ablauf der Errichtung eines Bauwerks einschl. der benötigten Geräte simuliert. Damit kann der Material- und Geräteeinsatz sowie der Arbeitsablauf vor Baubeginn optimiert werden.

<sup>207</sup> Unter dem Begriff „Intelligentes Haus“ werden Gebäude verstanden, die mittels intelligenten Netzwerks die Gebäude-Automation steuern und multimediale Signale übertragen. Damit ist es möglich, sämtliche Funktionen eines Hauses von außerhalb über Handy oder Internet zu steuern.

### 4.2.1.3 Soziokulturelle Umwelt

Der Mensch in seiner Beziehung zum Unternehmen stellt einen wichtigen Faktor im Rahmen des strategischen Managements dar. Dabei sind nicht nur die Mitarbeiter zu betrachten, sondern auch die Kunden oder Lieferanten des Unternehmens.

Beispielhaft lassen sich die folgenden Kriterien benennen:<sup>208</sup>

- Entwicklung von Umfang und Struktur der Bevölkerung (Alterspyramide, Zahl der Haushalte, regionale Entwicklung),
- Veränderung des Freizeitverhaltens und des Freizeitkonsums,
- Veränderung kultureller Normen,
- Veränderungen im Anspruchsniveau der Mitarbeiter,
- Veränderungen in der Arbeitseinstellung sowie,
- Änderungen im politischen Verhalten.

Besonders die Einflüsse aus demographischen Entwicklungen und aus Veränderungen der Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen der Individuen einer Gesellschaft stehen hier im Vordergrund. Dazu gehören auf der einen Seite Faktoren wie Geburtenrate, Altersstruktur, Zunahme der Singlehaushalte und auf der anderen Seite kulturelle, religiöse und ethische Prinzipien und deren mögliche Entwicklung.<sup>209</sup>

Während demographische Entwicklungen über einen langen Zeitraum aufgezeichnet und prognostiziert werden, sind andere Faktoren zum Teil nur schwer quantifizierbar<sup>210</sup>. Ihre Bewertung und Wahrnehmung ist deshalb stark vom Blickwinkel des Betrachters abhängig.

Für das Geschäftsfeld PPP sind die Entwicklungen von Bedeutung, die den Investitionsbedarf der öffentlichen Hand beeinflussen. Die demographische Entwicklung in Deutschland beeinflusst viele Bereiche. Dazu gehört z. B. die Entwicklung der Sozialsysteme, die durch den Rückgang der Bevölkerung und die zunehmende Überalterung kaum noch finanzierbar sind. Große Veränderungen betreffen auch die Wohnungswirtschaft. Der Bevölkerungsrückgang trifft besonders die neuen Bundesländer, aber auch Regionen in den alten Bundesländern.<sup>211</sup> Damit verbunden ist der Leerstand von Wohnungen, der im Rahmen von Stadtumbauprogrammen abgebaut wird. Verbunden ist diese Entwicklung auch mit einer Zunahme der Haushalte, in denen immer weniger Personen leben, was sich in einer geänderten Wohnungsnachfrage widerspiegelt.<sup>212</sup> Die Überalterung<sup>213</sup> führt zu einer erhöhten

---

<sup>208</sup> Kreikebaum, Unternehmensplanung, 1997, S. 45 f.

<sup>209</sup> Vgl. Hungenberg, Strategisches Management, 2001, S. 79 f.

<sup>210</sup> Vgl. Steinmann / Schreyögg, Management, 2000, S. 165

<sup>211</sup> Vgl. o.V., BBR, 2005

<sup>212</sup> Vgl. o.V., Statistisches Bundesamt, 2006, S.13

Nachfrage nach altengerechten Wohnformen sowie einer Zunahme von Pflege und Betreuung.

Das Mobilitätsverhalten hat sich in den letzten Jahren weiter verändert. Die Zahl der PKW-Zulassungen ist weiter steigend<sup>214</sup>, die Zahl der Bahn-<sup>215</sup> und Flugreisenden<sup>216</sup> nimmt weiter zu. Die Anpassung der Infrastruktur kann mit dieser Entwicklung nicht Schritt halten.

Auch das Freizeitverhalten ist ständigen Änderungen ausgesetzt, da sich die Freizeittrends immer wieder ändern. Dadurch bedarf es immer wieder neuer bzw. veränderter Infrastruktur, die sich diesen Trends anpasst. Dazu gehören beispielsweise die Spaß- und Freizeitbäder, Rad- und Wanderwege, Fitness- und Wellnessanlagen, aber auch Museen, Theater, Bibliotheken etc. Auch hier ist erkennbar, dass die Anpassung nicht parallel zur veränderten Entwicklung verläuft.

Alle diese Kriterien zwingen die öffentliche Hand, ihre Infrastruktur zu erweitern, zu ändern oder auch neu zu gestalten und sind damit für die Entwicklung des Geschäftsfeldes PPP von Interesse.

| <b>Umweltanalyse – soziokulturelle Umwelt</b> |
|---|
| Bevölkerungsentwicklung                       |
| Mobilitätsverhalten                           |
| Freizeitverhalten                             |

**Abbildung 44: Kriterien zur Beurteilung der soziokulturellen Umwelt für das Geschäftsfeld PPP**

Im Rahmen der Analyse der Kriterien müssen die derzeit relevanten Entwicklungen für das Geschäftsfeld PPP identifiziert und erfasst werden.

---

<sup>213</sup> Vgl. o.V., Bevölkerung Deutschland, 2006, S. 36 ff.

<sup>214</sup> Vgl. o.V., Kraftfahrt-Bundesamt, 2007

<sup>215</sup> Vgl. o.V., Deutsche Bahn, 2007

<sup>216</sup> Vgl. o.V., ADV, 2007

| Umweltanalyse – soziokulturelle Umwelt   |  |
|--|--|
| Entwicklungen  | Auswirkungen   |
| Bevölkerungsentwicklung  |  |
| Die Bevölkerung wird weiter zurückgehen, die Überalterung der Gesellschaft setzt sich fort und die Struktur der Haushalte verändert sich.  | Die Entwicklung erfordert die Anpassung der Wohnungs- und sozialen Infrastruktur. Für die Entwicklung des Geschäftsfeldes PPP steht hier der Sektor Gesundheit / Alter im Fokus. |
| Mobilitätsverhalten  |  |
| Die Mobilität nimmt in allen Verkehrsbereichen weiter zu, trotz Anstieg des Ölpreises.   | Die vorhandene Infrastruktur kann teilweise diesen Anstieg nicht mehr abdecken. Ein weiterer Ausbau ist notwendig.   |
| Freizeitverhalten  |  |
| Die Freizeittrends ändern sich immer schneller.  | Die Infrastruktur muss sich dieser Entwicklung anpassen.   |
| Zusammenfassung  |  |
| Die Auswirkungen der soziokulturellen Umwelt erfordern einen verstärkten Investitionsbedarf, auch bei der öffentlichen Hand. Auf Grund der finanziellen Lage der öffentlichen Hand können die notwendigen Anpassungen nicht in dem Maße vorgenommen werden, wie es notwendig wäre. |  |
| <b>Die Bewertung der Auswirkungen der soziokulturellen Entwicklung in Bezug auf das Geschäftsfeld PPP wird als positiv eingeschätzt.</b>   |  |

Abbildung 45: Beurteilung der soziokulturellen Umwelt für das Geschäftsfeld PPP

#### 4.2.1.4 Natürliche Umwelt

Die Berücksichtigung der natürlichen Umwelt erlangt aktuell eine besondere Bedeutung, da durch den neuen Klimaschutzbericht der UNO und den darin prognostizierten Auswirkungen auf den Klimawandel die Debatte in allen Bereichen geführt wird.<sup>217</sup> Die natürliche Umwelt hat in der Betrachtung der Makroumwelt verschiedene Anknüpfungspunkte. Dazu gehört der Standort des Unternehmens, der durch die geographischen und damit auch klimatischen Bedingungen beeinflusst wird, aber auch durch das Vorhandensein von für die Produktion benötigten Rohstoffen und Materialien. Aktuelles Thema ist hierbei vor allem die Entwicklung des Ölpreises und seine Folgen für die Entwicklung des Energiemarktes.

Durch den stärkeren Fokus der Gesellschaft auf die Belange des Umweltschutzes wird vermehrt auch den durch den Produktionsprozess anfallenden Abfallprodukten Aufmerksamkeit gewidmet. Die Entsorgung von Abfallprodukten beim Bauprozess hat sich durch Auflagen bzw. Vorschriften ständig verteuert, so dass heute auch in diesem Bereich Maßnahmen notwendig sind, um möglichst wenige Abfallprodukte oder Abfälle zu produzieren, deren Entsorgung nicht so kapitalintensiv ist.

Das gestiegene Umweltbewusstsein hat aber auch direkte Auswirkungen auf die Bauwirtschaft. So sind ökologische Bauprodukte nicht mehr nur eine Randerscheinung, sondern finden bei einer Vielzahl von Gewerken eine entsprechende Berücksichtigung. Diese Entwicklung wurde auch beeinflusst durch das Auftreten von Gesundheitsschäden, wie z. B. bei Holzschutzmitteln<sup>218</sup> oder Dämmstoffen.<sup>219</sup> Dies ist

<sup>217</sup> Vgl. o.V., UNO-Klimaschutzgutachten, 2007

<sup>218</sup> Bis zum Verbot von Pentachlorphenol (PCP) wurde dieses u. a. in Holzschutzmitteln wie Xyladecor verwendet. Dieses Holzschutzmittel wurde seit Anfang der 70er Jahre vor allem im Heimwerkerbereich verwendet. PCP geht aus dem behandelten Holz aus und führt zu einer Belastung von

auch ein Grund für notwendige Investitionen, z. B. im Schulbereich, da hier PCP-Belastungen auftreten, die möglichst schnell saniert werden müssen.

Durch die Entwicklung des Ölpreises und damit auch der Energiepreise, die auch auf die zunehmende Verknappung der Rohstoffe zurückzuführen sind, lassen sich verschiedene Entwicklungen ablesen. So gewinnt die Bedeutung erneuerbarer Energien eine stärkere Rolle. Deutschland hat hier schon frühzeitig durch Fördermaßnahmen diese Entwicklung positiv beeinflusst und die Einführung von Solarthermie, Windkraft, Biomasse, Geothermie und anderer Möglichkeiten vorangetrieben. Des Weiteren wird zunehmend auch das Thema Energieeinsparung und Energieeffizienz an Bedeutung gewinnen, da auch damit den steigenden Energiepreisen entgegen gewirkt werden kann. Gerade im Bereich der energetischen Gebäudesanierung ergeben sich eine Vielzahl von Möglichkeiten, wie der Energieverbrauch von Gebäuden gesenkt werden kann.

Diese Entwicklungen führen auch bei der öffentlichen Hand zu Überlegungen, wie man den steigenden Energiekosten im Immobilienbereich begegnen kann. Meist kann eine Senkung der Energiekosten nur durch Investitionen realisiert werden, die sich erst über eine entsprechende Laufzeit amortisieren. Aus Sicht des Geschäftsfeldes PPP bietet sich hier vor allem das PPP-Contractingmodell an, um eine energiewirtschaftliche Optimierung von Anlagen zu erreichen. Das Unternehmen übernimmt bei diesem Modell die Planung, den Bau, die Finanzierung und den Betrieb der technischen Anlage und ggf. auch begleitender Maßnahmen, wie z. B. die Fassadendämmung o.ä. Das Entgelt für diese Leistungen entspricht den bisherigen Energiekosten, wobei durch die mit der Investition erzielten Energieeinsparungen die Refinanzierung der Investition ermöglicht wird.<sup>220</sup>

Die Entwicklungen der natürlichen Umwelt, vor allem die der steigenden Energiekosten, haben Einfluss auf den Immobilienbestand der öffentlichen Hand. Um den steigenden Kosten zu begegnen, sind Investitionen notwendig, die aber aufgrund der finanziellen Lage der öffentlichen Haushalte nur eingeschränkt umgesetzt werden können.

|  |
|--|
| <b>Umweltanalyse – natürliche Umwelt</b> |
| Energiepreisentwicklung                  |

**Abbildung 46: Kriterien zur Beurteilung der natürlichen Umwelt für das Geschäftsfeld PPP**

---

Möbeln, Teppichen etc. Dadurch hält sich eine kontinuierliche PCP-Belastung im Wohnbereich, die gesundheitsschädigend ist.

<sup>219</sup> Anfang der 90er Jahre waren Dämmstoffe aus Mineralfasern in der Kritik, da die Fasern z.T. lungengängig sind und somit der Verdacht bestand, dass sie krebserregend sein könnten. Sowohl die Hersteller als auch der Gesetzgeber reagierten auf diese Entwicklung, und seit dem 1.6.2000 dürfen nur noch Mineralwolle-Dämmstoffe auf dem Markt sein, die die entsprechenden Bestimmungen einhalten.

<sup>220</sup> Vgl. Alfen / Fischer, Beschaffungsprozess, 2006, S. 59 f.

Die Auswirkungen auf das Geschäftsfeld PPP werden wie folgt beurteilt.

| Umweltanalyse – natürliche Umwelt   |  |
|---|--|
| Entwicklungen   | Auswirkungen   |
| Energiepreisentwicklung   |  |
| Durch die Verknappung der Energiereserven und durch den gestiegenen Bedarf steigt der Energiepreis stetig. Dadurch steigen auch die Ausgaben der öffentlichen Hand für die eigenen Immobilien.  | Die Entwicklung erfordert Investitionen in den Immobilienbestand. Diese Investitionen amortisieren sich in mittleren Zeiträumen, allerdings fehlen die finanziellen Mittel, um diese Investitionen zu tätigen. |
| Zusammenfassung   |  |
| Die Auswirkungen der natürlichen Umwelt erfordern einen verstärkten Investitionsbedarf, auch bei der öffentlichen Hand. Auf Grund der finanziellen Lage der öffentlichen Hand können die notwendigen Investitionen nicht in dem Maße vorgenommen werden, wie es notwendig wäre. |  |
| <b>Die Bewertung der Auswirkungen der natürlichen Entwicklung in Bezug auf das Geschäftsfeld PPP –speziell für den Bereich Öffentlicher Hochbau- wird als positiv eingeschätzt.</b>   |  |

Abbildung 47: Beurteilung der natürlichen Umwelt für das Geschäftsfeld PPP

#### 4.2.1.5 Politisch-rechtliche Umwelt

Die politisch-rechtliche Umwelt umfasst alle Einflüsse aus politischen Entscheidungen, der Gesetzgebung und der institutionellen Rahmenbedingungen. Dazu gehören z. B. die Auswirkungen von Regierungswechseln oder die Änderung des Parteiengefüges, die Steuergesetzgebung; die Vorschriften für den Umweltschutz und die staatlichen Rahmenbedingungen für wirtschaftliches Handeln.

Die hier getroffenen Entscheidungen haben Einfluss auf alle bisher betrachteten Umweltaspekte. In jedem Bereich lassen sich die Auswirkungen direkt oder indirekt ablesen.

Der Einfluss bleibt allerdings nicht auf nationale Gegebenheiten begrenzt. Zunehmend spielen auch Entscheidungen der Europäischen Union eine bedeutende Rolle. Aber auch die Themen Internationalisierung und Globalisierung sind hierbei gerade mit Blick auf die weltpolitische Lage zu analysieren.

Die Auswirkungen der politisch-rechtlichen Umwelt lassen sich in interne und externe Auswirkungen unterscheiden:<sup>221</sup>

Interne Auswirkung haben z. B. gesetzliche Regelungen

- des Gesellschaftsrechts,
- der Unternehmensverfassung,
- des Arbeits- und Tarifvertragsrechts,
- der Betriebsverfassung sowie,
- der technischen Sicherheits- und Prüfvorschriften aller Art.

Externe Auswirkungen haben Gesetze und Verordnungen über

<sup>221</sup> Kreikebaum, Unternehmensplanung, 1997, S. 41f.

- die Finanz- und Währungspolitik,
- die Wirtschafts-, Wettbewerbs- und Konjunkturpolitik,
- die Außenhandelsgesetzgebung,
- die Patentschutzgesetzgebung,
- die Steuergesetzgebung sowie,
- die Umweltschutzgesetzgebung.

Die internen Auswirkungen haben Einfluss auf die Unternehmensgestaltung und werden im Rahmen der Unternehmensanalyse betrachtet. Die externen Auswirkungen auf das Geschäftsfeld PPP gilt es zu identifizieren und auf ihren Einfluss auf die Entwicklung zu analysieren.

### Rechtliche Rahmenbedingungen

Die rechtlichen Rahmenbedingungen sind in Deutschland durch das Grundgesetz dokumentiert. Dabei spielen vor allem die Staatsprinzipien wie z. B. das Sozialstaatsprinzip, das Demokratieprinzip und das Rechtsstaatsprinzip die entscheidende Rolle bei der Umsetzung.<sup>222</sup> Die Wirtschaft in Deutschland wird geprägt durch die soziale Marktwirtschaft, die versucht, die Vorteile der Marktwirtschaft zu nutzen und zu erhalten und damit verbundene Unzulänglichkeiten durch soziale Elemente zu verhindern. Vom Leitspruch der sozialen Marktwirtschaft „So viel Staat wie nötig, so wenig wie möglich!“<sup>223</sup> ist Deutschland allerdings mittlerweile weit entfernt. Hier kann PPP einen Beitrag leisten, sich diesem Leitspruch wieder anzunähern. Denn mit PPP wird die Bereitstellung öffentlicher Infrastruktur wieder auf den Markt übertragen, so dass sich die Vorteile der Marktwirtschaft nutzen lassen. Zudem zieht sich der Staat aus Bereichen zurück, die auch durch den Markt organisiert werden können und konzentriert sich auf seine Kernaufgaben.

Der Einfluss der Europäischen Union auf die rechtlichen Rahmenbedingungen wird immer stärker. Durch den Erlass von Gesetzen, die in der ganzen Europäischen Union gelten, sollen die rechtlichen Rahmenbedingungen der einzelnen Mitgliedsstaaten vereinheitlicht werden. Dies führt dazu, dass entweder vorhandene nationale Gesetze an die EU-Bedingungen angepasst werden müssen oder dass neue Gesetze zur Umsetzung geschaffen werden müssen. Aktuelles Beispiel ist dafür beispielsweise die Europäische Wasserrahmenrichtlinie<sup>224</sup>.

Zu beachten ist in Deutschland das föderale System. Durch die Mitbestimmung bei Gesetzgebungsverfahren des Bundes bzw. die eigene Gesetzgebung der Bundesländer kann es zu unterschiedlichen Entwicklungen in den einzelnen Bundesländern kommen. Im Gegensatz zum zentralistischen Großbritannien erschwert die föderale

---

<sup>222</sup> Vgl. Bäuerle, Staats- und Verfassungsrecht, 2007

<sup>223</sup> Eucken, Grundsätze, 1990, S. 188 f.

<sup>224</sup> Die Europäische Wasserrahmenrichtlinie wurde 2000 verabschiedet und schreibt vor, dass bis 2015 alle Gewässer in Europa in einen „guten Zustand“ zu bringen sind.

Struktur eine einheitliche Vorgehensweise. So sind z. B. im Förderrecht und im Haushaltsrecht die Rahmenbedingungen unterschiedlich. Dies erschwert die Entwicklung von PPP, da dadurch von Bundesland zu Bundesland Unterschiede vorhanden sind.

Es wurden aber auch direkte rechtliche Rahmenbedingungen für das Geschäftsfeld PPP geschaffen. Die Einführung des Fernstraßenbauprivatfinanzierungsgesetzes im Jahr 1994 (geändert 2003) hat die Entwicklung von PPP im Sektor Straßenverkehr überhaupt erst möglich gemacht. Auf dieser Grundlage wurden die beiden ersten F-Modelle initiiert. Mit dem Lkw-Maut-Gesetz (2002) wurden die Voraussetzungen für das A-Modell geschaffen. Mit dem im Jahr 2005 beschlossenen ÖPP-Beschleunigungsgesetz<sup>225</sup> wurden unterschiedliche vorhandene Gesetze wie z. B. die Vergabeverordnung oder das Investmentgesetz bezüglich der besseren Anwendbarkeit für PPP angepasst. Derzeit befindet sich das PPP-Vereinfachungsgesetz (ÖPP-Beschleunigungsgesetz II) in der Erarbeitung. Es soll noch 2007 beschlossen werden. Ziel des Vereinfachungsgesetzes sind weitere Verbesserung der PPP-Rahmenbedingungen und Abbau noch bestehender Benachteiligungen, vor allem in den Anwendungssektoren, sowie die Verbesserung der Mittelfreundlichkeit.<sup>226</sup>

### Politische Entscheidungen

Die Bundesregierung hat mit der Errichtung der PPP Task Force beim Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung einen wichtigen Schritt zur Etablierung von PPP in Deutschland getan. Zu den Aufgaben der PPP Task Force gehören Grundsatz- und Koordinierungsarbeiten, die Betreuung von Pilotprojekten, die Bereitstellung von PPP-Know-how für die Öffentlichkeit sowie der Wissenstransfer.<sup>227</sup>

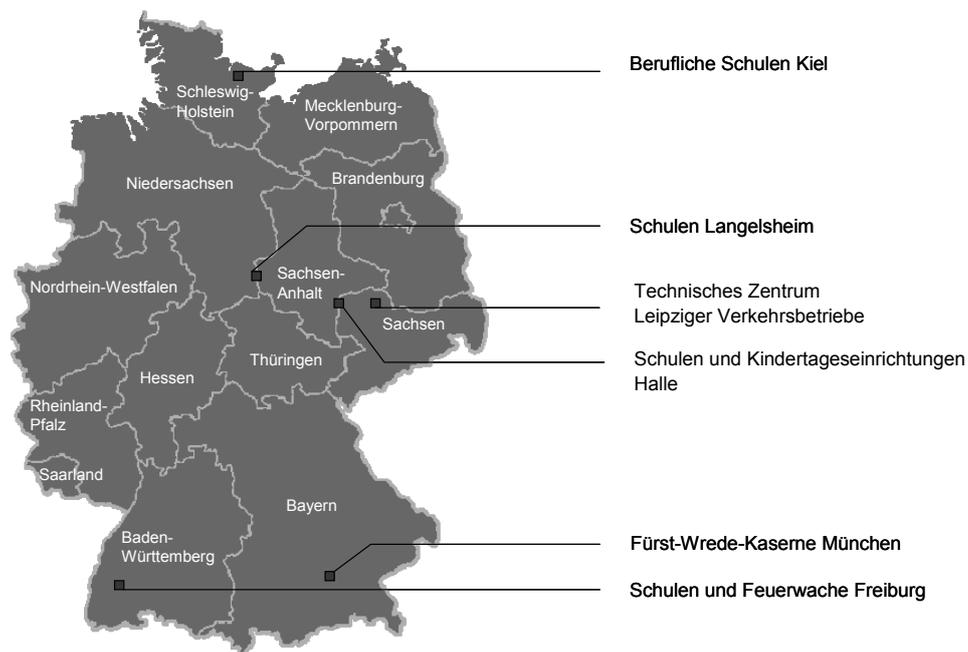
Durch die PPP Task Force werden bisher sechs Pilotprojekte im öffentlichen Hochbau auf Bundes-, Landes- und Kommunalebene begleitet.

---

<sup>225</sup> Gesetz zur Beschleunigung der Umsetzung von Öffentlich Privaten Partnerschaften und zur Verbesserung gesetzlicher Rahmenbedingungen für Öffentlich Private Partnerschaften

<sup>226</sup> Christen, Standardisierungsprojekte, 2007

<sup>227</sup> o.V., PPP Task Force, 2007



**Abbildung 48: Pilotprojekte der PPP Task Force des Bundes (Stand 09/2006)<sup>228</sup>**

Dabei sollen die Erkenntnisse aus den Projekten genutzt werden, um bundeseinheitliche PPP-Standards und Rahmenbedingungen zu schaffen. Die Projektträger der Pilotprojekte erhalten als Unterstützung die beratende Funktion der Task Force und Fördermittel für die Wirtschaftlichkeitsuntersuchung und die Erstellung der Ausschreibungsunterlagen.<sup>229</sup>

Des Weiteren wurde die Verkehrsinfrastrukturfinanzierungsgesellschaft mbh durch den Bund gegründet, die u. a. die Umsetzung von Betreibermodellen in der Verkehrswegerealisierung begleiten und die Beschaffungsvariante Public Private Partnership im Verkehrssektor konzeptionell und systematisch weiter entwickeln soll.<sup>230</sup>

Die Partnerschaften Deutschland Gesellschaft (PDG), initiiert durch das Bundesfinanzministerium und das Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung, soll ab 2008 die zentrale Anlaufstelle für PPP-Projekte werden und damit den Entwicklungsprozess in Deutschland weiter stärken.

In einzelnen Bundesländern wurden ebenfalls Task Forces oder PPP-Arbeitsgruppen eingerichtet, um den PPP-Prozess in den jeweiligen Ländern voranzutreiben und zu begleiten.

---

<sup>228</sup> Christen, Standardisierungsprojekte, 2007

<sup>229</sup> o.V., Projekte Bund, 2007

<sup>230</sup> o.V., VIFG, 2007



Abbildung 49: Übersicht der PPP-Kompetenzzentren der Länder<sup>231</sup>

Als erstes Bundesland hat Nordrhein-Westfalen im April 2002 eine PPP Task Force eingerichtet.<sup>232</sup> Mit Hilfe von Pilotprojekten, der Erstellung von anwendungsorientierten Leitfäden und der Evaluierung der ersten Projekte ist es gelungen, die Beschäftigungsvariante PPP gut zu befördern. Die bisher 23 vergebenen Projekte sowie die 39 in Vorbereitung befindlichen Projekte im öffentlichen Hochbau (Stand 08/2007)<sup>233</sup> sind ein deutliches Indiz für die erfolgreiche Arbeit der Task Force sowie den Willen der Landesregierung, PPP zu etablieren.

#### Institutionelle Rahmenbedingungen

Die bisherige Entwicklung von PPP in Deutschland wurde auch wesentlich beeinflusst durch Lobbyarbeit, vor allem durch die Bauverbände. Diese wirken zum einen auf die Politik ein, zum anderen versuchen sie, auch ihre Mitgliedsunternehmen auf das Geschäftsfeld PPP vorzubereiten.

Der Hauptverband der deutschen Bauindustrie hat wesentlich dazu beigetragen, dass sich PPP in Deutschland etabliert hat. Durch eine Vielzahl von Veranstaltungen, Veröffentlichungen, Studien etc. wurde das Thema PPP konsequent sowohl den Bauunternehmen als auch den politischen Entscheidungsträgern näher gebracht.<sup>234</sup>

Der Zentralverband des deutschen Baugewerbes steht dem Thema PPP aufgeschlossen gegenüber und hat bereits im Jahr 2002 gemeinsam mit dem Deutschen

<sup>231</sup> Christen, Standardisierungsprojekte, 2007

<sup>232</sup> o.V., PPP Task Force NRW, 2007

<sup>233</sup> o.V., PPP-Projekte, 2007

<sup>234</sup> o.V., Bauindustrie, 2007

Städte- und Gemeindebund eine Veröffentlichung mit dem Titel „Public Private Partnership – Neue Wege in Städten und Gemeinden“ herausgegeben. Der Verband bietet zudem auch Seminare zum Thema an. Im Jahr 2006 wurde der Leitfaden „ÖPP im kommunalen Hochbau - Möglichkeiten und Anforderungen für das mittelständische Bauunternehmen“ durch den Verband herausgegeben, der sich mit den Herausforderungen und Möglichkeiten des Baugewerbes beim Engagement im Geschäftsfeld PPP beschäftigt.<sup>235</sup>

Die Bundesvereinigung mittelständischer Bauunternehmen e.V. führt bereits seit 2003 regelmäßig PPP-Workshops für ihre Mitglieder durch. Ziel dieser Plattform ist es, die Bauunternehmen über die Entwicklungen im Bereich PPP zu informieren und Hinweise zu geben, welche Möglichkeiten für Bauunternehmen am Geschäftsfeld PPP bestehen und wie diese genutzt werden können.<sup>236</sup>

Daneben gibt es auch noch Initiativen von Bankenverbänden, von Ingenieur- und Architektenkammern sowie weiteren Institutionen. Aber auch die vielen Initiativen der Universitäten und Hochschulen mit ihren Forschungen zum Thema PPP unterstützen die Entwicklung, indem wissenschaftliche Erkenntnisse zur Entwicklung des Geschäftsfeldes und seiner Sektoren genutzt werden.

Die Faktoren der politisch-rechtlichen Umwelt können aufzeigen, inwieweit der institutionelle Rahmen das Geschäftsfeld PPP und seine Entwicklung unterstützt. Zur Analyse sollten die in der folgenden Abbildung dargestellten Kriterien untersucht werden.

| <b>Umweltanalyse – politisch-rechtliche Umwelt</b>                                      |
|---|
| Gesetzliche Rahmenbedingungen<br>- Bundesgesetze<br>- Landesgesetze                     |
| Politik<br>- Bundesinitiativen<br>- Länderinitiativen                                   |
| Institutionelle Rahmenbedingungen<br>- Verbandsinitiativen<br>- Forschungseinrichtungen |

**Abbildung 50: Kriterien zur Beurteilung der politisch-rechtlichen Umwelt für das Geschäftsfeld PPP**

---

<sup>235</sup> o.V., ZDB, 2007

<sup>236</sup> Expertengespräch Halbach-Velken, 2006

Wie sich diese Kriterien auf die Entwicklung des Geschäftsfeldes PPP auswirken, wird im Folgenden aufgezeigt.

| Umweltanalyse – politisch-rechtliche Umwelt  |   |
|--|---|
| Entwicklungen  | Auswirkungen  |
| Gesetzliche Rahmenbedingungen  |   |
| Bundesgesetze<br>Der Bund hat bereits einige Gesetze für das Geschäftsfeld PPP erlassen, weitere sind in der Vorbereitung.   | Die erlassenen Gesetze ermöglichen bzw. verbessern die Anwendung von PPP-Projekten.   |
| Ländergesetze<br>Auch einzelne Bundesländer haben ihre Gesetze bereits an die Anforderungen von PPP angepasst, andere haben diesbezüglich noch keine Initiative ergriffen.   | Die erlassenen Gesetze ermöglichen bzw. verbessern die Anwendung von PPP-Projekten in den jeweiligen Bundesländern.   |
| Politik  |   |
| Bundesinitiativen<br>Der Bund hat die Bundes Task Force PPP sowie die VIFG gegründet. Die Errichtung der PDG ist in Vorbereitung. Sowohl im öffentlichen Hochbau als auch in der Straßenverkehrsinfrastruktur wurden Pilotprojekte initiiert.  | Die Bundesinitiativen sind Ansprechpartner für die jeweiligen Bundesländer. Zudem begleiten sie Pilotprojekte, initiieren Standardisierungen und Leitfäden.                                     |
| Länderinitiativen<br>Einzelne Bundesländer haben Kompetenzzentren geschaffen, Pilotprojekte initiiert und Leitfäden entwickelt.  | Die Unterstützung durch solche Initiativen spiegelt sich in der Projektanzahl wider. Hier zeigt sich in Deutschland ein sehr inhomogenes Bild.  |
| Institutionelle Rahmenbedingungen  |   |
| Verbandsinitiativen<br>Die Verbände der an PPP beteiligten Branchen machen eine unterschiedlich starke Lobbyarbeit und unterstützen teilweise auch die Verbandsunternehmen.  | Die Verbandsinitiativen haben die Entwicklung von PPP deutlich unterstützt, wobei einzelne Verbände PPP auch bremsen. Die Initiativen haben großen Anteil an der Weiterbildung der Unternehmen. |
| Forschungseinrichtungen<br>Die Forschungslandschaft hat sich in Deutschland zum Thema PPP aufgestellt.   | Die wissenschaftliche Unterstützung ist gegeben.  |
| Zusammenfassung  |   |
| Die Auswirkungen der politisch-rechtlichen Umwelt befördern in vielen Fällen das Geschäftsfeld PPP. Allerdings muss aufgrund des föderalen Systems eine starke Differenzierung erfolgen.<br><b>Die Bewertung der Auswirkungen der politisch-rechtlichen Entwicklung in Bezug auf das Geschäftsfeld PPP muss differenziert betrachtet werden. Von Seiten des Bundes, einzelner Bundesländern, einzelner Verbände sowie den Forschungseinrichtungen kann sie als positiv eingeschätzt werden. In einzelnen Bundesländern werden die Auswirkungen negativ eingeschätzt.</b> |   |

Abbildung 51: Beurteilung der politisch-rechtlichen Umwelt für das Geschäftsfeld PPP

#### 4.2.2 Die Wettbewerbsumwelt

Die Wettbewerbsumwelt bezeichnet die nähere ökonomische Umwelt eines Unternehmens. Diese wird in Abhängigkeit des Untersuchungsgegenstandes als strategisches Geschäftsfeld bzw. auch als Branche, Industriezweig, Markt o.ä. bezeichnet.<sup>237</sup> Die Größe der Wettbewerbsumwelt ist von der Branche und dem Absatzmarkt der Produkte abhängig. Je größer die Nachfrage nach einem Produkt ist, umso hö-

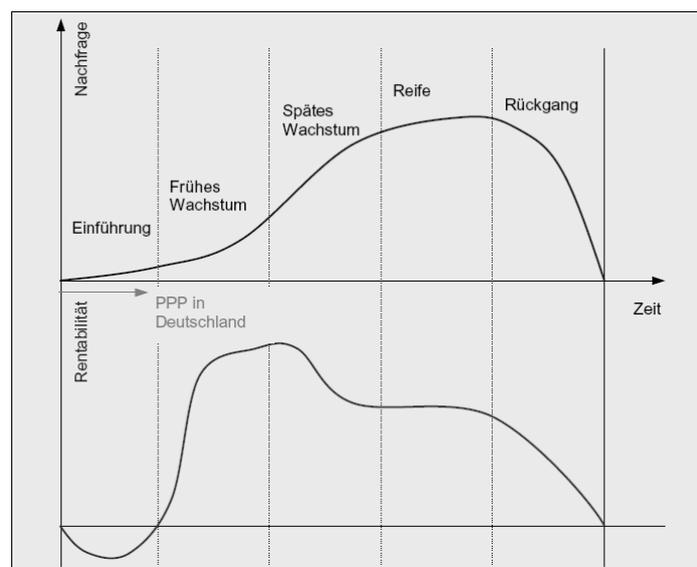
<sup>237</sup> Vgl. Steinmann / Schreyögg, Management, 2000, S. 169 ff.; Hungenberg, Strategisches Management, 2001, S. 80 ff.; Welge / Al-Laham, Strategisches Management, 2001, S. 193 ff.

her wird die Zahl der zu beachtenden Wettbewerber, Lieferanten und Abnehmer sein.

In der vorliegenden Arbeit wird auf die Beteiligung am Geschäftsfeld PPP, einem neuen Geschäftsfeld für mittelständische Bauunternehmen, fokussiert. Deshalb erfolgt im Rahmen der Geschäftsfeldanalyse die Betrachtung der Wettbewerbsumwelt für das Geschäftsfeld PPP.

Bei den Überlegungen zum Eintritt in ein neues Geschäftsfeld dient die Geschäftsfeldanalyse der Einschätzung der zukünftigen Entwicklung und stellt damit einen entscheidenden Baustein bei der Frage zum Eintritt in dieses neue Geschäftsfeld dar. Denn je nach Entwicklungsverlauf und Zukunftsfähigkeit eines Geschäftsfeldes kann beurteilt werden, wie attraktiv dieses ist und ob der Eintritt für das Unternehmen Erfolg versprechen kann.

Für das Geschäftsfeld PPP ist eine Analyse umso schwieriger, da die Entwicklung erst begonnen hat und damit kaum Erfahrungen vorhanden sind, auf die bei der Analyse zurückgegriffen werden kann. In Abhängigkeit der Lebenszyklusphase, in der sich ein Geschäftsfeld befindet, ergibt sich die Marktrentabilität. Die folgende Abbildung zeigt den derzeitigen Stand des Geschäftsfeldes PPP.



**Abbildung 52: Abhängigkeit der Marktrentabilität vom Stadium des Lebenszyklus<sup>238</sup>**

Unter Betrachtung der Rentabilität scheint ein Einstieg in das Geschäftsfeld PPP zum jetzigen Zeitpunkt sehr sinnvoll, da mit der Phase des frühen Wachstums die Rentabilitätserwartungen am höchsten sind.<sup>239</sup> Zudem haben fast alle Wettbewerber die gleichen Ausgangsbedingungen, da durch die Neuheit des Geschäftsfeldes keine Erfahrungen gesammelt werden konnten. Diese mangelnden Erfahrungen sind auch das größte Risiko für Unternehmen, dieses neue Geschäftsfeld anzugehen.

<sup>238</sup> Vgl. Ansoff / Declerck / Hayes, Strategic Planning, 1976, S. 53

<sup>239</sup> Vgl. Hungenberg, Strategisches Management, 2001, S. 99

In der Strategieforschung spielt die ehemals volkswirtschaftlich orientierte Industrieökonomik seit den Arbeiten von Porter eine bedeutende Rolle.<sup>240</sup> Die Industrieökonomik geht davon aus, dass die Umwelt Einfluss auf die Gestaltung und den Erfolg der Unternehmensführung hat. Besonders die Wettbewerbsintensität wird durch die Markt- und Branchenstruktur beeinflusst und sorgt für ein entsprechendes Verhalten der Unternehmen. Porter hat dies mit seinem Modell der Five Forces<sup>241</sup> entsprechend zum Ausdruck gebracht.

Im Rahmen der Strategieerarbeitung ist von Bedeutung, welchen Einfluss Umweltfaktoren auf die Markt- und Branchenstruktur haben. Zu nennen sind hier z. B. die vorhandenen Eintrittsbarrieren, die vorhandene Branchenmitglieder vor potentiellen Neueinsteigern schützen können. Des Weiteren spielt eine Rolle, wie viele Wettbewerber am Markt positioniert sind und wie sich dies auf die Wettbewerbsintensität des Marktes auswirkt. Für die Erarbeitung einer Strategie sind diese Punkte von zentraler Bedeutung, da sie den Erfolg einer solchen Strategie stark beeinflussen.

Porter beschränkt sich bei seiner Analyse der Triebkräfte für den Wettbewerb auf die Betrachtung des Status quo. Zur Beurteilung des Geschäftsfeldes ist es aber auch notwendig, die zukünftige Entwicklung zu berücksichtigen. Dies ist nur andeutungsweise möglich, da nicht alle beeinflussenden Faktoren bestimmt werden können und ihre Entwicklung nicht abgeschätzt werden kann. Ebenfalls ist es schwierig, die Dynamik der Entwicklung voraussagen zu können.

Im Gegensatz zur allgemeinen Umwelt lässt sich die Wettbewerbsumwelt eines Unternehmens von diesem beeinflussen. Eine gute Marktposition der Unternehmen wirkt sich dabei vorteilhaft aus. Je stärker diese ist, desto mehr kann das Verhalten des Unternehmens im Wettbewerb Einfluss auf die Branche ausüben. Es gilt also nicht nur, sich als Unternehmen an die gegebenen Strukturen anzupassen, sondern sie aktiv mitzugestalten.

---

<sup>240</sup> Vgl. Knyphausen-Aufseß, Unternehmensführung, 1995, S. 52 ff.

<sup>241</sup> Vgl. Porter, Wettbewerbsstrategie, 1999, S. 33 ff.

Zur Analyse der Wettbewerbsumwelt hat Porter fünf Triebkräfte („Five Forces“) identifiziert, die die Wettbewerbsintensität beeinflussen.

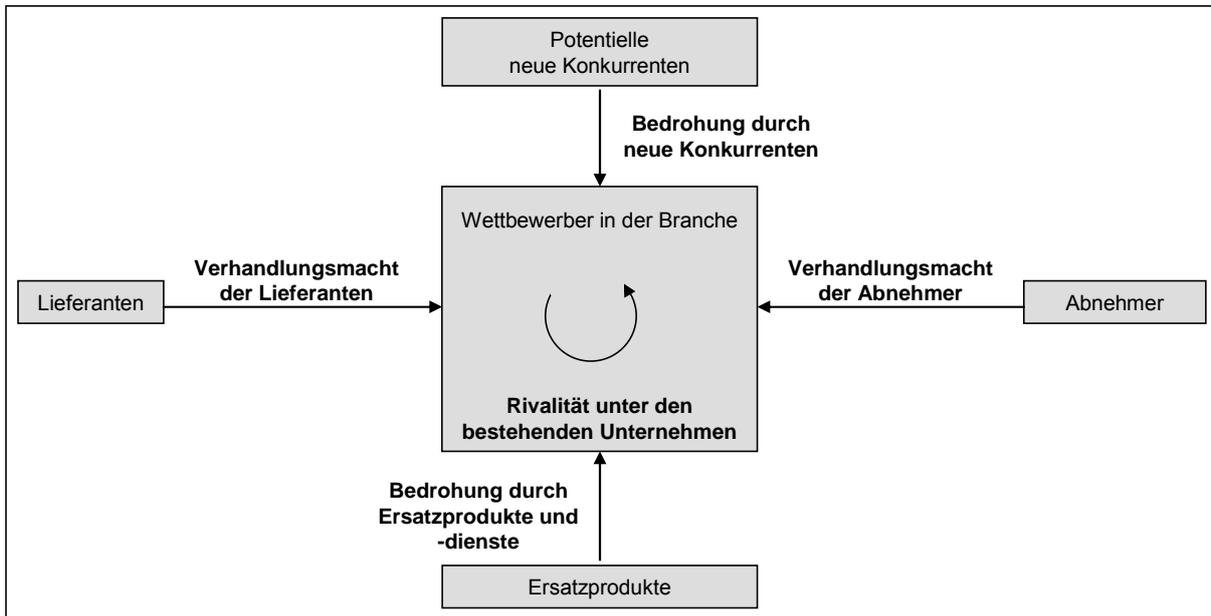


Abbildung 53: Die Triebkräfte der Wettbewerbsumwelt<sup>242</sup>

Auch wenn Porter bei seinem Modell auf die Branchenanalyse abstellt, kann dieses Modell ebenso zur Geschäftsfeldanalyse genutzt werden.

Die Rolle des Staates sieht Porter explizit nicht als eigenständigen Faktor, da er darauf verweist, dass der Staat in allen fünf Faktoren eine Rolle spielt und dass es sinnvoller ist zu untersuchen, welche Auswirkungen das Handeln des Staates auf die jeweiligen Triebkräfte des Wettbewerbs hat.<sup>243</sup> Steinmann / Schreyögg hingegen sehen den Staat als eigenständige Triebkraft.<sup>244</sup> Bei der nachfolgenden Beschreibung der einzelnen Triebkräfte wird die Bedeutung des Staates jeweils mit analysiert.

#### 4.2.2.1 Wettbewerber im Geschäftsfeld

Die Wettbewerber einer Branche oder eines Geschäftsfeldes stehen in ständiger Konkurrenz miteinander. In Abhängigkeit von der jeweiligen Wettbewerbssituation ist diese Rivalität entsprechend ausgeprägt. Fühlen sich Unternehmen durch konkurrierende Unternehmen bedroht, was sich z. B. durch rückläufige Auftragszahlen bemerkbar macht, so versuchen sie, sich dieser Bedrohung entgegenzustellen. Meist erfolgt das über den Preiswettbewerb, aber auch Strategien wie die Einführung neuer Produkte sind vorstellbar. Unter Umständen kann die Rivalität unter den Wettbewerbern auch zum Ausstieg eines Unternehmens aus dem Wettbewerb füh-

<sup>242</sup> Porter, Wettbewerbsstrategie, 1999, S. 34

<sup>243</sup> Vgl. Porter, Wettbewerbsstrategie, 1999, S. 63 f.

<sup>244</sup> Vgl. Steinmann / Schreyögg, Management, 2000, S. 171 und 179

ren. Porter zählt zu den Determinanten der Rivalität die Anzahl der Wettbewerber, das Branchenwachstum, die Fix- und Lagerkosten, die fehlende Differenzierung, die Kapazitätserweiterungen, die Heterogenität der Wettbewerber, die hohen strategischen Einsätze sowie die Austrittsbarrieren.<sup>245</sup> Im Folgenden werden die einzelnen Determinanten erläutert und anschließend die Auswirkungen auf das Geschäftsfeld PPP dargestellt.

Die Anzahl der Wettbewerber kann in verschiedener Hinsicht Einfluss auf die Rivalität des Geschäftsfeldes haben. Bei einer großen Anzahl von Wettbewerbern könnten einzelne versuchen, von anderen unbemerkt Maßnahmen zur Verbesserung der eigenen Wettbewerbssituation zu treffen. Handelt es sich um einen oligopolen Markt, so führt der Gewinn von Marktanteilen eines Unternehmens zum Verlust von Anteilen eines oder mehrerer anderer Unternehmen und von diesen sind entsprechende Gegenmaßnahmen zu erwarten. Ebenso ist es möglich, dass Branchenführer „sowohl disziplinierend als auch kooperativ ... eingreifen“<sup>246</sup>.

In Abhängigkeit des Wachstums des Geschäftsfeldes ändert sich der Grad der Rivalität. Bei einem schnellen Wachstum ist die Rivalität nicht stark ausgeprägt, da die eigenen personellen und finanziellen Ressourcen ausgelastet sind mit den vorhandenen Projekten. Verlangsamt sich das Branchenwachstum, verstärkt sich der Wettbewerb, da jedes Unternehmen versucht, mehr Marktanteile zu erhalten, um die eigenen Ressourcen weiterhin auszulasten. Dadurch kann es zum Preiswettbewerb oder anderen Maßnahmen kommen, die die Existenz im Geschäftsfeld erschweren.

Wenn Produktunterschiede kaum vorhanden sind, ist der Wettbewerb intensiver, da er vorrangig vom Preis dominiert wird. Gerade bei Bauleistungen, die auf Grundlage einer vorhandenen Planung mittels Leistungsverzeichnis ausgeschrieben werden, dominiert der Preis als einziges Entscheidungsmerkmal, da die Qualität auf Grundlage der VOB definiert ist. Diese Reduktion auf den Preis führt gerade beim Rückgang der Aufträge zu einer hohen Rivalität, die sich in Dumpingpreisangeboten äußert und zu einem ruinösen Wettbewerb führt. PPP-Angebote werden aber nach einer Vielzahl von Kriterien beurteilt, nicht nur nach dem Preis. Dadurch können die Unternehmen den Wettbewerb um PPP-Projekte auf unterschiedlichen Ebenen führen und dadurch ist die direkte Rivalität nicht so ausgeprägt.

Kapazitätserweiterungen sind im Unternehmen notwendig, wenn sich die Auftragslage ändert und das Unternehmen darauf reagieren will. Technologisch bedingt kann es dabei vorkommen, dass mit dieser Erweiterung die Kapazität um ein Mehrfaches überschritten wird, da z. B. die neue Maschine eine bestimmte Mindestproduktionsmenge aufweist, die über der notwendigen Kapazitätserweiterung liegt. Dies kann schnell zu Überkapazitäten am Markt führen, die dann zu entsprechenden Anpassungsreaktionen der Wettbewerber führen. Für das Geschäftsfeld PPP kann diese Determinante außer Acht gelassen werden.

---

<sup>245</sup> Porter, Wettbewerbsstrategie, 1999, S. 50 ff.

<sup>246</sup> Porter, Wettbewerbsstrategie, 1999, S. 51

Heterogene Wettbewerber haben in einem Geschäftsfeld unterschiedliche Strategien und Ziele. Dadurch sind sie nur sehr schwer einzuschätzen, und es kann nicht prognostiziert werden, wie sie sich im Markt verhalten. Heterogene Wettbewerber führen zu einer Erhöhung der Rivalität im Markt.

Die Rivalität des Geschäftsfeldes kann auch durch die unterschiedlich hohen strategischen Einsätze der Wettbewerber beeinflusst werden. Um den Eintritt in das Geschäftsfeld zu ermöglichen oder die Marktanteile zu erhöhen, ist es möglich, dass Unternehmen auch Angebote abgeben, die nicht rentabel sind. Damit wird das Gleichgewicht von Angebot und Nachfrage, das sich im Wettbewerb über den Preis einstellt, gestört und kann das Geschäftsfeld destabilisieren.

Die Rentabilität des Geschäftsfeldes kann auch durch vorhandene Austrittsbarrieren beeinflusst werden. Wenn es nur sehr schwer möglich ist, aus dem Geschäftsfeld wieder auszusteigen, sind die Unternehmen gezwungen, auch bei unrentabler Geschäftsfeldentwicklung weiterhin im Geschäftsfeld zu verbleiben. Gründe können zum Beispiel hohe Kosten für den Austritt sein. Aber auch die Spezialisierung auf das Geschäftsfeld und die damit verbundenen hohen Kosten zur Erschließung eines neuen Geschäftsfeldes können ausschlaggebend sein. Zudem können Abhängigkeiten zwischen den verschiedenen Geschäftsfeldern eines Unternehmens dazu führen, dass das Unternehmen im Geschäftsfeld verbleiben muss, obwohl die Rentabilität nicht gegeben ist. Das führt dazu, dass diese Wettbewerber sehr aggressiv das Geschäftsfeld bearbeiten, um die vorhandenen Kapazitäten entsprechend auszulasten.

Es ist zu erkennen, dass die Rivalität im Geschäftsfeld sehr unterschiedlich ausgeprägt ist und dass dies bei den Überlegungen zum Eintritt in das Geschäftsfeld PPP zu berücksichtigen ist.

| Determinanten der Rivalität       |
|-----------------------------------|
| Anzahl der Wettbewerber           |
| Wachstum des Geschäftsfeldes      |
| Produktunterschiede               |
| Heterogene Wettbewerber           |
| Strategische Unternehmenseinsätze |
| Ausstiegsbarrieren                |

**Abbildung 54: Determinanten der Rivalität im Geschäftsfeld PPP**

Die Auswirkungen dieser Determinanten werden für die jeweiligen Beteiligungsmöglichkeiten betrachtet, da sich hier Unterschiede ergeben.

| Determinanten der Rivalität  | Betätigung als:    | Situation im Geschäftsfeld PPP  | Einfluss auf die Rivalität |
|--|--------------------|---|----------------------------|
| Anzahl der Wettbewerber  | Nachunternehmer    | viele gleiche Wettbewerber  | hoch                       |
|  | Generalunternehmer | einige gleiche Wettbewerber   | mittel                     |
|  | Co-Sponsor         | wenige, unterschiedliche Wettbewerber                                 | gering                     |
|  | Sponsor            | wenige, unterschiedliche Wettbewerber                                 | gering                     |
| Wachstum des Geschäftsfeldes   | Nachunternehmer    | Einführungsphase / frühe Wachstumsphase – in Abhängigkeit des Sektors | hoch                       |
|  | Generalunternehmer |   |                            |
|  | Co-Sponsor         |   |                            |
|  | Sponsor            |   |                            |
| Produktunterschiede  | Nachunternehmer    | keine bzw. nur vereinzelt   | hoch                       |
|  | Generalunternehmer | in Abhängigkeit der Referenzen  | mittel                     |
|  | Co-Sponsor         | vorhanden   | gering                     |
|  | Sponsor            | vorhanden   | gering                     |
| Heterogene Wettbewerber  | Nachunternehmer    | homogene Wettbewerber   | gering                     |
|  | Generalunternehmer | homogene Wettbewerber   | gering                     |
|  | Co-Sponsor         | heterogene Wettbewerber   | hoch                       |
|  | Sponsor            | heterogene Wettbewerber   | hoch                       |
| Strategische Unternehmenseinsätze  | Nachunternehmer    | nicht notwendig   | gering                     |
|  | Generalunternehmer | nicht notwendig   | gering                     |
|  | Co-Sponsor         | möglich   | hoch                       |
|  | Sponsor            | möglich   | hoch                       |
| Ausstiegsbarrieren   | Nachunternehmer    | nicht vorhanden   | gering                     |
|  | Generalunternehmer | nicht vorhanden   | gering                     |
|  | Co-Sponsor         | eventuell vorhanden   | gering / mittel            |
|  | Sponsor            | vorhanden   | hoch                       |
| Zusammenfassung:<br>Die Rivalität im Geschäftsfeld PPP ist sehr undifferenziert, da der Einfluss einzelner Determinanten hoch, anderer gering ist.<br>Bei einer Beteiligung als Nachunternehmer bzw. Generalunternehmer konkurriert das Bauunternehmen mit den gleichen Wettbewerbern wie im Kerngeschäft, so dass die Bauunternehmen mit der Rivalität umzugehen wissen.<br>Bei einer Beteiligung als Sponsor bzw. Co-Sponsor konkurriert das Bauunternehmen auch mit Unternehmen anderer Branchen. Da man das Verhalten dieser Unternehmen nicht einschätzen kann, ist es schwerer, die Rivalität zu beurteilen und mit ihr umzugehen. |                    |   |                            |

**Abbildung 55: Beurteilung der Determinanten der Rivalität im Geschäftsfeld PPP in Abhängigkeit der Beteiligungsmöglichkeit**

#### 4.2.2.2 Potentielle neue Konkurrenten

Die Bedrohung durch neue Konkurrenten ist davon abhängig, wie hoch die sog. Eintrittsbarrieren sind, also wie schwer oder leicht es ist, in der jeweiligen Branche bzw. dem jeweiligen Geschäftsfeld in den Markt neu einzutreten. Dabei spielen sowohl unternehmensinterne als auch unternehmensexterne Gründe eine Rolle.

Für Porter sind die wesentlichen Eintrittsbarrieren die Betriebsgrößensparnisse, die Produktdifferenzierung, der Kapitalbedarf, die Umstellungskosten, der Zugang zu Vertriebskanälen, die größenunabhängigen Kostennachteile, die staatliche Politik sowie die zu erwartende Vergeltung der bisherigen Marktteilnehmer.<sup>247</sup> Diese Faktoren sollen im Folgenden auf ihre Relevanz für die Thematik dieser Arbeit untersucht werden.

<sup>247</sup> Porter, Wettbewerbsstrategie, 1999, S. 37 ff.

Betriebsgrößensparnisse („Economies of Scale“) sind Kostenvorteile, die durch Größenvorteile entstehen. In der Güterproduktion tritt dieser Effekt auf, wenn mit zunehmender Produktionsmenge die Stückkosten sinken. Wenn ein neuer Wettbewerber in das Geschäftsfeld eintritt, muss er entweder ein ähnliches Produktionsvolumen aufweisen oder er akzeptiert seinen Kostennachteil, der durch geringere Produktionsumfänge entsteht. Vor dem Hintergrund der Betrachtung von Markteintrittsbarrieren muss in diesem Punkt die Frage geklärt werden, ob dies einen Einfluss auf die Unternehmen hat, die neu in das Geschäftsfeld eintreten wollen. Das Geschäftsfeld PPP bedeutet die Integration sämtlicher Wertschöpfungsstufen im Lebenszyklus von Bauwerken. Hier kann angeführt werden, dass Unternehmen, die sämtliche Wertschöpfungsstufen im Unternehmensportfolio anbieten, einen Kostenvorteil haben können, da sie keine Schnittstellen zu anderen Partnern haben. Gestützt wird dies auf die Tatsache, dass in Untersuchungen nachgewiesen wurde, dass die GU-Vergabe wirtschaftlicher ist als die Fachlosvergabe.<sup>248</sup>

Produktdifferenzierung bedeutet, dass „etablierte Unternehmen über bekannte Marken und Käuferloyalität verfügen, ... oder schlicht aus der Tatsache herrühren, dass sie die ersten“<sup>249</sup> im Geschäftsfeld waren. Neue Wettbewerber können versuchen, diese Loyalität durch entsprechenden Kostenaufwand zu überwinden. Der Erfolg ist jedoch sehr unsicher. Für das Geschäftsfeld PPP kann man die Produktdifferenzierung gleichsetzen mit Referenzen, die das Unternehmen in Bezug auf PPP vorweisen kann. Gerade die Unternehmen, die bei den ersten Projekten erfolgreich waren, haben sich damit eine Referenz erworben, die einen Vorteil gegenüber Wettbewerbern darstellt, die eine entsprechende Referenz nicht vorweisen können. Hier zeigen die bisherigen Ausschreibungen, dass gerade im Bereich des Nachweises von Referenzen Unternehmen ausgeschlossen werden können, die den Anforderungen nicht entsprechen.

Der Markteintritt für neue Konkurrenten ist durch den notwendigen Kapitalbedarf begrenzt. Zum einen wird Kapital benötigt, um die Voraussetzungen im Unternehmen zu schaffen, überhaupt an PPP-Projekten teilzunehmen. Dazu gehört z. B. die Einstellung von zusätzlichen Mitarbeitern mit entsprechenden Qualifikationen, die Suche nach passenden Projektpartnern oder die Weiterbildung der eigenen Mitarbeiter. Hinzu kommen die Kosten für die jeweiligen Angebotsverfahren, die z. B. im öffentlichen Hochbau bei ca. 100.000 € und mehr liegen können. Zum anderen wird auch Eigenkapital benötigt zur Ausstattung der Projektgesellschaft sowie Kapital zur Stellung von Sicherheiten.

Unter Umstellungskosten werden die Kosten verstanden, die ein Abnehmer aufbringen muss, wenn er z. B. von dem Produkt des einen Lieferanten zum Produkt eines anderen Lieferanten wechselt. Für das Geschäftsfeld PPP kann man die Transaktionskosten, die die Projektgesellschaft aufwenden muss, um Nachunternehmer oder

---

<sup>248</sup> z. B. Boenert, Baukostensenkung, Dortmund, 2001

<sup>249</sup> Porter, Wettbewerbsstrategie, 1999, S. 40

strategische Partner in den einzelnen Wertschöpfungsstufen auszutauschen, zu den Umstellungskosten zählen.

Der Zugang zu den Vertriebskanälen kann für neue Wettbewerber eine Eintrittsbarriere darstellen, wenn erst mit hohem Kostenaufwand vorhandene Vertriebskanäle akquiriert werden müssen oder wenn neue Vertriebskanäle notwendig sind, da ein Zugang zu vorhandenen nicht möglich ist. Regionale Bauunternehmen haben ein entsprechendes regionales Netzwerk, sowohl in Bezug auf die Auftraggeber als auch bezogen auf die weiteren Projektbeteiligten. Damit lassen sich leichter und schneller entsprechende Partner finden. Allerdings ist dieses Netzwerk beschränkt auf das regionale Tätigkeitsumfeld. Tritt ein Bauunternehmen in einem für ihn neuen regionalen Umfeld auf, fehlen diese Kenntnisse. Baukonzerne haben hier ein deutlich größeres, auch internationales, Netzwerk.

Größenunabhängige Kostenvorteile können sich nach Porter ergeben durch vorhandene Patente, günstigen Zugang zu Rohstoffen, günstige Standorte, staatliche Subventionen oder eine vorhandene Lern- oder Erfahrungskurve. Für das Geschäftsfeld PPP werden vorrangig die Themen Lern- und Erfahrungskurve bzw. Standort betrachtet. An Hand der bisherigen Erfahrungen lässt sich feststellen, dass vor allem die Kosten für die Angebotserarbeitung mit zunehmender Projektbeteiligung des Unternehmens sinken, da die gemachten Erfahrungen, die vorbereiteten Unterlagen, die Absprachen mit den potentiellen Partnern sowie die Kenntnisse über Ablauf und Durchführung des Verfahrens dazu beitragen. Allerdings ist diese Kostensenkung endlich, da ein gegebener Aufwand immer notwendig ist, um ein Projekt vorzubereiten bzw. umzusetzen. Der Standort des Unternehmens (in Abhängigkeit des regionalen Betätigungsfeldes) kann einen Vor- oder Nachteil darstellen, da die Umsetzung von PPP-Projekten regional sehr unterschiedlich erfolgt.

Staatliche Politik kann eine Eintrittsbarriere darstellen, wenn durch Maßnahmen des Staates Markteintritte beschränkt werden oder gar nicht möglich sind. Hierzu zählt z. B. der Meisterzwang in einigen Handwerksberufen, da hier zur Unternehmensausübung die Qualifikation eines Meisters notwendig ist. Im Geschäftsfeld PPP können die Ausschreibungsbedingungen eine Eintrittsbarriere darstellen. Häufig werden in den Ausschreibungen Referenzen gefordert, die nur wenige Unternehmen vorweisen können. Dadurch werden andere Unternehmen vom Wettbewerb ausgeschlossen.

Treten neue Wettbewerber in den Markt ein, kann dies zu Vergeltungen der bisherigen Marktteilnehmer führen. Diese erwarteten Vergeltungsmaßnahmen können für neue Wettbewerber eine Eintrittsbarriere darstellen. In der jetzigen Phase des Lebenszykluses des Geschäftsfeldes PPP sind solche Vergeltungsmaßnahmen nicht zu erwarten. Solche Reaktionen können eventuell zu einem späteren Zeitpunkt eintreten, wenn sich das Wachstum des Geschäftsfeldes verlangsamt und neue Wettbewerber die Umsätze der bisherigen Wettbewerber schmälern können.

Es lässt sich feststellen, dass für neue Anbieter im Geschäftsfeld PPP Eintrittsbarrieren vorhanden sind, die einen Markteintritt erschweren bzw. nicht möglich ma-

chen. Diese Barrieren sind im Rahmen der Unternehmensanalyse kritisch zu hinterfragen und zu bewerten.

|  |
|--|
| Eintrittsbarrieren für das Geschäftsfeld PPP |
| Betriebsgrößenersparnisse                    |
| Produktdifferenzierung (Referenzen)          |
| Kapitalbedarf                                |
| Umstellungskosten                            |
| Zugang zu den Vertriebskanälen               |
| Größenunabhängige Kostenvorteile             |
| Staatliche Politik                           |
| Vergeltungsmaßnahmen                         |

**Abbildung 56: Eintrittsbarrieren für das Geschäftsfeld PPP**

Die Auswirkungen der Eintrittsbarrieren werden für die jeweiligen Beteiligungsmöglichkeiten betrachtet, da sich hier Unterschiede ergeben.

## Elemente eines Strategieprozessmodells für das Geschäftsfeld PPP

| Eintrittsbarrieren   | Betätigung als:    | Situation im Geschäftsfeld PPP       | Einfluss auf die Rivalität |
|--|--------------------|--------------------------------------|----------------------------|
| Betriebsgrößensparnisse  | Nachunternehmer    | hat keinen Einfluss                  | keinen                     |
|  | Generalunternehmer | hat keinen Einfluss                  | keinen                     |
|  | Co-Sponsor         | hat keinen Einfluss                  | gering                     |
|  | Sponsor            | hat keinen Einfluss                  | gering                     |
| Produktdifferenzierung (Referenzen)  | Nachunternehmer    | kann von Bedeutung sein              | gering                     |
|  | Generalunternehmer | ist von Bedeutung                    | mittel                     |
|  | Co-Sponsor         | ist von Bedeutung                    | mittel                     |
|  | Sponsor            | ist von großer Bedeutung             | hoch                       |
| Kapitalbedarf  | Nachunternehmer    | nicht größer als im Kerngeschäft     | keinen                     |
|  | Generalunternehmer | etwas größer als im Kerngeschäft     | gering                     |
|  | Co-Sponsor         | höher als im Kerngeschäft            | mittel bis hoch            |
|  | Sponsor            | wesentlich höher als im Kerngeschäft | hoch                       |
| Umstellungskosten  | Nachunternehmer    | nicht vorhanden                      | keinen                     |
|  | Generalunternehmer | kaum vorhanden                       | gering                     |
|  | Co-Sponsor         | vorhanden                            | mittel                     |
|  | Sponsor            | hoch                                 | hoch                       |
| Zugang zu den Vertriebskanälen   | Nachunternehmer    | kann erschwert sein                  | gering                     |
|  | Generalunternehmer |                                      |                            |
|  | Co-Sponsor         |                                      |                            |
|  | Sponsor            |                                      |                            |
| Größenunabhängige Vorteile   | Nachunternehmer    | Standort ist meist ausschlaggebend   | hoch                       |
|  | Generalunternehmer | Standort kann ausschlaggebend sein   | mittel                     |
|  | Co-Sponsor         | Standort kann ausschlaggebend sein   | mittel                     |
|  | Sponsor            | Standort ist nicht ausschlaggebend   | keinen                     |
| Staatliche Politik   | Nachunternehmer    | nicht maßgebend                      | gering                     |
|  | Generalunternehmer | kann maßgebend sein                  | mittel / hoch              |
|  | Co-Sponsor         | kann maßgebend sein                  | mittel / hoch              |
|  | Sponsor            | kann maßgebend sein                  | mittel / hoch              |
| Vergeltungsmaßnahmen   | Nachunternehmer    | zurzeit nicht zu erwarten            | keinen                     |
|  | Generalunternehmer |                                      |                            |
|  | Co-Sponsor         |                                      |                            |
|  | Sponsor            |                                      |                            |
| Zusammenfassung:<br>Die Eintrittsbarrieren im Geschäftsfeld PPP nehmen mit zunehmender Beteiligung am Geschäftsfeld zu, d.h. für Nachunternehmer sind kaum Eintrittsbarrieren vorhanden, für Sponsoren sind diese sehr hoch. Damit wird mittel- bis langfristig die Anzahl der potentiellen Wettbewerber bei den Nach- und Generalunternehmens steigen. Bei den Sponsoren und Co-Sponsoren werden die Wettbewerber nur langsam zunehmen. |                    |                                      |                            |

**Abbildung 57: Beurteilung der Determinanten der Rivalität im Geschäftsfeld PPP in Abhängigkeit der Beteiligungsmöglichkeit**

### 4.2.2.3 Ersatzprodukte

Ersatz- bzw. Substitutionsprodukte sind Produkte, die sich durch andere Produkte ersetzen lassen. Wenn der Preis des einen Gutes steigt, steigt die Nachfrage nach einem Substitut.<sup>250</sup> Somit gilt es zu analysieren, ob und welche Substitutionsprodukte am Markt vorhanden sind und wie diese den Markt beeinflussen.

<sup>250</sup> Vgl. Mankiw, Volkswirtschaftslehre, 2001, S. 73

Die Determinanten der Substitutionsgefahr bestehen in:<sup>251</sup>

- Relative Preisleistung der Ersatzprodukte,
- Umstellungskosten,
- Substitutionsneigung der Abnehmer.

Das Substitutionsprodukt zum Geschäftsfeld PPP ist die konventionelle Beschaffung von Bauwerken durch die öffentlichen Auftraggeber.

Maßstab für die Entscheidung PPP vs. konventionelle Beschaffung ist die Wirtschaftlichkeitsuntersuchung. Gemäß der Bundeshaushaltsordnung (BHO) sind für „alle finanzwirksamen Maßnahmen angemessene Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen durchzuführen. Dabei ist auch die mit den Maßnahmen verbundene Risikoverteilung zu berücksichtigen. In geeigneten Fällen ist privaten Anbietern die Möglichkeit zu geben darzulegen, ob und inwieweit sie staatliche Aufgaben oder öffentlichen Zwecken dienende wirtschaftliche Tätigkeiten nicht ebenso gut oder besser erbringen können (Interessenbekundungsverfahren).“<sup>252</sup> Zudem ist eine „Schätzung der nach Fertigstellung der Maßnahme entstehenden jährlichen Haushaltsbelastungen beizufügen“<sup>253</sup>. Ähnlich lautende Bestimmungen finden sich in den jeweiligen Landeshaushaltsordnungen<sup>254</sup> sowie in den Gemeindehaushaltsverordnungen.<sup>255</sup> Bisher wurden diese Regelungen allerdings nur sehr oberflächlich beachtet, denn gerade die Veranschlagung von PPP-Projekten im Haushalt und damit das Aufzeigen der entstehenden Kosten in den nächsten Jahren auch für den Betrieb der Bauwerke führt zu einer bisher nicht gekannten Transparenz, die eigentlich Standard sein müsste.

Im Rahmen der Wirtschaftlichkeitsuntersuchung wird festgestellt, ob die konventionelle oder die PPP-Beschaffungsvariante zur Anwendung kommt. Damit wird der Nachweis erbracht, inwieweit das Substitut von PPP-Projekten wirtschaftlicher beschafft werden kann. Bei den bisher umbesetzten Projekten im öffentlichen Hochbau war die Beschaffung mittels PPP um bis zu 25% effizienter als die konventionelle Beschaffung.<sup>256</sup> Der Einsatz neuer Steuerungsmodelle in den Kommunen, wie bspw. die Doppik, und die Verbesserung der konventionellen Beschaffung durch die Berücksichtigung des Lebenszyklusansatzes, kann dazu führen, dass zunehmend auch bei der konventionellen Beschaffung mehr Effizienzvorteile generiert werden und dadurch die Wirtschaftlichkeit gegenüber PPP-Projekten nicht mehr in dem Maße gegeben ist wie zurzeit.

---

<sup>251</sup> Porter, Wettbewerbsvorteile, 2000, S. 32

<sup>252</sup> §7 (2) BHO

<sup>253</sup> §24 (1) Satz 2 BHO

<sup>254</sup> Vgl. § 7 und § 24 Thüringer Landeshaushaltsordnung (ThürLHO)

<sup>255</sup> z. B. § 10 Thüringer Gemeindehaushaltsverordnung (ThürGemHV)

<sup>256</sup> Randow, PPP-Jahrbuch, 2007, S. 21

Für das Geschäftsfeld PPP können die Transaktionskosten, die der öffentliche Auftraggeber für die Erarbeitung des PPP-Projektes aufwenden muss, als Umstellungskosten bezeichnet werden. Das sind diejenigen Kosten, die die öffentliche Hand zusätzlich gegenüber der konventionellen Beschaffung bei der PPP-Beschaffung aufwenden muss. Dazu gehören z. B. die Kosten der externen Berater, aber auch die zusätzlich anfallenden Kosten für die Projektorganisation und –umsetzung auf Seiten der öffentlichen Hand. Diese Kosten werden im Rahmen der Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen mit eingerechnet und entsprechend berücksichtigt. Ebenfalls als Umstellungskosten lassen sich die Kosten bezeichnen, die notwendig sind, um die Hemmnisse für PPP zu beseitigen. Das können z. B. die Änderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen sein, aber auch der mit PPP zu vollziehende Verwaltungsabbau.

Die Substitutionsneigung der Abnehmer, in diesem Fall der öffentliche Auftraggeber, ist bei PPP-Projekten sehr unterschiedlich ausgeprägt. Gerade durch die Vorbehalte von Politik, Verwaltung und Nutzern gegenüber PPP-Projekten kann eine geplante und auch wirtschaftlichere Beschaffung mittels PPP scheitern.

| Determinanten der Substitutionsgefahr              |
|--|
| Wirtschaftlichkeit PPP vs. konventionell           |
| Umstellungskosten                                  |
| Substitutionsneigung der öffentlichen Auftraggeber |

**Abbildung 58: Determinanten der Substitutionsgefahr für das Geschäftsfeld PPP**

Die Auswirkungen dieser Determinanten werden für die jeweiligen Beteiligungsmöglichkeiten betrachtet, da sich hier Unterschiede ergeben.

| Determinanten der Substitutionsgefahr  | Betätigung als:    | Situation im Geschäftsfeld PPP | Bedrohung durch Ersatzprodukte |
|--|--------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Wirtschaftlichkeit PPP vs. konventionell   | Nachunternehmer    | hat keinen Einfluss            | nicht vorhanden                |
|  | Generalunternehmer | hat keinen Einfluss            | nicht vorhanden                |
| Umstellungskosten  | Co-Sponsor         | hat Einfluss                   | gering                         |
| Substitutionsneigung der öffentlichen Auftraggeber   | Sponsor            | hat wesentlichen Einfluss      | hoch                           |
| <p>Zusammenfassung:<br/>                     Alle drei Determinanten haben jeweils gleichen Einfluss auf das Geschäftsfeld PPP.<br/>                     Für die Betätigung als Nach- und Generalunternehmer spielen die Nichtanwendung von PPP keine Rolle, da dann die Projekte konventionell realisiert werden und eine Beteiligung in gleichem Maße möglich ist.<br/>                     Davon ausgehend, dass der Co-Sponsor sein Kerngeschäft im PPP-Projekt übernimmt, gilt für ihn gleiches wie für den Generalunternehmer. Allerdings ist der Aufwand zur Beteiligung als Co-Sponsor in diesem Fall umsonst gewesen, deswegen ist die Entscheidung von Bedeutung für ihn.<br/>                     Der Sponsor hat sich im Rahmen der Unternehmensentwicklung so aufgestellt, dass er alle Wertschöpfungsstufen anbieten kann. Bei einer konventionellen Realisierung könnte er eventuell seine Leistungen als Generalunternehmer anbieten, allerdings ist der Aufwand der Unternehmensentwicklung dann umsonst gewesen.</p> |                    |                                |                                |

**Abbildung 59: Beurteilung der Substitutionsgefahr im Geschäftsfeld PPP in Abhängigkeit der Beteiligungsmöglichkeit**

### 4.2.2.4 Abnehmer

Die Abnehmer sind die entscheidende Wettbewerbskraft, da in der Marktwirtschaft nur Produkte und Dienstleistungen zur Verfügung gestellt werden, die der Abnehmer benötigt und für die er bereit ist, den entsprechenden Marktpreis zu zahlen. Die Stärke einer Abnehmergruppe ist abhängig von deren Anzahl bzw. von der Abhängigkeit eines Unternehmens von einem bestimmten Abnehmer bzw. Abnehmergruppe.

Porter hat einige Determinanten der Abnehmerstärke definiert<sup>257</sup>, von denen im Folgenden die für PPP relevanten betrachtet werden. Der Abnehmer der Produkte ist in diesem Fall die öffentliche Hand. Da ein Teil der Faktoren bereits bei der Substitutionsgefahr mit betrachtet wurde, werden diese Faktoren hier nicht betrachtet.

Die Abnehmer haben eine gute Ausgangsposition für Verhandlungen, wenn sie einen großen Anteil an den Gesamtumsätzen des Verkäufers haben. Aus Sicht des Verkäufers bedeutet dies, dass er sich in einer gewissen Abhängigkeit vom Abnehmer befindet und er nicht so einfach seine Produkte an andere Kundengruppen verkaufen kann. Der Abnehmer von PPP-Projekten ist derzeit die öffentliche Hand. Da die einzelnen Bereiche der öffentlichen Hand - Bund, Länder, Gemeinden, Unternehmen mit entsprechender kommunaler Beteiligung - nicht in Konkurrenz zu einander stehen, kann die Marktform im Geschäftsfeld PPP als Monopson<sup>258</sup> bezeichnet werden. In der Theorie würde das bedeuten, dass der Abnehmer den Wettbewerb zu seinen Gunsten bestimmen kann. Um dies zu verhindern, gibt es eine Reihe von Wettbewerbsregeln, die diese Marktmacht unterbinden sollen. So ist die öffentliche Hand beispielsweise bei der Auftragsvergabe an Richtlinien wie VOB, VOF oder VOL gebunden, während der private Auftraggeber diese Richtlinien als Grundlage gemeinsamen Handelns vereinbaren kann. Dies bedeutet, dass die von Porter<sup>259</sup> beschriebenen Aspekte in diesem Punkt nicht zur Anwendung kommen können.

Die Abnehmer haben auch eine gute Verhandlungsposition, wenn die Produkte standardisiert sind, da dann immer alternative Lieferanten vorhanden sind. Für die Leistungen der jeweiligen Wertschöpfungsstufen kann von einer hohen Standardisierung ausgegangen werden. Gewisse Standardisierungseffekte sind durch das Vergaberecht und den Beschaffungsprozess bei PPP-Projekten bereits vorhanden. Die Wirtschaftlichkeitsuntersuchung wurde durch den bundeseinheitlichen Leitfaden<sup>260</sup>, der in einer gemeinsamen Arbeitsgruppe des Bundes - unter Federführung des BMVBS - und der Finanzministerkonferenz der Länder - unter Federführung des Finanzministeriums NRW - erarbeitet wurde, mit Empfehlungen für eine bundeseinheitliche Vorgehensweise bei der Wirtschaftlichkeitsuntersuchung versehen. Auch

---

<sup>257</sup> Porter, Wettbewerbsstrategie, 1999, S. 58 ff.

<sup>258</sup> Als Monopson wird in der Volkswirtschaft eine Marktform bezeichnet, bei der nur einem Abnehmer mehrere Anbieter gegenüberstehen.

<sup>259</sup> Vgl. Porter, Wettbewerbsstrategie, 1999, S. 58 ff.

<sup>260</sup> o.V., Leitfaden Wirtschaftlichkeitsuntersuchung Bund, 2006

das Gutachten „PPP im öffentlichen Hochbau“<sup>261</sup> sowie die diversen Leitfäden der PPP-Task Force Nordrhein-Westfalen<sup>262</sup> haben Beiträge zur Standardisierung geleistet. Weitere Empfehlungen zur Standardisierung sind in Arbeit. Eine Standardisierung wird langfristig zu mehr Wettbewerbern im Geschäftsfeld PPP führen, da dadurch die Eintrittsbarrieren sinken.

Niedrige Umstellungskosten der Abnehmer erleichtern den Wechsel der Lieferanten. Da das Geschäftsfeld PPP ein neues Produkt für die öffentliche Hand (Abnehmer) darstellt, hat sie relativ hohe Umstellungskosten. Diese Determinante wurde bereits bei der Substitutionsgefahr betrachtet und wird hier nicht analysiert.

Wenn der Abnehmer vollständig informiert ist, hat er eine starke Verhandlungsposition. Durch das standardisierte Ausschreibungsverfahren bei der öffentlichen Hand ist der Abnehmer sehr gut informiert, was die aktuellen Marktpreise betrifft. Da aber der Rahmen von öffentlichen Vergaben vorgegeben ist, können diese Informationen nicht genutzt werden, um den Druck auf die Lieferanten zu erhöhen. Deswegen spielt diese Determinante im Geschäftsfeld PPP keine Rolle.

|  |
|--|
| Determinanten der Abnehmerstärke                         |
| Standardisierung der Projekte –<br>derzeit nicht aktuell |

**Abbildung 60: Determinanten der Abnehmerstärke im Geschäftsfeld PPP**

Damit hat zum jetzigen Zeitpunkt die Abnehmerstärke keinen Einfluss auf das Geschäftsfeld PPP.

#### 4.2.2.5 Lieferanten

Lieferanten können den Wettbewerb des Geschäftsfeldes beeinflussen, wenn sie die Möglichkeit haben, Einfluss auf Preis und Leistung der Wettbewerber zu nehmen. Die Stärke einer Lieferantengruppe ist abhängig von deren Anzahl bzw. von der Abhängigkeit eines Unternehmens von einem bestimmten Lieferanten bzw. Lieferantengruppe. Die Determinanten der Lieferantenmacht sind spiegelbildlich zu den Determinanten der Abnehmerstärke.<sup>263</sup> Deshalb wird nur die Determinante Lieferantenkonzentration<sup>264</sup> betrachtet, da alle anderen Determinanten für das Geschäftsfeld PPP keine Rolle spielen. Für das zu untersuchende Geschäftsfeld PPP sind die Lieferanten die Anbieter der jeweiligen Leistungen in den einzelnen Wertschöpfungsstufen. Bei der Wertschöpfungsstufe Errichtung sind die Nachunternehmer die Lieferanten für den Generalunternehmer und die Generalunternehmer die Lieferanten für den Sponsor. Der Generalunternehmer als Co-Sponsor ist Partner des Sponsors. Da aber der Sponsor auch alle anderen Wertschöpfungsstufen abde-

---

<sup>261</sup> o.V., BMVBS, Grundsatzarbeiten, 2007

<sup>262</sup> o.V., PPP Task Force NRW, Leitfäden, 2007

<sup>263</sup> Porter, Wettbewerbsstrategie, 1999, S. 61 ff.

<sup>264</sup> Porter, Wettbewerbsvorteile, 2000, S. 32

cken muss, sind in diesem Fall Nachunternehmer und Generalunternehmer die Lieferanten. Zu untersuchen ist, ob aus diesen Wertschöpfungsstufen heraus eine starke Verhandlungsposition der Lieferanten vorhanden ist.

Für die Leistungen Planen, Errichten und Erhalten stehen genügend Lieferanten zur Verfügung. Dabei ist teilweise ein sehr aktiver Wettbewerb zwischen den Lieferanten zu verzeichnen, so lange die Lieferanten nicht mit dem Unternehmen verbunden sind. Deshalb ist in diesen Bereichen die Verhandlungsstärke der Lieferanten sehr gering, da sie jederzeit ersetzt werden können.

Sind die Lieferanten mit den jeweiligen Referenzen bereits im Angebot des Sponsors benannt, besitzen sie eine hohe Lieferantenmacht, da ein Austausch dann kaum noch möglich ist.

Bei den Betreiberleistungen muss zwischen den einzelnen Sektoren differenziert werden. Im Bereich des Hochbaus gelten die gleichen Bedingungen wie im letzten Abschnitt beschrieben. Anders verhält es sich mit dem Betrieb von Straßen. Bisher werden die Betriebsleistungen fast ausschließlich von der öffentlichen Hand selbst erbracht, lediglich in Thüringen wurde der Straßenbetriebsdienst des Landes privatisiert. Dadurch liegt das Know-how für den Straßenbetriebsdienst überwiegend bei der öffentlichen Hand. Um bei den aktuellen Straßenprojekten entsprechende Partner für den Betrieb zu haben, werden deshalb auch ausländische Partner mit entsprechenden Referenzen eingebunden.

|                                   |
|-----------------------------------|
| Determinante der Lieferantenmacht |
| Lieferantenkonzentration          |

**Abbildung 61: Determinanten der Lieferantenmacht im Geschäftsfeld PPP**

Die Lieferantenkonzentration spielt lediglich für die Sponsoren eine Rolle, da für bestimmte Leistungen oder ab einer bestimmten Phase im Projekt die Lieferanten versuchen könnten, ihre Konzentration auszunutzen. Allerdings hat dies keinen Einfluss auf das Geschäftsfeld an sich.

Lediglich im Straßenbetriebsdienst ist derzeit eine Lieferantenkonzentration im Bereich der Betriebsleistungen vorhanden, die das Geschäftsfeld PPP beeinflussen kann.

#### **4.2.2.6 Marktanalyse**

Neben den Triebkräften, die den Wettbewerb im Geschäftsfeld bestimmen, ist auch die Analyse des Marktes von Interesse. Durch die Marktanalyse lassen sich auch quantitative Aussagen zur Marktentwicklung generieren, die zur Beurteilung des Geschäftsfeldes notwendig sind. Faktoren, mit denen der Markt und seine Entwicklung analysiert werden können, sind:<sup>265</sup>

---

<sup>265</sup> Gälweiler, Unternehmensplanung, 1986, S. 375

- Marktvolumen,
- Marktpotential,
- Marktwachstum,
  - in den letzten 3 oder 5 Jahren,
  - in den nächsten 3, 5 oder mehr Jahren,
- Marktanteile der 3 oder 5 stärksten Anbieter,
  - vor 3 oder 5 Jahren,
  - heute,
  - voraussichtlich in 3-5 Jahren,
- unterschiedliche Preis- und /oder Ertragsbedingungen in den Teilmärkten,
- unterschiedliche Nebenleistungen (Beratung, Kundendienst usw.) in den Teilmärkten.

Diese Faktoren lassen sich sowohl für den gesamten Markt als auch für Teilmärkte (z. B. bestimmte Abnehmergruppen, verschiedene Anwendungsarten, bestimmte Regionen)<sup>266</sup> ermitteln. Mit Hilfe der Marktanalyse soll das Unternehmen einschätzen können, ob das Geschäftsfeld, in das das Unternehmen eintreten möchte, von der Größe und Struktur ein lohnenswertes Geschäftsfeld ist oder gerade nicht.

Derzeit liegt das Volumen an unterzeichneten PPP-Verträgen insgesamt bei etwa 1,5 Mrd. €. Das Marktvolumen beträgt derzeit im Bereich öffentlicher Immobilien und Infrastruktur ca. 4%.<sup>267</sup>

Die internationalen Erfahrungen zeigen, dass sich PPP nur für bis zu 20% aller öffentlichen Investitionen wirtschaftlich einsetzen lässt, was deutlich macht, dass PPP seine Grenzen in der Anwendung hat. Die Bundesregierung hat sich nicht zuletzt vor diesem Hintergrund vorläufig als Zielgröße für den Anteil von PPP-Projekten 15% der öffentlichen Aufträge vorgegeben.<sup>268</sup> Betrachtet man nun von der öffentlichen Beschaffungstätigkeit im Jahre 2005<sup>269</sup> insgesamt einmal nur das öffentliche Bauvolumen von 35,4 Mrd. € und davon wiederum nur den für PPP derzeit in Deutschland relevanten Anteil im öffentlichen Hoch- und Straßenbau von 25,4 Mrd. €, so ergibt sich nach der Zielvorgabe des Bundes ein maximaler Betrag von 3,8 Mrd. € /Jahr.

Ausgehend vom in der Studie des Bonner Instituts für Wirtschaft und Gesellschaft<sup>270</sup> geschätzten Bedarfs von ca. 62 Mrd. €/Jahr ergäbe sich ein PPP-Anteil von ca.

---

<sup>266</sup> Vgl. Gälweiler, Unternehmensplanung, 1986, S. 374

<sup>267</sup> Steinbrück, IHK-Frankfurt, 2006

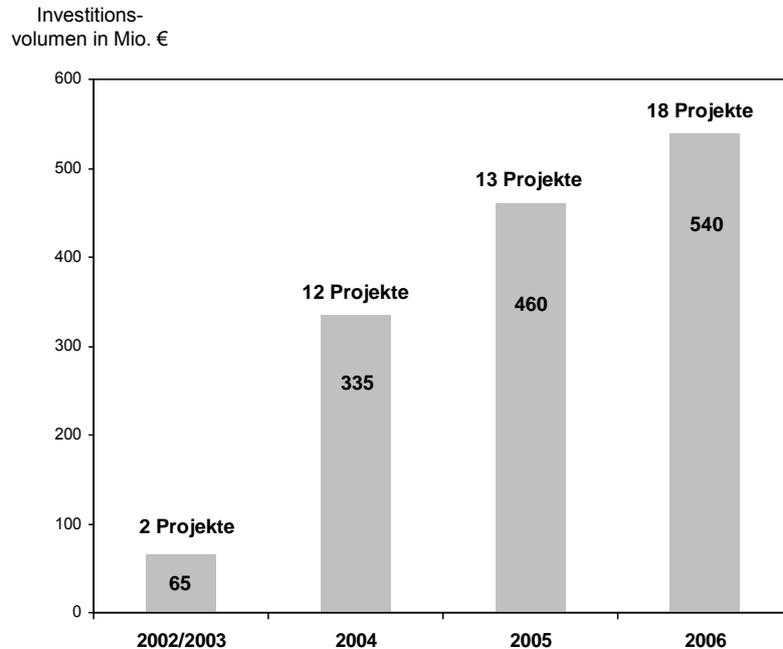
<sup>268</sup> Steinbrück, IHK-Frankfurt, 2006; Großmann, BMVBS, 2006

<sup>269</sup> o.V., Baustatistisches Jahrbuch, 2007

<sup>270</sup> Vgl. Ottnand / Hefe: Zukunft der Bauwirtschaft, 2002

9 Mrd. € /Jahr und somit eine Spanne in der Einschätzung des maximalen jährlichen mittels PPP umsetzbaren PPP-Volumens von ca. 3,8 bis 9 Mrd. €. Diese Zahl kann auch für das mögliche Marktpotential von PPP in Deutschland angesetzt werden.

Die ersten Projekte im öffentlichen Hochbau wurden im Jahr 2002 vergeben. Seit dieser Zeit entwickelt sich der Markt stetig.



**Abbildung 62: Entwicklung des PPP-Marktes im öffentlichen Hochbau in Deutschland<sup>271</sup>**

Es ist abschätzbar, dass sich diese Entwicklung weiter fortsetzen wird, d.h. stetige positive Entwicklung, allerdings kein schnelles Wachstum.

Der Marktanteil der stärksten Wettbewerber ist abhängig von Art und Umfang der Projekte. Aufgrund der noch relativ geringen Anzahl von Projekten und der sehr unterschiedlichen Projektvolumina ist die Aussagekraft des Marktanteils als gering anzusehen. Bei den vergebenen Schulprojekten schwankt das Investitionsvolumen zwischen 4 Mio. € und 100 Mio. €, bei den Verwaltungsgebäuden zwischen 5 Mio. € und 125 Mio. €. <sup>272</sup> In Abhängigkeit vom Investitionsvolumen ändern sich auch die Wettbewerber, da dieses Kriterium ein entscheidendes Auswahlkriterium ist. Deshalb muss man zur genaueren Beurteilung des Marktanteils der stärksten Wettbewerber diejenigen betrachten, die im Bereich des relevanten Investitionsvolumens liegen.

---

<sup>271</sup> Bodner, PPP-Jahrbuch, 2007, S. 7

<sup>272</sup> o.V., Bauindustrie, 2007

|                |
|----------------|
| Marktanalyse   |
| Marktvolumen   |
| Marktpotential |
| Marktwachstum  |
| Marktanteil    |

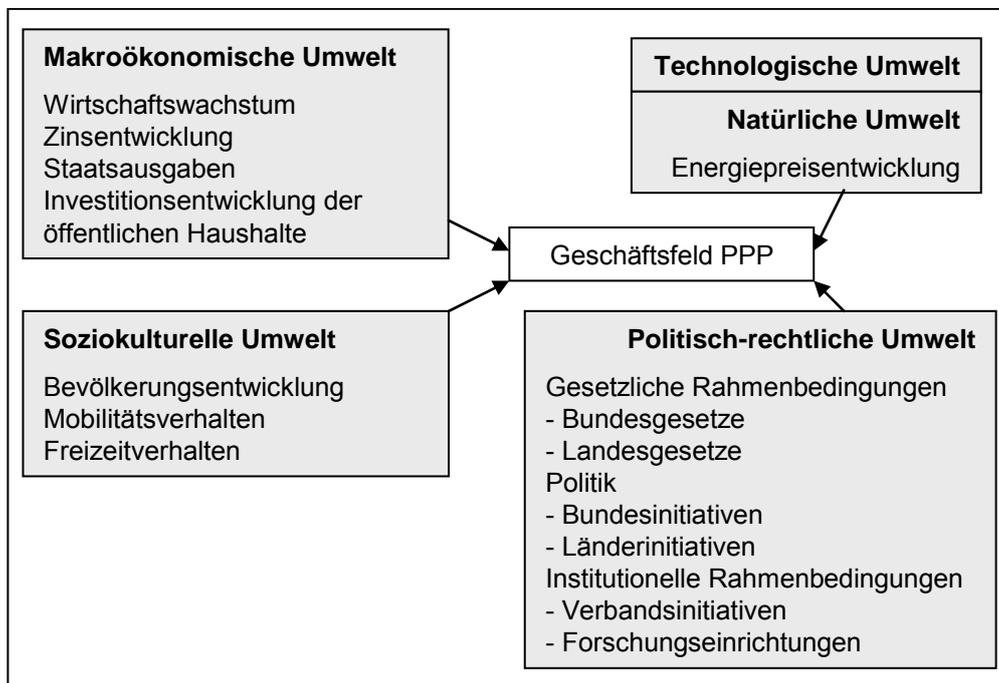
**Abbildung 63: Kriterien für die Marktanalyse für das Geschäftsfeld PPP**

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass das Geschäftsfeld PPP genügend Potential besitzt, um in den nächsten Jahren weiter zu wachsen. Dies bedeutet für die Beteiligung als Sponsor bzw. Co-Sponsor, dass sich der Aufwand für die Unternehmensentwicklung lohnen kann. Für eine Beteiligung als Nach- und Generalunternehmer bedeutet dies, dass auch zukünftig durch das Geschäftsfeld PPP mehr Bauvolumen generiert wird und damit für zusätzliche Aufträge am Markt sorgt.

### 4.2.3 Zusammenfassung Umweltanalyse

Die Kriterien der Umweltanalyse gilt es auf ihre Chancen und Risiken bezüglich des Geschäftsfeldes PPP hin zu untersuchen. Die jeweiligen Kriterien der Umweltanalyse und der Unternehmensanalyse sind nachfolgend dargestellt.

#### Allgemeine Umwelt



**Abbildung 64: Kriterien der allgemeinen Umwelt für das Geschäftsfeld PPP<sup>273</sup>**

Die Auswertung der Beurteilung der allgemeinen Umwelt auf das Geschäftsfeld PPP lässt sich wie folgt zusammenfassen:

<sup>273</sup> eigene Darstellung in Anlehnung an: Fahey / Narayanan, Macroenvironmental, 1986, S. 29

- Makroökonomische Umwelt – neutral,
- technologische Umwelt – derzeit nicht maßgebend,
- soziokulturelle Umwelt – positiv,
- natürliche Umwelt – positiv (speziell öffentlicher Hochbau),
- politisch-rechtliche Umwelt – positiv (negativ in einzelnen Bundesländern).

Damit kann ausgeführt werden, dass die allgemeine Umwelt derzeit positiven Einfluss auf das Geschäftsfeld PPP hat und damit die Beteiligung am Geschäftsfeld PPP eine Chance darstellt.

Wettbewerbsumwelt

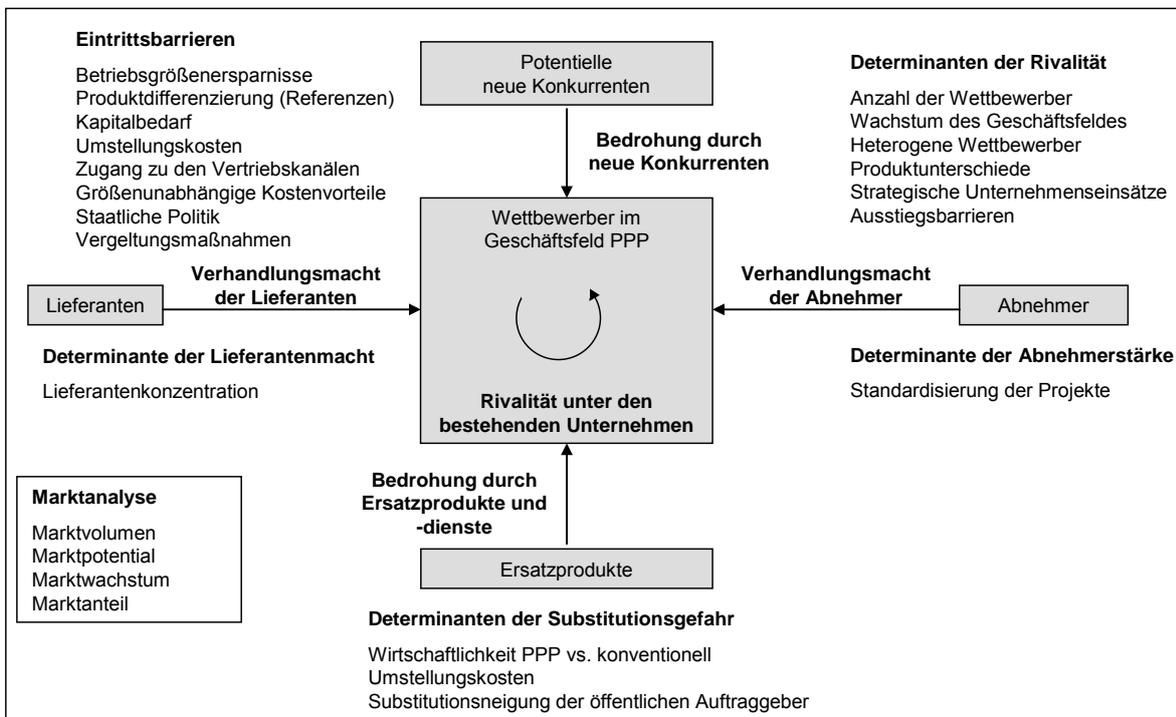


Abbildung 65: Kriterien der Wettbewerbsumwelt im Geschäftsfeld PPP<sup>274</sup>

Die Auswertung der Wettbewerbsanalyse erfolgt unter Berücksichtigung der einzelnen Beteiligungsmöglichkeiten am Geschäftsfeld PPP.

<sup>274</sup> eigene Darstellung in Anlehnung an: Porter, Wettbewerbsvorteile, 2000, S. 32

| Einflussfaktoren         | Nachunternehmer         | Generalunternehmer | Co-Sponsor      | Sponsor                          |
|--------------------------|-------------------------|--------------------|-----------------|----------------------------------|
| Rivalität                | Chance                  | Chance             | Risiko          | Risiko                           |
| Eintrittsbarrieren       | Chance                  | Chance             | Risiko          | Risiko                           |
| Substitutionsgefahr      | neutral                 | neutral            | geringes Risiko | hohes Risiko                     |
| Abnehmerstärke           | derzeit keinen Einfluss |                    |                 |                                  |
| Lieferantenkonzentration | derzeit keinen Einfluss |                    |                 | geringes Risiko im Sektor Straße |
| Marktanalyse             | Chance                  | Chance             | Chance          | Chance                           |

**Abbildung 66: Auswertung der Wettbewerbsanalyse für das Geschäftsfeld PPP in Abhängigkeit der Beteiligungsmöglichkeiten**

Damit wird deutlich, dass eine Beteiligung als Nach- bzw. Generalunternehmer eine gute Möglichkeit darstellt. Die Beteiligung als Sponsor bzw. Co-Sponsor weist dagegen Risiken auf, die es zu beachten gilt.

### 4.3 Unternehmensanalyse

#### 4.3.1 Einführung

Nachdem im Rahmen der Umweltanalyse sämtliche Faktoren betrachtet wurden, die im Umfeld des Unternehmens eine Rolle spielen, folgt als nächster Schritt die Analyse des Unternehmens selbst. Dabei ist die Aufgabe, die eigene Situation des Unternehmens zu beschreiben und die Stärken und Schwächen zu analysieren. Unter Berücksichtigung der Entwicklungen aus der Umweltanalyse gilt es dann, die Vorteile gegenüber anderen Wettbewerbern im Geschäftsfeld zu finden.

Die Unternehmensanalyse kann zwar einfacher dargestellt und besser strukturiert werden als die Umweltanalyse, und es ist aus Sicht des Unternehmens leichter, die notwendigen Daten zu ermitteln und zu prognostizieren. Allerdings wird es auch hier wie bei der Umweltanalyse nicht möglich sein, sämtliche relevante Faktoren zu betrachten. Somit muss auch bei der Unternehmensanalyse versucht werden, die wesentlichen Kriterien herauszufiltern.

Die Stärken und Schwächen kann jedes Unternehmen nur selbst beurteilen. Um damit aber seine Position im Wettbewerb zu finden, ist es notwendig, diese im Vergleich zu potentiellen Wettbewerbern zu betrachten. Die Unternehmensanalyse wird von Steinmann / Schreyögg<sup>275</sup> wie folgt gegliedert:

<sup>275</sup> Steinmann / Schreyögg, Management, 2000, S. 180 ff.

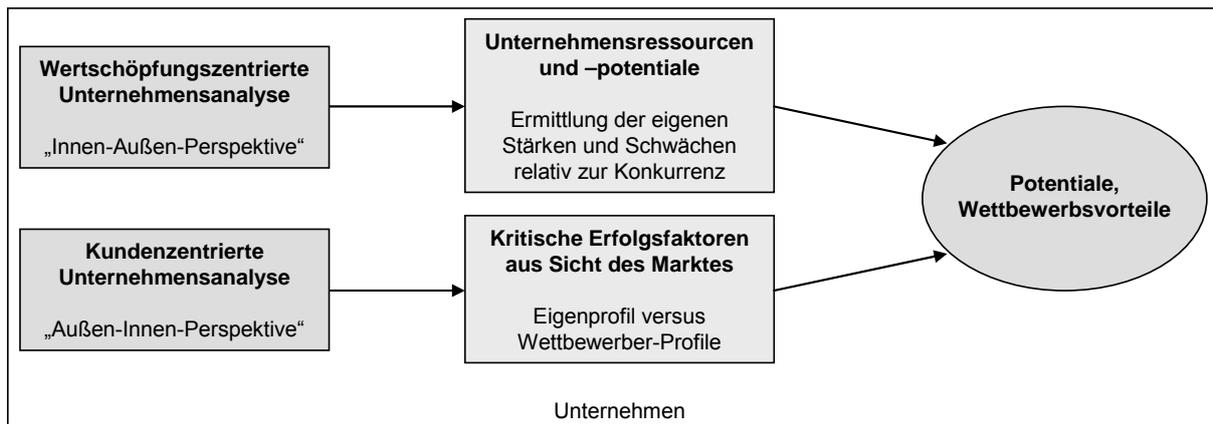


Abbildung 67: Aufbau der Unternehmensanalyse<sup>276</sup>

Die Unternehmensanalyse erfolgt in zwei Schritten. Bei der wertschöpfungs-zentrierten Unternehmensanalyse wird der Blick aus dem Unternehmen heraus gerichtet, um in einem Vergleich mit den Wettbewerbern die eigene Leistungsfähigkeit zu ermitteln. Im Rahmen der Stärken-Schwächen-Analyse lassen sich so entsprechende Wettbewerbsvorteile und -nachteile ermitteln. Diese gilt es dann entsprechend zu nutzen bzw. abzubauen. Bei der kundenzentrierten Unternehmensanalyse erfolgt die Betrachtung auf das Unternehmen von außen, aus der Sicht des Marktes bzw. der potentiellen Kunden. Nur so ist es möglich, die eigene Stellung des Unternehmens von außerhalb zu betrachten und die Wettbewerbsumwelt zu reflektieren.

Die Unternehmensanalyse als Prozess stellen Welge / Al-Laham<sup>277</sup> in drei Schritten dar:

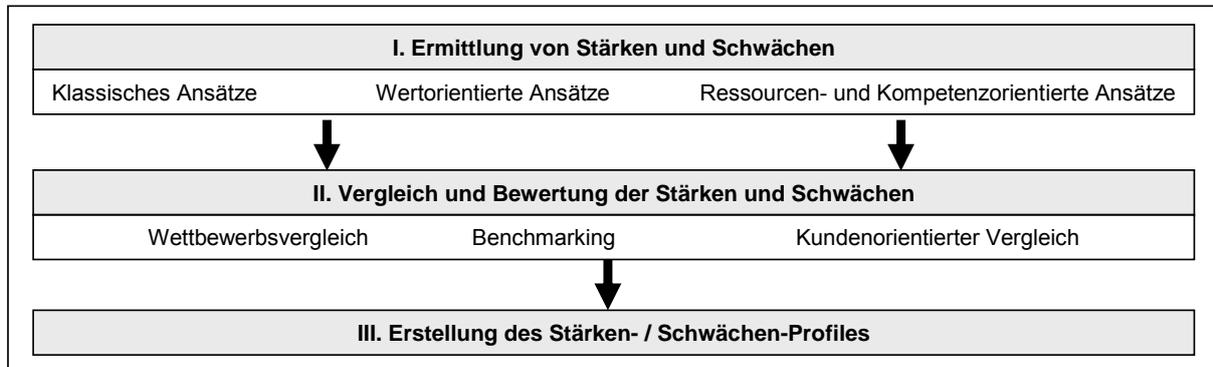


Abbildung 68: Prozess der strategischen Unternehmensanalyse<sup>278</sup>

Dabei werden in einem ersten Schritt die Stärken und Schwächen ermittelt. Diese werden dann anschließend verglichen und bewertet, um zum Abschluss ein Stärken-Schwächen-Profil zu erstellen. Im Folgenden werden diese Schritte betrachtet und bezüglich der Anwendung auf das Geschäftsfeld PPP untersucht.

<sup>276</sup> Steinmann / Schreyögg, Management, 2000, S. 181

<sup>277</sup> Welge / Al-Laham, Strategisches Management, 2001, S. 231 ff.

<sup>278</sup> Welge / Al-Laham, Strategisches Management, 2001, S. 232

### 4.3.2 Ermittlung von Stärken und Schwächen

Bei der wertschöpfungsorientierten Unternehmensanalyse muss zunächst der Status quo des Unternehmens betrachtet werden. Um diese Betrachtung zu differenzieren, werden drei Ansätze<sup>279</sup> bzw. Ebenen<sup>280</sup> unterschieden:

- (1) Klassische Ansätze (die Ressourcen eines Unternehmens),
- (2) Wertorientierte Ansätze (die Wertschöpfungsprozesse),
- (3) Ressourcen- und kompetenzorientierte Ansätze (die übergreifenden Fähigkeiten und Kompetenzen).

#### 4.3.2.1 Klassische Ansätze

Ein erster Ansatzpunkt im Rahmen der klassischen Ansätze ist die Betrachtung der derzeitigen Situation und die bisherige Entwicklung des Unternehmens. Aus der Entwicklung des Unternehmens lassen sich Stärken und Schwächen des Unternehmens sehr gut analysieren. Zudem gehören die notwendigen Daten zur täglichen Arbeit der Unternehmensführung und bieten somit eine schnelle Darstellung der notwendigen Fakten. Im Rahmen einer solchen Untersuchung lässt sich beispielsweise die Entwicklung des Unternehmens im bisherigen Geschäftsfeld darstellen, die Entwicklung der Mitarbeiterzahlen oder die Gewinnentwicklung. Zu den Kritikpunkten dieser Betrachtungsweise zählt die rein interne Betrachtung, da dadurch die Gefahr besteht, dass man die Entwicklung zu positiv beurteilt. Des Weiteren handelt es sich um eine reine ex-post Betrachtung, die sich nur bedingt für die zukünftige Entwicklung nutzen lässt, vor allem, wenn es sich um die Betrachtung eines neuen Geschäftsfeldes handelt.

Als weiterer Ansatzpunkt gilt die Analyse der betrieblichen Funktionsbereiche. Dabei werden die Stärken und Schwächen der vorhandenen Unternehmensressourcen in den Mittelpunkt gestellt. Bei der Klassifizierung der Funktionsbereiche und der verbundenen Ressourcen hat sich in der Literatur das Schema von Hofer/Schendel bewährt.<sup>281</sup> Dabei werden in einer Matrix die Funktionsbereiche Forschung und Entwicklung, Produktion, Marketing, Finanzen und Management im Zusammenhang mit den Ressourcen finanzielle und physische Ressourcen, Humanressourcen, organisatorische und technologische Ressourcen dargestellt. Mit dieser Struktur lässt sich die Analyse sehr systematisch durchführen.

---

<sup>279</sup> Vgl. Welge / Al-Laham, Strategisches Management, 2001, S. 231 f.

<sup>280</sup> Vgl. Steinmann / Schreyögg, Management, 2000, S. 182

<sup>281</sup> Vgl. Welge / Al-Laham, Strategisches Management, 2001, S. 233

## Elemente eines Strategieprozessmodells für das Geschäftsfeld PPP

|                                | R&D ENGINEERING   | MANUFACTURING   | MARKETING  | FINANCE   | MANAGEMENT  |
|--------------------------------|---|---|--|---|---|
|                                | Conceive/Design/Develop   | Produce   | Distribute/Sell/Service  | Finance   | Plan/Organize/Control   |
| FOCUS OF FINANCIAL DEPLOYMENTS | \$ for basic research<br>\$ for new product development<br>\$ for product improvements<br>\$ for process improvements | \$ for plant<br>\$ for equipment<br>\$ for inventory<br>\$ for labor  | \$ for sales and promotion<br>\$ for distribution<br>\$ for service<br>\$ for market research  | \$ for S.T cash management<br>\$ for raising L.T. funds<br>\$ for allocating L. T. funds<br>\$ for management development                                     | \$ for planning system<br>\$ for control system<br>\$ for management development  |
| PHYSICAL RESSOURCES            | size, age and location of R&D facilities<br>size, age and location of development facilities                          | #, location, size and age of plants<br>degree of automation<br>degree of integration<br>type of equipment   | # and location of sales offices<br># and location of warehouses<br># and location of service facilities  | # of lock boxes<br># of major lenders<br>dispersion of stock ownership<br># and types of computers  | location of corporate headquarters  |
| HUMAN RESSOURCES               | #s, types and ages of key scientists and engineers<br>turnover of key personnel                                       | #s, types and ages of key staff personnel and foremen<br>turnover of key personnel  | #s, types and ages of key salesman<br>turnover of key personnel  | #s, types and ages of key financial and accounting personnel<br>turnover of key personnel   | #s, types and ages of key managers and corporate staff<br>turnover of key personnel   |
| ORGANIZATIONAL SYSTEMS         | system to monitor technological developments<br>system to control conceptual/design/development process               | nature and sophistication of:<br>- purchasing system<br>- production scheduling and control system<br>- quality control system  | nature and sophistication of:<br>- distribution system<br>- service system<br>- pricing and credit staff<br>- market research staff  | type and sophistication of:<br>- cash management system<br>- financial markets<br>- forecasting system<br>- corporate financial models<br>- accounting system | nature of organizational culture and values<br>sophistication of planning and control systems<br>delegation of authority<br>measurement of reward systems |
| TECHNOLOGICAL CAPABILITIES     | # patents<br># new products<br>% of sales from new products<br>relative product quality                               | raw materials availability<br>trend in total constant \$ per unit costs for:<br>- raw materials and purchased parts<br>- direct labor and equipment<br>productivity<br>capacity utilization<br>unionization | trends in total constant \$ per unit costs for:<br>- sales and promotion<br>- distribution and service<br>% retail outlet coverage<br>key account advantages<br>price competitiveness<br>breadth of product line<br>brand loyalty<br>service effectiveness | credit rating<br>credit availability<br>leverage<br>price/earnings ratio<br>stock price<br>cash flow<br>dividend payout                                       | corporate image prestige<br>influence with regulatory and governmental agencies<br>quality of corporate staff<br>organizational synergies                 |

**Tabelle 7: Funktionsbereichsbezogenes Ressourcenprofil<sup>282</sup>**

Die Betrachtung des Produktprogramms des Unternehmens ist ein dritter Ansatzpunkt. Es gilt dabei zu analysieren, ob die vorhandene Produkt- und Programmpolitik strategisch richtig ausgerichtet ist und ob die damit verbundenen notwendigen Fähigkeiten und Ressourcen auch ausreichend vorhanden sind. Dabei wird jeweils auf den Produktlebenszyklus abgestellt, da sich zum einen ehemals innovative, wachstumsorientierte Geschäftsfelder im Laufe der Zeit verändern und zum anderen die jeweils notwendigen Fähigkeiten und Ressourcen ebenfalls über den Produktlebenszyklus Veränderungen unterworfen sind. Darauf muss das Unternehmen reagieren und sich entsprechend anpassen. Durch die Betrachtung der bisherigen Entwicklung des Unternehmens kann analysiert werden, wie erfolgreich das Unternehmen sich an diese Veränderungen angepasst hat.

### 4.3.2.2 Wertorientierte Ansätze

Im Rahmen der wertorientierten Ansätze werden die Stärken und Schwächen an Hand der Wertkette der Unternehmen betrachtet. Die Wertkette wurde ursprünglich von McKinsey entwickelt. Der Ansatz von McKinsey war es, durch die Analyse der Ausführung der Unternehmensfunktionen die Stärken und Schwächen im Vergleich zu den Wettbewerbern zu ermitteln.

<sup>282</sup> Hofer / Schendel, Strategy Formulation, 1978, S. 149

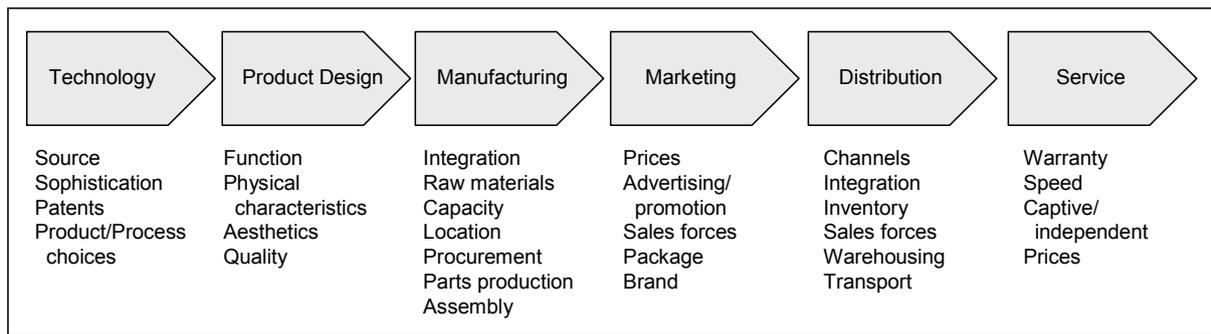


Abbildung 69: Geschäftssystem von McKinsey<sup>283</sup>

Porter hat diesen Ansatz weiterentwickelt und stellt dabei explizit auf die Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens ab. Wettbewerbsvorteile können sich aus Kostenvorteilen und aus Differenzierungsvorteilen ergeben. Diese Möglichkeiten zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen gilt es im Unternehmen darzustellen. Im Ansatz von Porter wird davon ausgegangen, dass man Wettbewerbsvorteile im Unternehmen nur analysieren kann, wenn man die einzelnen Funktionsbereiche betrachtet und nicht die Unternehmen als Ganzes.

Zur Beurteilung der Wertkette eines Unternehmens untergliedert Porter die Aktivitäten eines Unternehmens in sog. „primäre“ und „unterstützende“ Aktivitäten. Zu den primären Aktivitäten<sup>284</sup> zählen alle Bereiche, die mit der direkten Erstellung und dem Absatz verbunden sind.

- Eingangslogistik: Tätigkeiten im Zusammenhang mit dem Empfang, der Lagerung und der Distribution von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen,
- Operationen: Tätigkeiten im Zusammenhang mit der Umwandlung der Inputfaktoren in das Endprodukt, d.h. die eigentliche Produktion oder Leistungserstellung,
- Ausgangslogistik: Aktivitäten im Zusammenhang mit der Lagerung und physischen Distribution des Endprodukts an die Abnehmer (Auftragsabwicklung, Transport etc.),
- Marketing und Vertrieb: Sämtliche Tätigkeiten zur Vermarktung des Produkts, wie bspw. Werbung, Verkaufsförderung, Außendienst,
- Kundendienst: Sämtliche Tätigkeiten im Zusammenhang mit Dienstleistungen zur Werterhaltung des Produktes, wie bspw. Installation, Reparatur, Ersatzteildienst.

<sup>283</sup> Grant, Strategy Analysis, 1995, S. 130

<sup>284</sup> Porter, Wettbewerbsstrategie, 2000, S. 70 f.

Die unterstützenden Aktivitäten dienen der Aufrechterhaltung der primären Aktivitäten durch die Versorgung mit notwendigen Inputs als auch der Steuerung. Porter unterscheidet dabei in:<sup>285</sup>

- Beschaffung: Einkauf sämtlicher benötigter Inputs (Material, Maschinen, Gebäude, Beratungsleistungen etc.); besitzt eine hohe strategische Bedeutung auf Grund des Einflusses auf Kosten und Qualität,
- Technologieentwicklung: alle Aktivitäten, die sich mit der Verbesserung der Produkte und Verfahren beschäftigen; dazu zählen EDV- und Kommunikationstechnologien, produktgebundene Technologien, Arbeitsabläufe und Verfahrenstechniken,
- Personalwirtschaft: alle personalbezogenen Aktivitäten der Unternehmen (z. B. Personalauswahl, -einsatz, -transfer, Entlohnung, Aus- und Weiterbildung); Wettbewerbsvorteile entstehen aus Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter (Differenzierung) sowie dem Personalaufwand (Kostenvorteil),
- Unternehmensinfrastruktur: Führungs- und Informationssystem des Unternehmens; Wettbewerbsvorteile z. B. durch Managementinformationssysteme, persönliches Netzwerk).

Der Zusammenhang zwischen den primären und unterstützenden Tätigkeiten hat Porter in der folgenden Abbildung zusammengefasst.

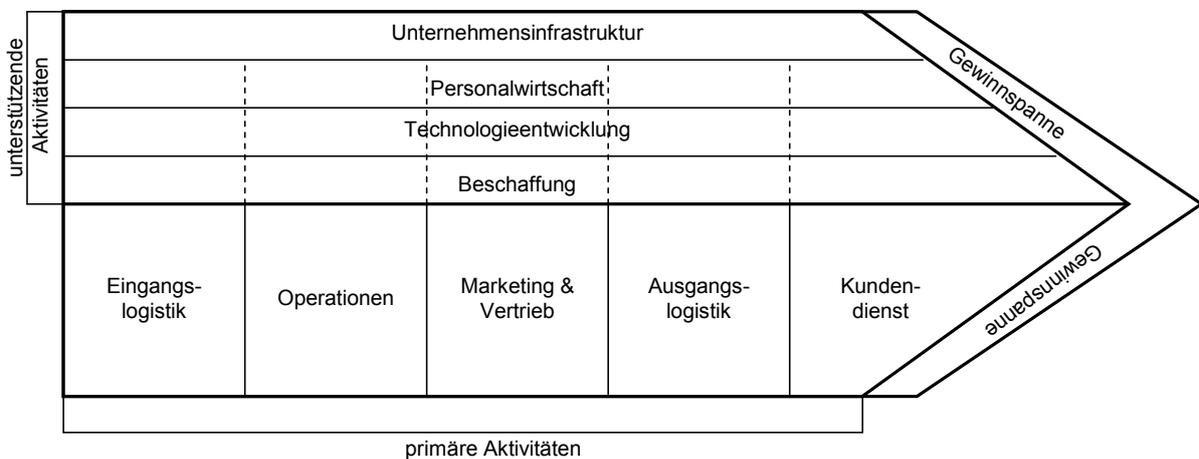


Abbildung 70: Modell einer Wertkette<sup>286</sup>

Der Vorteil des Wertkettenansatzes liegt in dem umfassenden und branchenunabhängigen Raster zur Analyse der Unternehmen. Der Fokus liegt auf der Betrachtung von Wettbewerbsvorteilen. Nachteilig ist die sehr aufwändige Vorgehensweise. Zu-

<sup>285</sup> Porter, Wettbewerbsstrategie, 2000, S. 71 ff.

<sup>286</sup> Porter, Wettbewerbsvorteile, 2000, S. 66

dem bestehen Schwierigkeiten, die für die Analyse notwendigen Daten von den Wettbewerbern zu beschaffen.

### 4.3.2.3 Ressourcen- und kompetenzorientierte Ansätze

Die ressourcen- und kompetenzorientierten Ansätze unterscheiden sich konzeptionell von den vorangegangenen Ansätzen. Neben den Aktivitäten im Wertschöpfungsprozess spielen zunehmend auch die Ressourcen und Fähigkeiten eine Rolle, die nicht direkt mit diesem verbunden sind, aber von strategischer Bedeutung eines Unternehmens sein können. Dabei geht es „um das Zusammenwirken verschiedener Fähigkeiten, unternehmensspezifisches Wissen wie auch unternehmenskulturell verankerte Prozesse. Unter ganz bestimmten Bedingungen werden solche die Wertaktivitäten übergreifenden Fähigkeiten in der neueren Strategielehre auch „Kernkompetenzen“ genannt.“<sup>287</sup> Den Begriff Kernkompetenzen definierten Prahalad / Hamel als „systematisch gebündelte Kombinationen aus verschiedenen Technologien und Produktionsfertigkeiten, die einem Unternehmen als Grundlage für die Entwicklung einer Vielzahl von Produktlinien dienen.“<sup>288</sup> Somit spielt hier die Fähigkeit eines Unternehmens, das Zusammenspiel der einzelnen Ressourcen und Prozesse organisieren zu können, eine wesentliche Rolle. Kernkompetenzen unterscheiden sich durch folgende Merkmale von den Stärken eines Unternehmens:<sup>289</sup>

- Begeisterungsfähigkeit: Kernkompetenzen bergen die Kraft, externe, aber auch interne Kunden für und durch die Leistungen des Unternehmens zu begeistern.
- Entwicklungsfähigkeit: Kernkompetenzen bilden die Grundlage der erfolgreichen Unternehmensentwicklung.
- Exklusivität: Kernkompetenzen können von den Konkurrenten nicht oder nur sehr schwer imitiert werden.
- Flexibilität: Kernkompetenzen ermöglichen die Bearbeitung einer Vielzahl von Märkten.
- Rentabilität: Kernkompetenzen sichern den finanziellen Erfolg des Unternehmens.

Das Konzept der Kernkompetenzen lässt sich auf den Resource-Based-View zurückführen, deren grundlegende Idee auf Penrose<sup>290</sup> zurückgeht und durch Wernerfelt<sup>291</sup> zum Ressourcenansatz nach heutigem Verständnis entwickelt wurde. „Der Terminus „Resourced-Based-View“ fasst sämtliche Strömungen der Literatur zu-

---

<sup>287</sup> Vgl. Steinmann / Schreyögg, Management, 2000, S. 187

<sup>288</sup> Prahalad / Hamel, The Core Competence of the Corporation, in: Harvard Business Review, May/June 1990, S. 79-91 zitiert aus: Hinterhuber / Handlbauer / Matzler, Kernkompetenzen, 2003, S. 46

<sup>289</sup> Hinterhuber / Handlbauer / Matzler, Kernkompetenzen, 2003, S. 48

<sup>290</sup> Penrose, Growth, 1980, S. 24 ff.

<sup>291</sup> Bamberger / Wrona, Ressourcenansatz, o.J., S. 2

sammen, die den Wettbewerbserfolg einer Unternehmung auf die Existenz ihrer einzigartigen Ressourcen und Ressourcenkombinationen zurückführen.“<sup>292</sup>

Die Ressourcen lassen sich in materielle, immaterielle, finanzielle und organisatorische Ressourcen unterteilen. Zu den physischen Ressourcen zählen z. B. die Anlagen, Maschinen, Gebäude oder auch Rohstoffe. Diese Ressourcen sind nur eingeschränkt vorhanden. Zu den immateriellen Ressourcen zählen z. B. Patente, das Firmenimage, das Wissen der Mitarbeiter, der Markenname. Diese Ressourcen sind uneingeschränkt vorhanden und lassen sich auch gleichzeitig nutzen. Zu den finanziellen Ressourcen zählen sowohl das Eigenkapital als auch das Fremdkapital. Diese Ressource ist nur eingeschränkt vorhanden und kann z. B. im Rahmen einer Investition in eine andere Ressource übergehen. Zu den organisatorischen Ressourcen zählen die Fähigkeiten eines Unternehmens, die Anlagen, Mitarbeiter und Unternehmensprozesse zu kombinieren.<sup>293</sup> Eine gute Übersicht zu den Ressourcen findet sich bei Grant:

---

<sup>292</sup> Welge / Al-Laham, Strategisches Management, 2001, S. 252

<sup>293</sup> Vgl. Pearce / Robinson, Strategic Management, 2005, S. 150 f.; Bamberger / Wrona, Ressourcenansatz, o.J., S. 2 f.

| Resource                | Main characteristics  | Key Indicators  |
|-------------------------|---|---|
| Financial resources     | The firm's borrowing capacity and its internal funds generation determine its investment capacity and its cyclical resilience.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Debt/equity ratio</li> <li>- Ratio of net cash to capital expenditure</li> <li>- Credit rating</li> </ul>  |
| Physical resources      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- The size, location, technical sophistication, and flexibility of plant and equipment</li> <li>- Location and alternative uses for land and building</li> <li>- Reserves of raw materials</li> </ul> constrain the firm's set of production possibilities and determine the potential for cost and quality advantage. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Resale values of fixed assets</li> <li>- Vintage of capital equipment</li> <li>- Scale of plants</li> <li>- Alternative uses of fixed assets</li> </ul>  |
| Human resources         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- The training and expertise of employees determine the skills available to the firm.</li> <li>- The adaptability of employees determines the strategic flexibility of the firm.</li> <li>- The commitment and loyalty of employees determines the firm's ability to maintain competitive advantage.</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Educational, technical, professional qualifications of employees.</li> <li>- Pays rates relative to industry average.</li> </ul>   |
| Technological resources | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stock of technology including proprietary technology (patents, copyrights, trade secrets) and expertise in its application know-how.</li> <li>- Resources of innovation: research facilities, technical and scientific employees</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Number and significance of patents</li> <li>- Revenue from patent licenses</li> <li>- R&amp;D staff as a percentage of total employment</li> </ul>   |
| Reputation              | Reputation with customers through the ownership of brands; established relationships with customers; the association of the firm's products with quality, reliability, etc. The reputation of the company with the suppliers of components, finance, labor services, and other inputs..   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Brand recognition</li> <li>- Price-premium over competing brands</li> <li>- Percent of repeat buying</li> <li>- Objective measures of product performance</li> <li>- Level and consistency of company performance</li> </ul> |

**Tabelle 8: Beispiele der verschiedenen Ressourcen**<sup>294</sup>

Damit die Ressourcen auch zu Wettbewerbsvorteilen führen können, müssen sie verschiedene Eigenschaften aufweisen. Dazu zählen die Nicht-Imitierbarkeit, die Unternehmensspezifität, die Nicht-Substituierbarkeit und die Fähigkeit zur Generierung eines Kundennutzens.<sup>295</sup>

Eine Ressource kann umso mehr Wettbewerbsvorteile erzielen, je weniger sie sich von anderen Unternehmen imitieren lässt. Das kann der Fall sein, wenn die Ressource z. B. durch Patente geschützt ist. Im Rahmen der Unternehmensspezifität werden Ressourcen verstanden, die erst unter bestimmten unternehmensspezifischen Umständen ihre Wettbewerbsvorteile entfalten. Dazu gehört z. B. die Zusammenarbeit von verschiedenen Personen, die sich austauschen und dadurch zu neuen Erkenntnissen kommen, die zu Wettbewerbsvorteilen führen können. Je

<sup>294</sup> Grant, Strategy Analysis, 1995, S. 122

<sup>295</sup> Vgl. Welge / Al-Laham, Strategisches Management, 2001, S. 258 ff.; Pearce / Robinson, Strategic Management, 2005, S. 151 ff.; Bamberger / Wrona, Ressourcenansatz, o.J., S. 4 ff.

schlechter die Ressource substituiert werden kann, desto größer sind die Wettbewerbsvorteile. Bei allen Eigenschaften muss überprüft werden, ob auch noch ein Kundennutzen entsteht.

### **4.3.2.4    Ansatz für das Geschäftsfeld PPP**

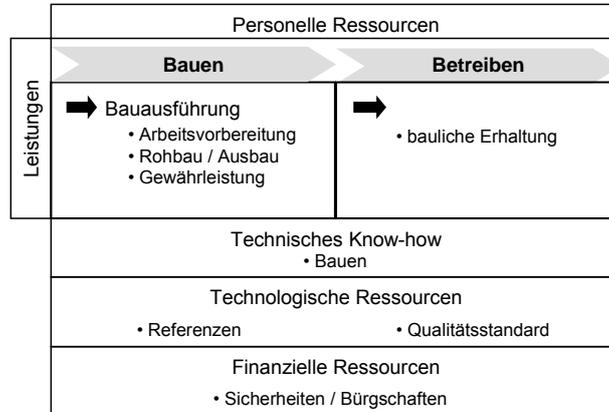
In allen vorgestellten Ansätzen finden sich Berührungspunkte für das Geschäftsfeld PPP, allerdings gibt es keinen Ansatz, der direkt übernommen werden kann. Aus dem Bereich der klassischen Ansätze ist die Ressourcenbetrachtung von Bedeutung, da diese eine wesentliche Rolle bei der Beurteilung des Unternehmens bezüglich des Geschäftsfeldes PPP spielt. Die Wertkette des wertorientierten Ansatzes bietet sich zur Verwendung an, da bei PPP-Projekten die einzelnen Wertschöpfungsstufen integriert werden. Die übergreifenden Fähigkeiten der ressourcen- und kompetenzorientierten Ansätze haben auch ihre Bedeutung beim Geschäftsfeld PPP. Deshalb wird versucht, diese jeweiligen Ansatzpunkte aus Sicht des Geschäftsfeldes PPP zusammenzustellen und daraus einen neuen Ansatz zu generieren.

Die Kriterien, die zur Bewertung herangezogen werden, sind bereits im Kapitel 2.2.4 ausführlich beschrieben worden. Ähnlich wie bei der Umweltanalyse erfolgt eine Unterteilung in die jeweiligen Beteiligungsmöglichkeiten, da die Anforderungen sehr unterschiedlich sind. Da dies aus der Sicht eines mittelständischen Bauunternehmens erfolgt, ist zu beachten, dass diese bisher bei der konventionellen Beschaffung in der Regel als Nachunternehmer oder Generalunternehmer tätig sind.

In den folgenden Abbildungen werden die notwendigen Leistungen, Ressourcen und Kompetenzen für die jeweiligen Beteiligungsmöglichkeiten zusammengefasst dargestellt. Die Zusammenstellung erfolgt in Anlehnung an die Aufgabenfelder eines PPP-Projektes (siehe Abbildung 13).

Nachunternehmer

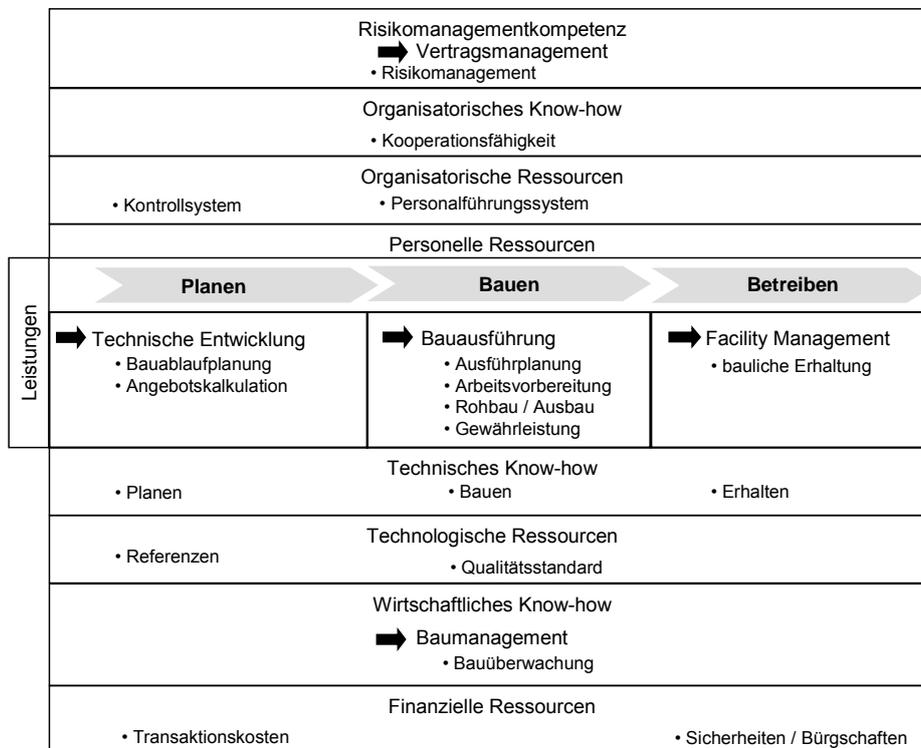
Der Nachunternehmer übernimmt Einzelleistungen in der Errichtungs- bzw. Betriebsphase.



**Abbildung 71: Notwendige Ressourcen und Kompetenzen für mittelständische Bauunternehmen zur Beteiligung als Nachunternehmer am Geschäftsfeld PPP**

Generalunternehmer

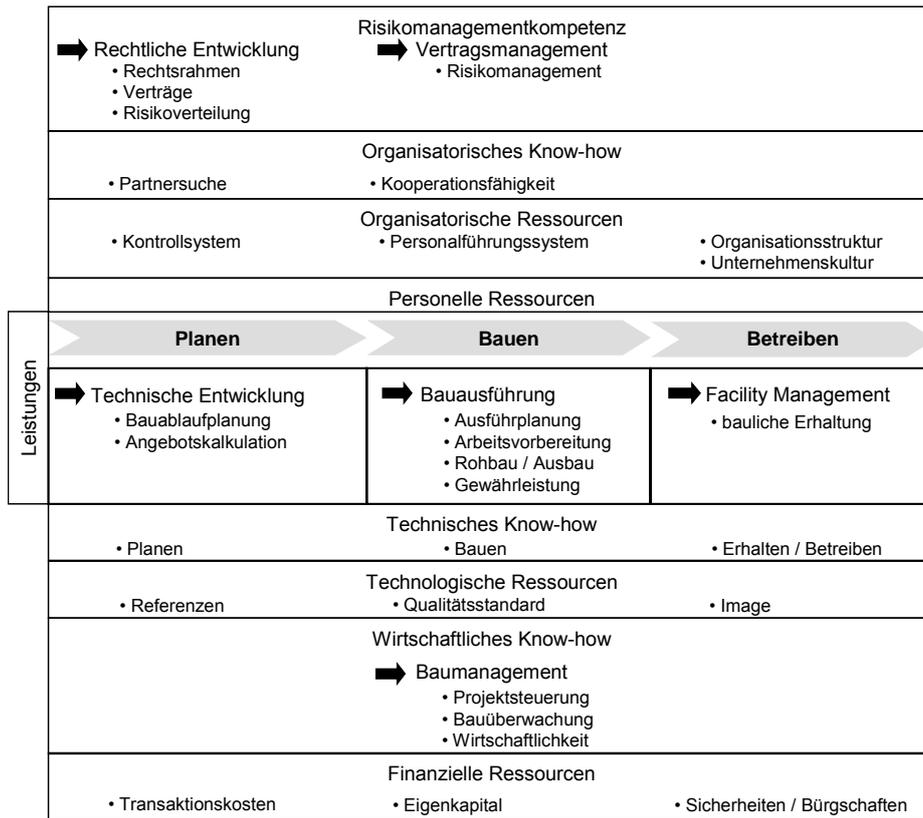
Der Generalunternehmer ist für die gesamte Errichtungsphase sowie die bauliche Erhaltung verantwortlich.



**Abbildung 72: Notwendige Ressourcen und Kompetenzen für mittelständische Bauunternehmen zur Beteiligung als Generalunternehmer am Geschäftsfeld PPP**

Co-Sponsor

Bei der Beurteilung des Bauunternehmens als Co-Sponsor wird angenommen, dass es als Juniorpartner in der Projektgesellschaft beteiligt ist und das eigene Kerngeschäft Bauen als Generalunternehmer mit einbringt. Durch die Beteiligung an der Projektgesellschaft muss das Unternehmen sich auch mit dem gesamten Projekt auseinandersetzen, auch wenn die anderen Leistungen durch die weiteren Sponsoren erbracht werden.



**Abbildung 73: Notwendige Ressourcen und Kompetenzen für mittelständische Bauunternehmen zur Beteiligung als Co-Sponsor am Geschäftsfeld PPP**



vergleich, branchenübergreifender Vergleich (Benchmarking) sowie kundenorientierter Vergleich.<sup>296</sup>

Beim Wettbewerbsvergleich werden die eigenen Potentiale mit denen der Wettbewerber, in der Regel die Hauptkonkurrenten, verglichen. An Hand der Unterschiede kann dann analysiert werden, wo das Unternehmen Schwächen oder Stärken in Bezug auf seine Wettbewerber hat. Damit lässt sich ermitteln, wie die Stellung des Unternehmens im Geschäftsfeld im Bezug zu den Wettbewerbern ist.

Beim branchenübergreifenden Vergleich können die Potentiale des Unternehmens auch mit Unternehmen anderer Branchen verglichen werden. Ziel dabei ist es, die eigenen Potentiale mit besseren Unternehmen, die auch in anderen Branchen tätig sein können, zu vergleichen, um von „den Besten“ zu lernen und damit zu ermitteln, wo und wie diese Unterschiede durch das Unternehmen ausgeglichen werden können.

Beim kundenorientierten Vergleich sollen die Potentiale des Unternehmens an den Anforderungen des Kunden gemessen werden. Die sich daraus ergebenden Lücken müssen analysiert werden und dienen zur Ermittlung der Stärken und Schwächen.

Aus Sicht des Geschäftsfeldes PPP bieten sich alle Vergleichsarten zur Anwendung an. Im Rahmen des kundenorientierten Vergleichs kann ermittelt werden, ob das Unternehmen die Anforderungen des Auftraggebers bei PPP-Projekten auch erfüllen kann und wie diese bewertet werden. Im Rahmen des PPP-Beschaffungsprozesses steht am Beginn der Ausschreibung von PPP-Projekten in der Regel der Teilnahmewettbewerb. Hier werden die für das Projekt notwendigen Leistungen und Referenzen abgefragt. Durch eine Bewertung werden dann diejenigen Bieter ermittelt, die zur Abgabe eines Angebots aufgefordert werden. Diese Phase bietet eine erste Möglichkeit festzustellen, inwieweit das Unternehmen über die notwendigen Voraussetzungen verfügt. Deshalb wird dieser Maßstab für den kundenorientierten Vergleich angewendet. Der Wettbewerbsvergleich kann genutzt werden, um die Stärken und Schwächen des Unternehmens in Bezug auf das Geschäftsfeld PPP mit den Wettbewerbern zu vergleichen. Dieser Vergleich kann Auskunft darüber geben, wie gut das Unternehmen im Vergleich zu den Wettbewerbern positioniert ist und welche Chancen bestehen, den Zuschlag zu erhalten. Für eine Beteiligung als Sponsor ist zudem der branchenübergreifende Vergleich von Interesse, da hier die Wettbewerber auch aus anderen Branchen kommen.

Im Rahmen des Teilnahmewettbewerbs wird zum Teil mit den Ausschreibungsunterlagen auch ein entsprechendes Bewertungsschema vorgegeben. Daran kann das Unternehmen erkennen, welche Kriterien zur Beurteilung herangezogen werden und wie die Bewertung der Kriterien vorgenommen wird. Die Auswahl der Kriterien und das Bewertungsschema werden durch den Auftraggeber vorgegeben und unterscheiden sich von Projekt zu Projekt.

---

<sup>296</sup> Welge / Al-Laham, Strategisches Management, 2001, S. 275 ff.

#### 4.3.4 Erstellung eines Stärken-Schwächen-Profiles

An Hand der ermittelten Stärken und Schwächen des Unternehmens in Bezug auf PPP lässt sich ein Stärken-Schwächen-Profil erstellen. Ziel eines solchen Vergleiches ist die Ermittlung der strategischen Stärken, der strategischen Schwächen sowie der Basisanforderungen.<sup>297</sup>

Diese Informationen sind notwendig, um zu erkennen, inwieweit das Unternehmen überhaupt für das neue Geschäftsfeld geeignet ist, welche Stärken des Unternehmens im neuen Geschäftsfeld genutzt werden können und ob die vorhandenen Schwächen zu beseitigen sind oder ob sie ein Ausschlusskriterium darstellen.

Bei der Bewertung der Stärken und Schwächen können verschiedene Bezugsmaßstäbe gewählt werden. So kann der Vergleich zur Konkurrenz erfolgen, zur Marktentwicklung, bezogen auf die bisherige Entwicklung oder in Bezug zu den kritischen Erfolgsfaktoren.<sup>298</sup>

Das Stärken-Schwächen-Profil wird immer eine subjektive Einschätzung des Unternehmens darstellen. Damit besteht die Gefahr, dass Stärken über- und Schwächen unterbewertet werden, um ein möglichst positives Bild zu zeigen. Diese Beurteilung kann sich dann bei der Erarbeitung des neuen Geschäftsfeldes als negativ erweisen, da die objektiven Anforderungen des Geschäftsfeldes durch das Unternehmen nur eingeschränkt erfüllt werden können. Deshalb erweist es sich als vorteilhaft, diese subjektive Bewertung an möglichst objektiven Kriterien festzumachen und möglichst viele Meinungen zur Bewertung einzuholen.

In den folgenden Abbildungen erfolgt die beispielhafte Darstellung eines Stärken-/Schwächen-Profiles für die jeweiligen Beteiligungsmöglichkeiten am Geschäftsfeld PPP. Dabei wird die kundenorientierte Beurteilung im Sinne einer Bewertung in Bezug auf das Geschäftsfeld verstanden. Die Bewertung im Vergleich zur Konkurrenz wird mit „Null“ vorgenommen, um eine allgemeine Aussage über die Stärken und Schwächen in Bezug zur Beteiligungsmöglichkeit zu erhalten. Bei der Bewertung durch das Unternehmen ist dann eine entsprechende Bewertung vorzunehmen.

Dargestellt wird auch die Herleitung des Stärken-Schwächen-Profiles aus der Bewertung der Stärken und Schwächen, die im vorangegangenen Kapitel erläutert wurde.

---

<sup>297</sup> Welge / Al-Laham, Strategisches Management, 2001, S. 284

<sup>298</sup> Welge / Al-Laham, Strategisches Management, 2001, S. 286

Elemente eines Strategieprozessmodells für das Geschäftsfeld PPP

|            |                          | kundenorientiert            |          | Vergleich zur Konkurrenz |            |  |    |
|------------|--------------------------|-----------------------------|----------|--------------------------|------------|--|----|
|            |                          | gut                         | schlecht | besser                   | schlechter |  |    |
|            |                          | + 10                        | -10      | +10                      | -10        |  |    |
| Leistungen | Arbeitsvorbereitung      |                             | +6       |                          | 0          |  | +6 |
|            | Rohbau / Ausbau          |                             | +7       |                          | 0          |  | +7 |
|            | Gewährleistungsübernahme |                             | +5       |                          | 0          |  | +5 |
|            | bauliche Erhaltung       |                             | +3       |                          | 0          |  | +3 |
| Ressourcen | Personelle               | Bauen                       | +9       |                          | 0          |  | +9 |
|            | Technologische           | Referenzen                  | +7       |                          | 0          |  | +7 |
|            |                          | Qualitätsstandard           | +5       |                          | 0          |  | +5 |
|            | Finanzielle              | Sicherheiten / Bürgschaften | +4       |                          | 0          |  | +4 |

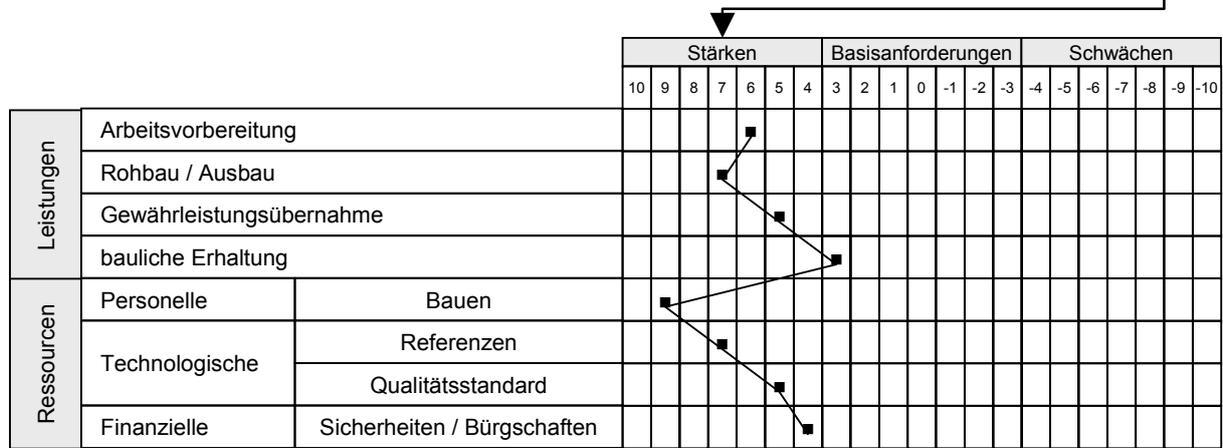


Abbildung 75: Beispiel für die Herleitung eines Stärken-/Schwächen-Profiles für die Beteiligung als Nachunternehmer am Geschäftsfeld PPP<sup>299</sup>

Aus dem Beispiel des Stärken-Schwächen-Profiles wird ersichtlich, dass die Beteiligung am Geschäftsfeld PPP als Nachunternehmer eine gute Möglichkeit für ein mittelständisches Bauunternehmen darstellt. Dies war zu erwarten, da das Unternehmen die gleichen Leistungen erbringt, wie bei der konventionellen Beschaffung.

<sup>299</sup> eigene Darstellung, in Anlehnung an: Welge / Al-Laham, Strategisches Management, 2001, S. 286

Elemente eines Strategieprozessmodells für das Geschäftsfeld PPP

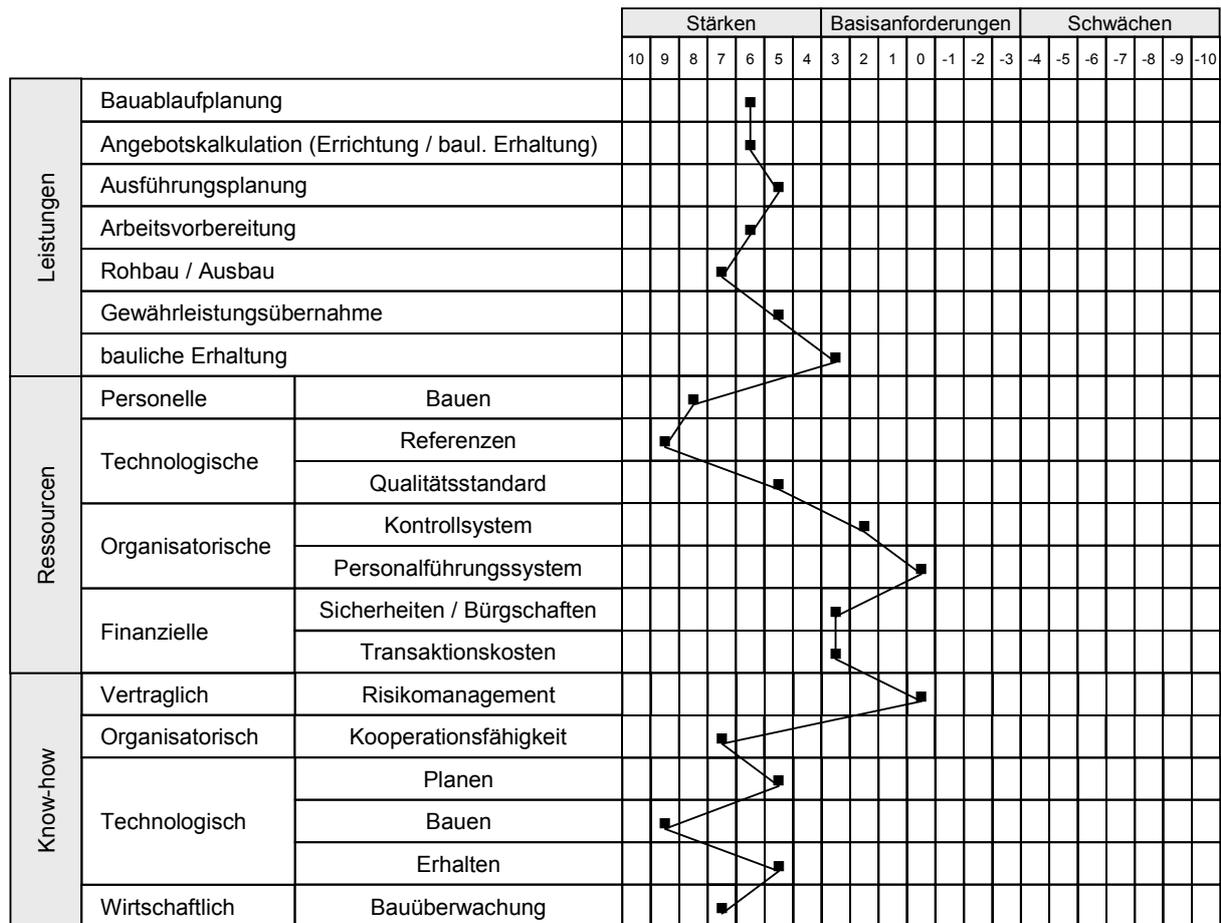


Abbildung 76: Beispiel für ein Stärken-/Schwächen-Profil für die Beteiligung als Generalunternehmer am Geschäftsfeld PPP<sup>300</sup>

Am Beispiel dieses Profils lässt sich ablesen, dass sich die Beteiligung als Generalunternehmer gut mit den Kernkompetenzen eines mittelständischen Bauunternehmens ergänzt, soweit es als Generalunternehmer tätig ist.

<sup>300</sup> eigene Darstellung, in Anlehnung an: Welge / Al-Laham, Strategisches Management, 2001, S. 286

Elemente eines Strategieprozessmodells für das Geschäftsfeld PPP

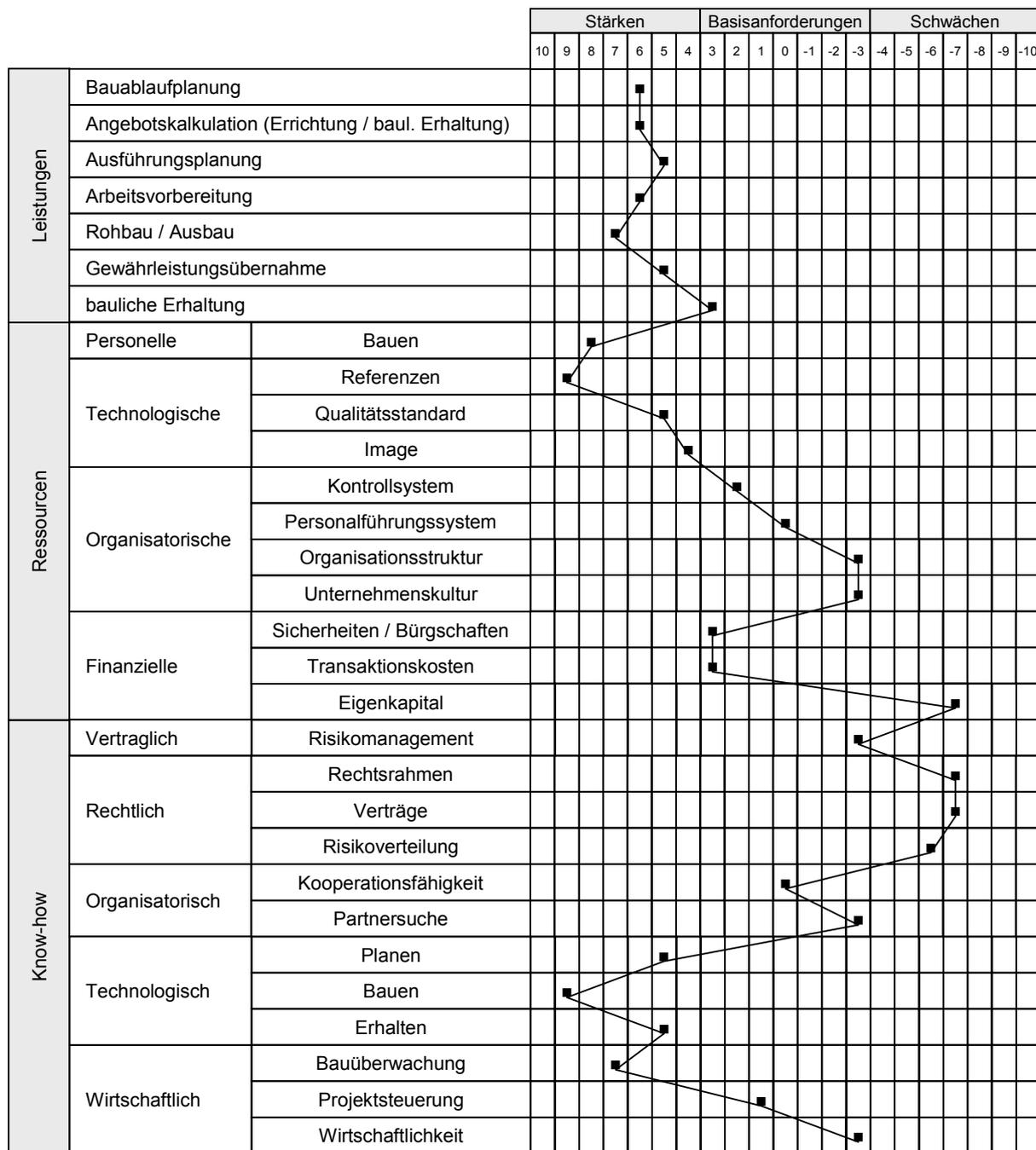


Abbildung 77: Beispiel für ein Stärken-/Schwächen-Profil für die Beteiligung als Co-Sponsor am Geschäftsfeld PPP<sup>301</sup>

Bei einer Beteiligung als Co-Sponsor werden Fähigkeiten gefordert, die nicht zu den Kernkompetenzen von mittelständischen Bauunternehmen gehören und sich als Schwächen darstellen.

<sup>301</sup> eigene Darstellung, in Anlehnung an: Welge / Al-Laham, Strategisches Management, 2001, S. 286

Elemente eines Strategieprozessmodells für das Geschäftsfeld PPP

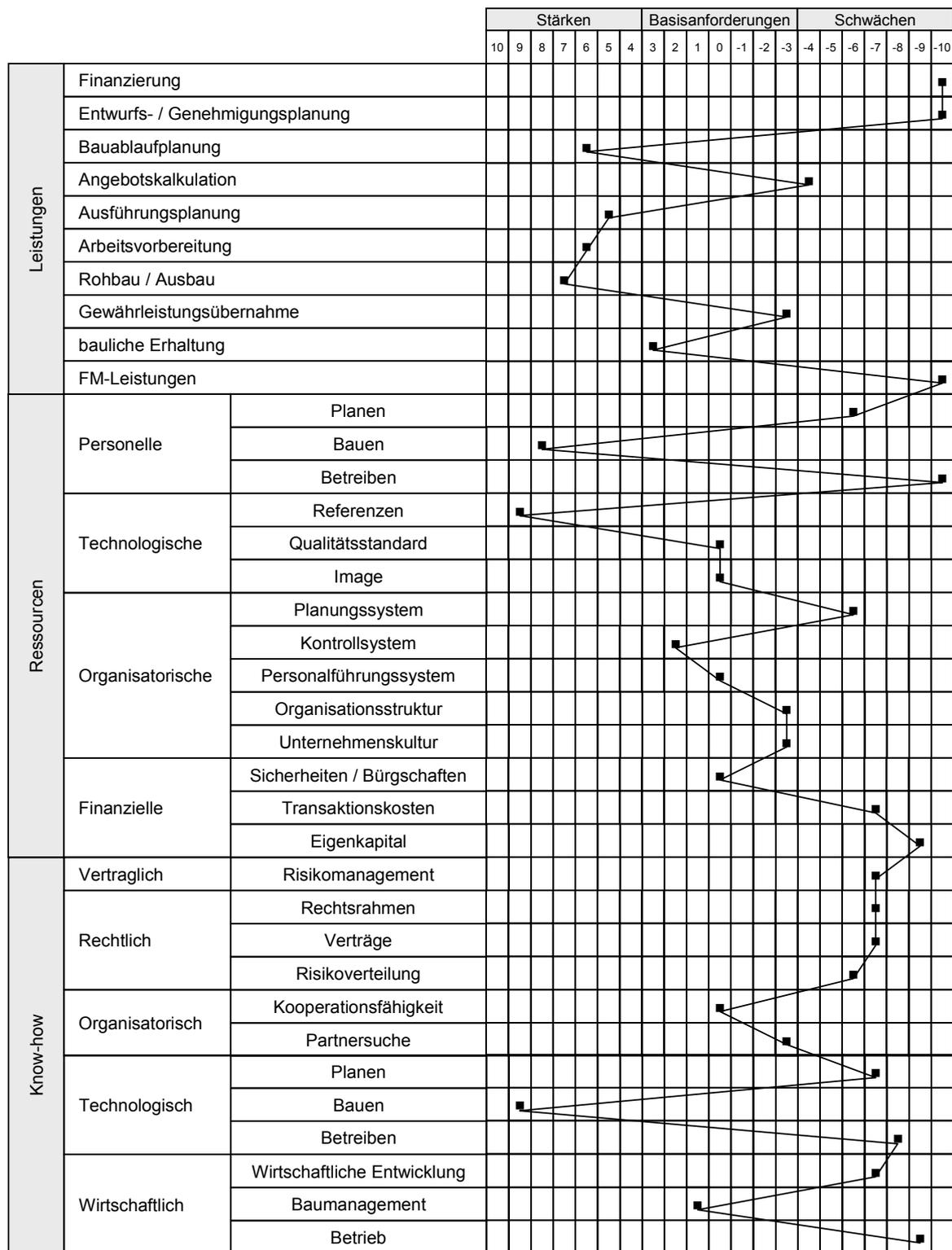


Abbildung 78: Beispiel für ein Stärken-/Schwächen-Profil für die Beteiligung als Sponsor am Geschäftsfeld PPP<sup>302</sup>

<sup>302</sup> eigene Darstellung, in Anlehnung an: Welge / Al-Laham, Strategisches Management, 2001, S. 286

Bei einer Beteiligung als Sponsor am Geschäftsfeld PPP sind alle Leistungen und Fähigkeiten aller Wertschöpfungsstufen eines Bauwerks notwendig. Die Kernkompetenzen von mittelständischen Bauunternehmen liegen im Bereich der Errichtung und der baulichen Erhaltung, deshalb treten bei dieser Art der Beteiligung viele Schwächen auf. Diese Schwächen überwiegen die Stärken deutlich.

#### 4.4 Gap-Analyse

In der Gap-Analyse werden die Ergebnisse der Umwelt- und Unternehmensanalyse gegenübergestellt, um einschätzen zu können, inwieweit das Unternehmen für die Erarbeitung des neuen Geschäftsfeldes geeignet ist bzw. welche Maßnahmen getroffen werden müssen, um diese Eignung zu erreichen. Zentrale Prinzipien bei der Strategieformulierung sind<sup>303</sup>:

- Aufbau von Stärken, Vermeiden von Schwächen,
- Konzentration der Kräfte,
- Optimierung der Ressourcenbasis,
- Ausnutzung bzw. Aufbau von Synergiepotentialen.

Als geeignetes Instrument zur Gegenüberstellung von Chancen und Risiken sowie der Stärken und Schwächen hat sich die SWOT-Analyse erwiesen. SWOT bedeutet **S**trengths (Stärken), **W**eaknesses (Schwächen), **O**pportunities (Chancen) und **T**hreats (Risiken).<sup>304</sup>

|                           |                            |                      |
|---------------------------|----------------------------|----------------------|
| Externe Faktoren          | Opportunities<br>(Chancen) | Threats<br>(Risiken) |
| Interne Faktoren          |                            |                      |
| Strengths<br>(Stärken)    | SO-Strategie               | ST-Strategie         |
| Weaknesses<br>(Schwächen) | WO-Strategie               | WT-Strategie         |

**Abbildung 79: SWOT-Matrix**<sup>305</sup>

Aus der SWOT-Matrix ergeben sich vier verschiedene Strategien.<sup>306</sup>

Bei der Strategie nach dem SO-Prinzip werden mit den vorhandenen Stärken des Unternehmens die Chancen der Umwelt genutzt. Bei dieser Konstellation sind

<sup>303</sup> Welge / Al-Laham, Strategisches Management, 2001, S. 313

<sup>304</sup> Vgl. Andrews, Corporate Strategy, 1987, S. 41 ff; Hungenberg, Strategisches Management, 2001, S. 73 f.; Pearce / Robinson, Strategic Management, 2005, S. 166 ff.; Weitz / Wensley, Strategic Marketing, 1984, S. 18 f.

<sup>305</sup> eigene Darstellung in Anlehnung an: Hunger / Wheelen zitiert aus: Welge / Al-Laham, Strategisches Management, 2001, S. 314

<sup>306</sup> Vgl. David, Strategic Management, 1995, S. 201; Pearce / Robinson, Strategic Management, 2005, S. 167 f.; Welge / Al-Laham, Strategisches Management, 2001, S. 314 f.

Wachstumsstrategien geeignet, um die Vorteile für das Unternehmen nutzen zu können.

Mit den vorhandenen Stärken des Unternehmens versucht die Strategie beim ST-Prinzip, die Risiken der Umwelt zu minimieren. Wenn die bisherige Unternehmenstätigkeit durch Umweltveränderungen negativ beeinflusst wird, können Diversifikationsstrategien dazu beitragen, sich in neuen Geschäftsfeldern zu positionieren, die bessere Umweltbedingungen bieten und in denen man die vorhandenen Stärken weiterhin nutzen kann.

Die Chancen der Umwelt zu nutzen, auch wenn interne Schwächen vorhanden sind, ist Aufgabe der Strategie beim WO-Prinzip. Dabei ist der Ansatz, die vorhandenen Schwächen in Stärken umzuwandeln und somit die Position der SO-Strategie zu erreichen.

Bei der Strategie nach dem WT-Prinzip wird versucht, die Risiken des Unternehmens zu minimieren und den Risiken der Umwelt auszuweichen. Dies kann bedeuten, dass das Unternehmen überlegen sollte, aus dem Markt auszusteigen, oder es gelingt dem Unternehmen, die Schwächen soweit zu minimieren, dass man den Risiken des Umfeldes begegnen kann.

Aus der vorangegangenen Analyse sind die Chancen und Risiken der Umwelt sowie die Stärken und Schwächen des Unternehmens zu ermitteln und in die Matrix einzutragen. Da dabei die unterschiedlichen Beteiligungsmöglichkeiten differenziert wurden, wird die Matrix auch für jede Art der Beteiligung aufgestellt.

Aus Sicht der Beteiligung als Nachunternehmer am Geschäftsfeld PPP ergibt sich die folgende Übersicht:

|   |  |  |
|---|--|--|
|   | <b>Chancen des Geschäftsfeldes PPP</b><br>- allgemeine Umwelt ist positiv<br>- Wettbewerbsumwelt ist positiv               | <b>Risiken des Geschäftsfeldes PPP</b><br>- regional unterschiedliche Entwicklung<br>- sektoral unterschiedliche Entwicklung   |
| <b>Stärken des Bauunternehmens</b><br>(in Bezug auf das Geschäftsfeld PPP)<br>- Tätigkeit des Nachunternehmers entspricht seinem Kerngeschäft | <b>SO-Strategie</b><br>- Eintritt in das Geschäftsfeld PPP als Nachunternehmer<br><br><b>Teilnahme als Nachunternehmer</b> | <b>ST-Strategie</b><br>- mit dem Markteintritt warten, bis sich die Entwicklung im regionalen und sektoralen Tätigkeitsumfeld sich ändert<br><br><b>Verbleib im Kerngeschäft</b> |
| <b>Schwächen des Bauunternehmens</b><br>(in Bezug auf das Geschäftsfeld PPP)<br>- keine Referenzen, um geeignete Auftraggeber zu finden       | <b>WO-Strategie</b><br>- Referenzen über das Kerngeschäft entwickeln<br><br><b>Verbleib im Kerngeschäft</b>                | <b>WT-Strategie</b><br>- das Geschäftsfeld PPP sollte nicht weiter betrachtet werden<br><br><b>Verbleib im Kerngeschäft</b>  |

**Abbildung 80: SWOT-Matrix für die Beteiligung als Nachunternehmer am Geschäftsfeld PPP**

Die Teilnahme als Nachunternehmer im Geschäftsfeld PPP ist nur sinnvoll im Rahmen der SO-Strategie. Im Rahmen der WT-Strategie spielt das Geschäftsfeld PPP für das Unternehmen keine Rolle. Bei der WO- bzw. ST-Strategie gilt es zu überle-

gen, ob ein Einstieg in das Geschäftsfeld PPP zu einem späteren Zeitpunkt möglich oder sinnvoll ist.

Die Einschätzung für die Beteiligung als Generalunternehmer am Geschäftsfeld PPP gibt die folgende Abbildung wieder:

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | <b>Chancen des Geschäftsfeldes PPP</b><br>- allgemeine Umwelt ist positiv<br>- Wettbewerbsumwelt ist positiv                     | <b>Risiken des Geschäftsfeldes PPP</b><br>- regional unterschiedliche Entwicklung<br>- sektoral unterschiedliche Entwicklung<br>- Übernahme von Risiken der Erhaltung<br>- höhere Transaktionskosten   |
| <b>Stärken des Bauunternehmens</b><br>(in Bezug auf das Geschäftsfeld PPP)<br>- Tätigkeit des Generalunternehmers entspricht seinem Kerngeschäft                       | <b>SO-Strategie</b><br>- Eintritt in das Geschäftsfeld PPP als Generalunternehmer<br><br><b>Teilnahme als Generalunternehmer</b> | <b>ST-Strategie</b><br>- mit dem Markteinstieg warten, bis die Entwicklung im regionalen und sektoralen Tätigkeitsumfeld sich ändert<br>- Projektspezifische Referenzen im Kerngeschäft sammeln<br><br><b>Verbleib im Kerngeschäft und Beobachtung des Geschäftsfeldes PPP</b> |
| <b>Schwächen des Bauunternehmens</b><br>(in Bezug auf das Geschäftsfeld PPP)<br>- Übernahme von Risiken, die bisher nicht abgedeckt wurden<br>- lange Vertragslaufzeit | <b>WO-Strategie</b><br>- Erfahrungen sammeln bei PPP-Projekten als Nachunternehmer<br><br><b>Teilnahme als Nachunternehmer</b>   | <b>WT-Strategie</b><br>- das Geschäftsfeld PPP sollte nicht weiter betrachtet werden<br>- Konzentration auf die bisherigen Geschäftsfelder<br><br><b>Verbleib im Kerngeschäft</b>  |

**Abbildung 81: SWOT-Matrix für die Beteiligung als Generalunternehmer am Geschäftsfeld PPP**

Ein Einstieg als Generalunternehmer in das Geschäftsfeld ist bei der SO-Strategie sinnvoll. Im Rahmen der WO-Strategie wird eine Teilnahme als Nachunternehmer empfohlen, soweit dies durch das Unternehmen auch gewollt ist. Bei der ST-Strategie ist der Eintritt ggf. zu einem späteren Zeitpunkt möglich. Ein Verbleib im Kerngeschäft wird bei der WT-Strategie angeraten.

Bei einer Beteiligung als Co-Sponsor ergibt sich die folgende Übersicht:

|  | <b>Chancen des Geschäftsfeldes PPP</b><br>- allgemeine Umwelt ist positiv   | <b>Risiken des Geschäftsfeldes PPP</b><br>- Wettbewerbsumwelt weist Risiken auf   |
|--|---|---|
| <b>Stärken des Bauunternehmens</b><br>(in Bezug auf das Geschäftsfeld PPP)<br>- das Kerngeschäft kann mit in das neue Geschäftsfeld übertragen werden  | <b>SO-Strategie</b><br>- Eintritt in das Geschäftsfeld PPP als Co-Sponsor<br>- Suche nach geeigneten Partnern<br><b>Teilnahme als Co-Sponsor</b>          | <b>ST-Strategie</b><br>- Erfahrungen sammeln bei PPP-Projekten als Generalunternehmer<br><b>Teilnahme als Generalunternehmer am Geschäftsfeld PPP</b>                             |
| <b>Schwächen des Bauunternehmens</b><br>(in Bezug auf das Geschäftsfeld PPP)<br>- mangelndes Eigenkapital<br>- fehlende rechtliche und wirtschaftliche Kenntnisse<br>- fehlende PPP-Kenntnisse | <b>WO-Strategie</b><br>- Erfahrungen sammeln bei PPP-Projekten als Generalunternehmer<br><br><b>Teilnahme als Generalunternehmer am Geschäftsfeld PPP</b> | <b>WT-Strategie</b><br>- das Geschäftsfeld PPP sollte nicht weiter betrachtet werden<br>- Konzentration auf die bisherigen Geschäftsfelder<br><br><b>Verbleib im Kerngeschäft</b> |

**Abbildung 82: SWOT-Matrix für die Beteiligung als Co-Sponsor am Geschäftsfeld PPP**

Die Beteiligung als Co-Sponsor erscheint nur bei der SO-Strategie sinnvoll. Bei der ST- und WO-Strategie ergibt sich die Möglichkeit der Teilnahme als Generalunternehmer. Ein Verbleib im Kerngeschäft erscheint bei der WT-Strategie für angebracht.

Aus Sicht der Beteiligung als Sponsor am Geschäftsfeld PPP ergibt sich die folgende Übersicht:

|  | <b>Chancen des Geschäftsfeldes PPP</b><br>- allgemeine Umwelt ist positiv   | <b>Risiken des Geschäftsfeldes PPP</b><br>- Wettbewerbsumwelt weist hohe Risiken auf  |
|--|---|---|
| <b>Stärken des Bauunternehmens</b><br>(in Bezug auf das Geschäftsfeld PPP)<br>- das Kerngeschäft kann mit in das neue Geschäftsfeld übertragen werden  | <b>SO-Strategie</b><br>- Eintritt in das Geschäftsfeld PPP als Sponsor<br>- Suche nach geeigneten Partnern<br><b>Teilnahme als Sponsor</b>                | <b>ST-Strategie</b><br>- Erfahrungen sammeln bei PPP-Projekten als Generalunternehmer<br><b>Teilnahme als Co-Sponsor am Geschäftsfeld PPP</b>                                     |
| <b>Schwächen des Bauunternehmens</b><br>(in Bezug auf das Geschäftsfeld PPP)<br>- fehlende Kenntnisse im Bereich Planen, Finanzieren und Betreiben<br>- mangelndes Eigenkapital<br>- fehlende Ressourcen<br>- fehlende rechtliche und wirtschaftliche Kenntnisse<br>- fehlende PPP-Kenntnisse<br>- fehlende Referenzen | <b>WO-Strategie</b><br>- Erfahrungen sammeln bei PPP-Projekten als Generalunternehmer<br><br><b>Teilnahme als Generalunternehmer am Geschäftsfeld PPP</b> | <b>WT-Strategie</b><br>- das Geschäftsfeld PPP sollte nicht weiter betrachtet werden<br>- Konzentration auf die bisherigen Geschäftsfelder<br><br><b>Verbleib im Kerngeschäft</b> |

**Abbildung 83: SWOT-Matrix für die Beteiligung als Sponsor am Geschäftsfeld PPP**

Der Eintritt in das Geschäftsfeld PPP als Sponsor ist nur bei der SO-Strategie angebracht. Im Rahmen der ST-Strategie ist eine Teilnahme als Co-Sponsor, bei der WO-Strategie als Generalunternehmer möglich. In beiden Fällen ist zu einem späteren Zeitpunkt die Beteiligung als Sponsor möglich. Bei der WT-Strategie sollte das Unternehmen weiter sein Kerngeschäft betreiben.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass ein Einstieg in das Geschäftsfeld PPP in der jeweiligen Beteiligungsmöglichkeit lediglich im Rahmen der SO-Strategie sinnvoll erscheint. Bei der WT-Strategie sollte ein Einstieg in das Geschäftsfeld PPP nicht in Betracht gezogen werden. Bei der WO- und ST-Strategie besteht die Möglichkeit, auf die jeweilige Beteiligungsmöglichkeit hinzuwirken.

#### 4.5 Strategiealternativen

Im Rahmen der SWOT-Analyse wurden die einzelnen Beteiligungsmöglichkeiten am Geschäftsfeld PPP unter Berücksichtigung der Umwelt- und der Unternehmensanalyse untersucht. Neben den bereits ausführlich besprochenen Beteiligungsmöglichkeiten am Geschäftsfeld PPP wird dabei eine weitere Alternative sichtbar, der Verbleib im Kerngeschäft. Bei allen Beteiligungsmöglichkeiten kann es bei Berücksichtigung der Risiken des Geschäftsfeldes und der Schwächen des Unternehmens sinnvoll erscheinen, im Kerngeschäft zu verbleiben und damit keine Beteiligung am Geschäftsfeld PPP anzustreben. In diesem Fall bestehen dann andere Möglichkeiten, das Unternehmen weiterzuentwickeln. Diese Möglichkeiten werden aber hier nicht betrachtet, da der Fokus der Arbeit auf der Beteiligung am Geschäftsfeld PPP liegt.

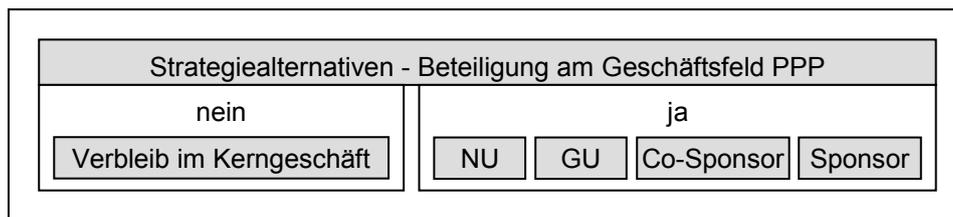


Abbildung 84: Übersicht der Strategiealternativen

#### 4.6 Strategische Wahl

Die Bewertung der Strategiealternativen kann nach qualitativen und / oder quantitativen Kriterien erfolgen. Ziel der Bewertung ist die Auswahl der geeigneten Strategie für das Unternehmen. Im Rahmen der vorliegenden Geschäftsfeldstrategie werden die Strategiealternativen bewertet, um eine Einschätzung treffen zu können, welche die geeignete Strategie aus Unternehmenssicht ist.

Bei der Bewertung mittels quantitativer Kriterien werden vorrangig finanzielle Unternehmenskennzahlen, wie z. B. Eigenkapitalrendite, Umsatzzahlen oder Jahresgewinn untersucht und prognostiziert. Dabei wird versucht zu errechnen, wie sich die Strategien langfristig auf die ökonomische Entwicklung des Unternehmens auswirken. Dieser Bewertungsansatz wird als problematisch eingeschätzt, da sich die zugrunde liegenden Faktoren nur schwer im Bezug auf die Rückflüsse quantifizieren lassen.<sup>307</sup>

<sup>307</sup> Welge / Al-Laham, Strategisches Management, 2001, S. 488

Qualitative Kriterien stehen bei der Bewertung der Strategiealternativen im Vordergrund. Dabei wird eine Vielzahl von Kriterien betrachtet, die sich von den strategischen Zielen ableiten lässt. Für die Zusammenstellung der Kriterien gibt es keine einheitlichen Vorgaben.<sup>308</sup> Wichtig sind die Bewertung der internen Machbarkeit und die Überprüfung, ob die Strategie im Einklang mit den verbundenen Maßnahmen steht.<sup>309</sup> Collis / Montgomery haben folgende fünf Kriterien zur Beurteilung der Unternehmensstrategie identifiziert und mit entsprechenden Fragestellungen hinterlegt.

| Kriterium               | Fragestellung  |
|-------------------------|--|
| Vision                  | Gibt es eine klare und verständliche Unternehmensvision?   |
| Interne Übereinstimmung | Sind die Elemente der Unternehmensstrategie miteinander verbunden?<br>Ergibt sich daraus ein stimmiges Gesamtkonzept?  |
| Externe Übereinstimmung | Stimmt die Strategie mit der externen Umwelt überein?<br>Ist die Strategie auch zukunftsfähig bei sich ändernden Strategien der Umwelt und der Wettbewerber? |
| Machbarkeit             | Ist das Unternehmen in der Lage, den zusätzlich anfallenden Aufwand zu bewältigen?<br>Ist die Strategie zu risikoreich?                                      |
| Unternehmensnutzen      | Generiert die Strategie wirklich einen Nutzen für das Unternehmen?<br>Ist die Wertschöpfung durch diesen Nutzen anhaltend?                                   |

**Abbildung 85: Beurteilung der Unternehmensstrategie<sup>310</sup>**

---

<sup>308</sup> Vgl. Welge / Al-Laham, Strategisches Management, 2001, S. 488

<sup>309</sup> Welge / Al-Laham, Strategisches Management, 2001, S. 488

<sup>310</sup> Collis / Montgomery, Corporate Strategy, 1997, S. 173 ff.

Eine weiter strukturierte Aufbereitung der Aufgaben zur Bewertung der strategischen Vorgaben findet sich bei Kühn / Grüning:

| Teilaufgaben   | Bewertungskriterien   |
|--|---|
| Beurteilung der Gewinnorientierung der Gesamtstrategie                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• inhaltliche Kohärenz (Abstimmung) der strategischen Vorgaben</li> <li>• Kohärenz von Investitionsprioritäten und Gewinnbedeutung</li> <li>• finanzielle Risiken</li> <li>• Risiken von Flexibilitätsverlusten</li> </ul>   |
| Beurteilung der Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Umsetzung             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• finanzielle Machbarkeit</li> <li>• personelle und sachliche Machbarkeit (Kapazitäten und Kompetenzen)</li> <li>• Akzeptanz und Durchsetzbarkeit nach innen</li> <li>• Akzeptanz und Durchsetzbarkeit nach außen</li> </ul> |
| Beurteilung der Vereinbarkeit mit weiteren obersten Zielen und Werthaltungen | <ul style="list-style-type: none"> <li>• z.B. ethische Vertretbarkeit</li> <li>• z.B. ökologische Vertretbarkeit</li> </ul>   |

**Abbildung 86: Teilaufgaben der Gesamtbewertung strategischer Vorgaben<sup>311</sup>**

Die Bewertung durch das Unternehmen ist immer subjektiv geprägt. Dabei besteht die Gefahr, dass nicht objektiv die geeignete Strategie gewählt wird, sondern die Auswahl dahingehend beeinflusst wird, dass die gewünschte Strategie auch zur geeigneten bewertet wird. Diese Einflüsse sollen durch Bewertungsmethoden minimiert werden, um zu einem „intersubjektiv nachprüfaren, objektivierten Prozess“<sup>312</sup> zu gelangen.

Wilde unterteilt die strategierelevanten Bewertungsmethoden in drei Gruppen.<sup>313</sup>

(1) Methoden zur Dokumentation und Prüfung von Erfolgsfaktoren

Dabei werden vorrangig Checklisten und Strategieprofile zur Bewertung genutzt. Während bei Checklisten geprüft wird, ob die Erfolgsfaktoren erfüllt werden, werden bei den Strategieprofilen die Erfolgsfaktoren noch danach bewertet, wie gut oder schlecht die Erfolgsfaktoren die Anforderungskriterien erfüllen.

(2) Methoden zur Berücksichtigung von Wirkungsrelationen

In Erweiterung der vorherigen Methoden werden die einzelnen gewerteten Kriterien miteinander verknüpft, um eine Gesamtaussage zu erhalten. Häufigstes Instrument in diesem Zusammenhang ist die Nutzwertanalyse. Dabei werden die einzelnen Kriterien gewichtet, mit einem Erfolgsfaktor multipliziert, und damit erhält man den Nutzwert.

<sup>311</sup> Kühn / Grüning, Planung, 2000, S. 185

<sup>312</sup> Wilde, Produkt-Markt-Strategien, 1989, S. 141

<sup>313</sup> Wilde, Produkt-Markt-Strategien, 1989, S. 161 ff.

### (3) Methoden zur Berücksichtigung von Wirkungsrelationen und Strategiefolgen

Bei diesen Methoden werden die Erfolgspotentiale quantifiziert. Damit wird versucht, die Auswirkungen der Strategiealternativen auf die Rentabilität oder den Gewinn abzuschätzen. Neben den klassischen Investitionsrechnungen werden dabei zunehmend auch Finanzmodelle verwendet, die bestimmte Finanzkennzahlen in den Fokus der Betrachtung stellen (z. B. Cash-flow).

Zur Beurteilung der Strategiealternativen für die mittelständischen Bauunternehmen gilt es zu ermitteln, welche der vorgestellten Methoden die geeignete ist.

Ziel eines Unternehmens ist die Erzielung von Gewinnen, um den Bestand sichern zu können. Deshalb spielt bei der Bewertung der Strategiealternativen auch die Beurteilung der Rentabilität eine wichtige Rolle. Dazu ist der Aufwand zum Eintritt in das Geschäftsfeld mit den möglichen Ertragsmöglichkeiten zu vergleichen. Übersteigt der Ertrag den Aufwand, so ist die Strategie aus finanzieller Sichtweise lohnenswert. Für das Geschäftsfeld PPP ist dabei zu berücksichtigen, dass sich zwar Aufwand und Ertrag abschätzen lassen können, ob allerdings das Unternehmen überhaupt die Möglichkeit hat, sich an Projekten zu beteiligen, hängt von einer Vielzahl anderer Kriterien ab. Deshalb ist die Wirtschaftlichkeit im Rahmen der Bewertung mit zu betrachten, allerdings nicht als alleiniges Kriterium.

Die Methoden zur Berücksichtigung von Wirkungsrelationen verknüpfen zwar die Einzelkriterien und schaffen einen nachvollziehbaren Wertemaßstab, der mit allen Strategiealternativen verglichen werden kann. Nicht beurteilt werden kann mit dem Nutzwert, ob die Strategiealternative überhaupt in Angriff genommen werden sollte bzw. kann, da ein entsprechender Bezugsmaßstab fehlt. Deshalb werden auch diese Methoden als nicht geeignet eingeschätzt.

Zur Diskussion stehen des Weiteren die Portfoliokonzepte, die im Bereich des strategischen Managements sehr verbreitet sind, um für jedes Geschäftsfeld des Unternehmens die wesentlichen Merkmale des relevanten Marktes zu bewerten und die Position des Unternehmens in diesem Markt darzustellen. Die Portfolio-Analyse wurde zuerst in der Finanzwirtschaft genutzt. Ziel war es dabei, eine günstige Kombination von Investitionsmöglichkeiten im Wertpapierbereich zu entwickeln. Dabei spielen die Rendite der einzelnen Investitionsmöglichkeiten, die Abhängigkeit der Einzelinvestitionen untereinander sowie die möglichst optimale Gestaltung von Renditemaximierung und Risikominimierung die wesentliche Rolle. Die bekanntesten Portfoliokonzepte sind die Marktwachstums-Marktanteils-Matrix (Ansatz der Boston Consulting Group [BCG])<sup>314</sup> und die Marktattraktivitäts-Geschäftsfeldstärken-Matrix (Ansatz von McKinsey & Co.)<sup>315</sup>. Diese Ansätze greifen nur einzelne Dimensionen auf (z. B. Marktanteil und Marktwachstum bei der BCG-Matrix) und bieten auch keinen Vergleichsmaßstab, ob die Strategie überhaupt für das Unternehmen geeignet ist.

---

<sup>314</sup> ausführlich: Hedley, Business Portfolio, 1984, S. 251 ff.

<sup>315</sup> ausführlich: Robinson / Hichens / Wade, Policy Matrix, 1984, S. 281 ff

Damit verbleiben als Bewertungsmöglichkeiten die Checklisten-Methoden und die Strategieprofil-Methoden aus der Gruppe der Methoden zur Dokumentation und Prüfung von Erfolgsfaktoren, die auch Wilde als „Methoden zur Auswahl geeigneter neuer Geschäftsfelder für Diversifikationsaktivitäten“<sup>316</sup> ansieht. Dabei werden die Strategieprofil-Methoden bevorzugt, da hier eine Differenzierung möglich ist, indem der Erfüllungsgrad der Anforderungskriterien betrachtet wird.

Allerdings weist auch diese Methode Kritikpunkte auf. Diese sind:

- die nur grobe Einschätzung der Alternativen durch die begrenzte Anzahl von zu bewertenden Erfolgsfaktoren,
- die Zusammenführung der einzelnen Bewertungen zu einem Gesamtergebnis bleibt der Intuition des Anwenders überlassen,
- die unterschiedlichen Wirkungsintensitäten der einzelnen Erfolgsfaktoren werden außer Acht gelassen und
- dass bei der Zusammenstellung der zu bewertenden Erfolgsfaktoren dem Anwender keine Hilfestellung geboten wird.<sup>317</sup>

Diese Kritikpunkte lassen sich aber auch bei den anderen Bewertungsmethoden anführen. Für die Entscheidung zum Eintritt in ein neues Geschäftsfeld wird der Strategieprofil-Methode der Vorzug gegeben, da diese Methode eine differenzierte qualitative Aussage ermöglicht und der Bewertungsaufwand für mittelständische Bauunternehmen auch umsetzbar ist.

Zu Beginn sind die Kriterien zu identifizieren, die zur Bewertung herangezogen werden. In Anlehnung an die Teilaufgaben der Gesamtbewertung strategischer Vorgaben nach Kühn / Grüning<sup>318</sup> sowie einer Untersuchung von Al-Laham über die Häufigkeit verwendeter Kriterien der Strategiebewertung<sup>319</sup> werden die folgenden Kriterien zur Bewertung der Strategie zum Eintritt in das Geschäftsfeld PPP gewählt:

- finanzielle, personelle und sachliche Machbarkeit,
- Akzeptanz und Durchsetzbarkeit im Unternehmen und beim Auftraggeber,
- finanzielle Risiken,
- Integration des Kerngeschäfts im neuen Geschäftsfeld,
- Gewinnerwartung.

Diese werden für die jeweilige Alternative bewertet, wobei das Bewertungsschema selbstständig erstellt werden kann. Im Gegensatz zur Nutzwertanalyse werden die jeweiligen Bewertungen nicht addiert, sondern es ist Aufgabe des Unternehmens, im Rahmen der Strategiewahl die geeignete Strategie auszuwählen.

---

<sup>316</sup> Wilde, Produkt-Markt-Strategien, 1989, S. 303

<sup>317</sup> Wilde, Produkt-Markt-Strategien, 1989, S. 163 ff.

<sup>318</sup> Kühn / Grüning, Planung, 2000, S. 185

<sup>319</sup> Al-Laham, Strategieprozesse, 1997, S. 170

Die nachfolgenden Abbildungen stellen ein Beispiel für eine Bewertung dar, wobei bewusst die Sichtweise eines als Nachunternehmer bzw. als Generalunternehmer tätigen mittelständischen Bauunternehmens gewählt wurde, da dies Einfluss auf die Bewertung hat.

| Kriterien der Strategiebewertung                     | Sponsor |   |   |   |    | Co-Sponsor |   |   |   |    | Generalunternehmer |   |   |   |    | Nachunternehmer |   |   |   |    |    |
|--|---------|---|---|---|----|------------|---|---|---|----|--------------------|---|---|---|----|-----------------|---|---|---|----|----|
|  | --      | - | 0 | + | ++ | --         | - | 0 | + | ++ | --                 | - | 0 | + | ++ | --              | - | 0 | + | ++ |    |
| finanzielle Machbarkeit                              | --      |   |   |   |    | --         |   |   |   |    | --                 | - | 0 | + | ++ | --              |   |   |   |    | ++ |
| personelle Machbarkeit                               | --      |   |   |   |    |            | - |   |   |    |                    | - |   |   |    |                 |   |   |   |    | ++ |
| sachliche Machbarkeit                                | --      |   |   |   |    |            | - |   |   |    |                    | - |   |   |    |                 |   |   |   |    | ++ |
| Akzeptanz und Durchsetzbarkeit im Unternehmen        |         |   | 0 |   |    |            |   | 0 |   |    |                    |   | 0 |   |    |                 |   |   |   |    | +  |
| Akzeptanz und Durchsetzbarkeit beim Auftraggeber     |         | - |   |   |    |            |   | 0 |   |    |                    |   | 0 |   |    |                 |   | 0 |   |    |    |
| finanzielle Risiken                                  | --      |   |   |   |    | --         |   |   |   |    | -                  |   |   |   |    |                 |   |   |   |    | +  |
| Integration des Kerngeschäfts im neuem Geschäftsfeld |         |   | 0 |   |    |            |   | 0 |   |    |                    |   | 0 |   |    |                 |   |   |   |    | ++ |
| Gewinnerwartung                                      |         | - |   |   |    |            | - |   |   |    |                    | - |   |   |    |                 |   | 0 |   |    |    |

**Abbildung 87: Bewertungsmatrix für die Beteiligungsmöglichkeiten am Geschäftsfeld PPP aus Sicht eines bisher als Nachunternehmer tätigen mittelständischen Bauunternehmens**

Es ist absehbar, dass bei einem als Nachunternehmer tätigen Unternehmen bei der Beteiligung als Nachunternehmer am Geschäftsfeld PPP die beste Bewertung erzielt wird, da Kerngeschäft und neues Geschäftsfeld fast deckungsgleich sind. Die anderen Beteiligungsmöglichkeiten sind danach kaum erreichbar.

| Kriterien der Strategiebewertung                     | Sponsor |   |   |   |    | Co-Sponsor |   |   |   |    | Generalunternehmer |   |   |   |    |    |
|--|---------|---|---|---|----|------------|---|---|---|----|--------------------|---|---|---|----|----|
|  | --      | - | 0 | + | ++ | --         | - | 0 | + | ++ | --                 | - | 0 | + | ++ |    |
| finanzielle Machbarkeit                              |         | - |   |   |    |            |   | 0 |   |    |                    |   | 0 |   |    | ++ |
| personelle Machbarkeit                               |         | - |   |   |    |            |   |   | + |    |                    |   |   |   |    | ++ |
| sachliche Machbarkeit                                |         | - |   |   |    |            |   |   | + |    |                    |   |   |   |    | ++ |
| Akzeptanz und Durchsetzbarkeit im Unternehmen        |         |   |   | + |    |            |   |   | + |    |                    |   |   |   | +  |    |
| Akzeptanz und Durchsetzbarkeit beim Auftraggeber     |         |   | 0 |   |    |            |   |   | + |    |                    |   |   |   | +  |    |
| finanzielle Risiken                                  | --      |   |   |   |    | -          |   |   |   |    |                    |   | 0 |   |    |    |
| Integration des Kerngeschäfts im neuem Geschäftsfeld |         |   | 0 |   |    |            |   |   | + |    |                    |   |   |   | ++ |    |
| Gewinnerwartung                                      |         |   | 0 |   |    |            |   |   | + |    |                    |   |   |   | +  |    |

**Abbildung 88: Bewertungsmatrix für die Beteiligungsmöglichkeiten am Geschäftsfeld PPP aus Sicht eines bisher als Generalunternehmer tätigen mittelständischen Bauunternehmens**

Ein ähnliches Bild zeigt sich für ein als Generalunternehmer tätiges Unternehmen. Auch hier erscheint eine Beteiligung als Generalunternehmer am Geschäftsfeld PPP sinnvoll, wobei auch eine Beteiligung als Co-Sponsor möglich ist. Lediglich eine Beteiligung als Sponsor am Geschäftsfeld PPP scheint nur sehr schwer erreichbar.

Aus Sicht des entwickelten Strategieprozessmodells ist an dieser Stelle die geeignete Beteiligungsmöglichkeit des Unternehmens am Geschäftsfeld PPP zu wählen. Aus Sicht eines Nachunternehmers ist es die Beteiligung als Nachunternehmer, ein Generalunternehmer würde sich für eine Beteiligung als Generalunternehmer entscheiden. Dabei wird sichtbar, dass eine weiterführende Beteiligung im Rahmen des Strategieprozessmodells nicht möglich ist, da bei der Bewertung immer der Ist-Status des Unternehmens bewertet wird.

Deshalb wird in Abweichung zum konzipierten Strategieprozessmodell ein zusätzliches Element der Strategie hinzugefügt, die Unternehmensentwicklung.

### 4.7 Unternehmensentwicklung

Im Rahmen der Unternehmensentwicklung besteht die Möglichkeit im Strategieprozess, das Unternehmen in Bezug zu einer anderen Beteiligungsmöglichkeit am Geschäftsfeld PPP weiterzuentwickeln und damit die vorhandenen Schwächen abzubauen. Im Anschluss an die Unternehmensentwicklung wird noch einmal der Strategieprozess ab der Umweltanalyse durchgeführt, da sich im Zeitraum der Unternehmensentwicklung die Umweltbedingungen geändert haben können. Anschließend kann das Unternehmen erneut bewerten, welche Strategiealternative für das Unternehmen die geeignete ist.

Bei der Unternehmensentwicklung ist die Ausgangssituation des mittelständischen Bauunternehmens maßgebend. Dies ist in der Regel die Betätigung als Nach- bzw. Generalunternehmer. Auf Grundlage der bisher geführten Untersuchungen wird eingeschätzt, dass bei einer Betätigung als Nachunternehmer eine Unternehmensentwicklung zur Beteiligung als Generalunternehmer möglich wäre. Für ein als Generalunternehmer tätiges Bauunternehmen ist eine Entwicklung zur Beteiligung als Co-Sponsor bzw. Sponsor möglich. Die beiden Ausgangssituationen sollen im Folgenden näher erläutert werden.

#### 4.7.1 Vom Nachunternehmer zum Generalunternehmer

Die Entwicklung vom Nachunternehmer zum Generalunternehmer ist prinzipiell möglich. Dazu muss das Unternehmen in der Lage sein:

- sämtliche Errichtungsleistungen zu erbringen,
- die baulichen Erhaltungsleistungen über die Vertragslaufzeit durchzuführen,
- die beteiligten Nachunternehmer auszuwählen und zu koordinieren,
- die notwendigen Planungen (Angebotskalkulation, Bauablaufplanung, Ausführungsplanung) bereitzustellen und
- die gesamten Errichtungs- und Erhaltungsleistungen zu überwachen.

Um diese Leistungen erfüllen zu können, bedarf es des Ausbaus der personellen, technologischen und organisatorischen Ressourcen sowie des damit verbundenen Know-hows.<sup>320</sup> Zur Erreichung dieser Ziele sind erhebliche finanzielle Mittel notwendig, da ein Großteil dieser Leistungen im Unternehmen selbst aufgebaut werden muss. Das bedeutet auch, dass ein solcher Strategieansatz einen entsprechenden Zeitraum benötigt, um umgesetzt werden zu können. In dieser Zeit ändert sich auch die Umwelt des Geschäftsfeldes, und es muss dann erneut überprüft werden, ob ei-

---

<sup>320</sup> siehe dazu auch Kapitel 2.4 und 4.3.2.4

ne derartige Beteiligung am Geschäftsfeld PPP aus Sicht des Unternehmens umsetzbar ist. Zudem hat das Unternehmen, wenn es dann als Generalunternehmer im Geschäftsfeld PPP aktiv wird, keinerlei Referenzen vorzuweisen und deshalb einen wesentlichen Wettbewerbsnachteil.

Vor diesem Hintergrund kann eine alleinige Entwicklung vom Nachunternehmer zum Generalunternehmer im Geschäftsfeld PPP nicht empfohlen werden. Um eine angestrebte Beteiligung als Generalunternehmer zu erreichen, wird vorgeschlagen, dass sich das Unternehmen zum Generalunternehmer bei der konventionellen Beschaffung entwickelt, parallel als Nachunternehmer bei PPP-Projekten tätig ist und erst dann einen Einstieg in das Geschäftsfeld PPP als Generalunternehmer untersucht. Dadurch kann das Unternehmen Referenzen im Bereich der Generalunternehmertätigkeit und bei PPP-Projekten sammeln und der Entwicklungsaufwand lässt sich besser durch das größere Marktvolumen außerhalb des Geschäftsfeldes PPP amortisieren.

### **4.7.2 Vom Generalunternehmer zum Co-Sponsor**

Die zusätzlich zu erbringenden Leistungen sind abhängig vom Umfang der Beteiligung als Co-Sponsor und von dem (den) anderen Partner(n). Der beste Einstieg in das Geschäftsfeld PPP als Co-Sponsor wird möglich, wenn das Bauunternehmen die Generalunternehmerleistungen übernimmt und alles weitere durch einen (mehrere) Partner umgesetzt bzw. strukturiert wird. Dies bedeutet, dass keine zusätzlichen Leistungen als bei einer Tätigkeit als Generalunternehmer an PPP-Projekten zu erbringen sind.

Wichtig bei einer solchen Art der Beteiligung ist der richtige Partner (die richtigen Partner), mit dem gemeinsam die Projektgesellschaft initiiert wird. Idealerweise kommt dieser Partner nicht aus dem Baubereich und hat eventuell auch schon Erfahrungen im Bereich von PPP. Mögliche Partner können Investoren, Finanzunternehmen oder auch Betreiberunternehmen sein. Aufgabe des Bauunternehmens ist es, sich aktiv an der Suche nach einem potentiellen Partner zu beteiligen. Dazu ist es notwendig, sich einen Marktüberblick über potentielle Partner zu verschaffen und dann geeignete Partner direkt anzusprechen. Bei der Auswahl von geeigneten Partnern ist es sehr wichtig, dass auf persönlicher Ebene gegenseitiges Vertrauen vorhanden ist, da im Rahmen der gemeinsamen Projektentwicklung eine Vielzahl unternehmensinterner Informationen ausgetauscht werden müssen. Zudem muss es gemeinsames Ziel sein, die bestmögliche Wirtschaftlichkeit des Gesamtprojektes zu erreichen und nicht die Rendite der eigenen Leistungsbestandteile zu maximieren.

Notwendig sind finanzielle Mittel, um den Eigenkapitalanteil des Unternehmens für die Projektgesellschaft bereitzustellen. Außerdem fallen zusätzliche Transaktionskosten an, u. a. auch für die Vertragsgestaltung der Projektgesellschaft.

Des Weiteren ist zusätzliches Know-how notwendig, um sich als Co-Sponsor zu betätigen. Dazu gehört das rechtliche Know-how zur Vertragsgestaltung, wirtschaftli-

ches Know-how für die Risikoverteilung und die wirtschaftliche Steuerung der eigenen Leistungen sowie des Projektes. Die Organisationsstruktur muss ggf. angepasst werden, denn es sind bei der Zusammenarbeit eine Vielzahl von Entscheidungen zu treffen, die die Unternehmensbelange betreffen. Deswegen müssen die in das Projekt involvierten Mitarbeiter auch über die notwendige Entscheidungsbefugnis verfügen, damit der Prozess nicht durch zu lange Abstimmungen behindert wird.

### 4.7.3 Vom Generalunternehmer zum Sponsor

Die Beteiligung als Sponsor am Geschäftsfeld PPP stellt für das mittelständische Bauunternehmen die größte Herausforderung dar. Der zusätzlich zum Kerngeschäft zu erbringende Leistungsumfang, die dafür notwendigen zusätzlichen Ressourcen und das Know-how<sup>321</sup> stellen das Unternehmen vor eine große Herausforderung.

Im Rahmen der Unternehmensentwicklung zum Sponsor ist es vorrangige Aufgabe zu klären, wie die fehlenden Bestandteile durch das Unternehmen bereitgestellt werden können. Möglichkeiten dafür sind die Eigenentwicklung, die Akquisition oder die Kooperation.<sup>322</sup>

Die Eigenentwicklung hat den Vorteil, dass der gesamte Prozess durch das Unternehmen selbst bestimmt und gesteuert werden kann. Allerdings ist der Kosten- und Zeitaufwand sehr hoch, und es ist auch nicht abschätzbar, ob es überhaupt machbar ist, alle Wertschöpfungsstufen im Unternehmen zu entwickeln. Durch den langen Zeitaufwand besteht die Gefahr, dass ein Markteintritt erst dann erfolgen könnte, wenn das Geschäftsfeld schon die Wachstumsphase überschritten hat und dadurch die Rentabilität des Geschäftsfeldes sinkt.

Mit der Akquisition von Unternehmen kann der Zeitaufwand deutlich reduziert werden und zudem weist das Unternehmen in den zugekauften Wertschöpfungsstufen schon Referenzen auf, die die Erfolgsmöglichkeiten verbessern. Allerdings ist der dazu notwendige Kostenaufwand für ein mittelständisches Bauunternehmen nicht darstellbar, und es ist auch nicht absehbar, ob sich für alle Wertschöpfungsstufen relevante Unternehmen finden lassen. Deshalb erscheint ein solcher Strategieansatz im vorliegenden Fall nicht umsetzbar.

Die Vorteile einer schnellen Umsetzung mit einem geringeren Kostenaufwand kann durch Kooperation mit relevanten Unternehmen der jeweiligen Wertschöpfungsstufen erzielt werden. Dazu müssen in den jeweiligen Wertschöpfungsstufen leistungsfähige Unternehmen mit projektspezifischen Referenzen gesucht werden, um gute Erfolgsmöglichkeiten zu erreichen.

Damit besteht für das Unternehmen die entscheidende Aufgabe, geeignete Partner zu finden. Auch hier ist neben der technischen und wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit darauf zu achten, dass die Partner auch zum Bauunternehmen passen. Um die-

---

<sup>321</sup> nähere Erläuterungen dazu im Kapitel 2.4 und 4.3.2.4

<sup>322</sup> dazu ausführlich: Welge / Al-Laham, Strategisches Management, 2001, S. 449 ff.

se Partner dann in das Geschäftsfeld zu integrieren und später auch zu steuern, ist neben umfassenden PPP-Kenntnissen auch eine ausgeprägte Kooperationsfähigkeit notwendig. In Verantwortung des Bauunternehmens müssen alle beteiligten Unternehmen innerhalb des Projektes integriert werden, denn für ein erfolgreiches PPP-Projekt ist es notwendig, alle Leistungen im Lebenszyklus vor dem Hintergrund der Gesamtwirtschaftlichkeit zusammenzuführen. Wichtig für das Bauunternehmen als Initiator ist die wirtschaftliche Entwicklung und Steuerung des Projektes. Das erfordert im Unternehmen Know-how über alle Wertschöpfungsstufen sowie eine ausgeprägte Projektentwicklungs- und Projektsteuerungskompetenz.

Für eine Beteiligung als Sponsor sind umfangreiche finanzielle Mittel notwendig, da ein Großteil der Transaktionskosten durch das Unternehmen übernommen werden muss und auch die Projektgesellschaft mit dem notwendigen Eigenkapital und ggf. weiteren Sicherheiten auszustatten ist.

### **4.7.4 Zusammenfassung**

Der Aufwand für die Entwicklung der betrachteten Beteiligungsmöglichkeiten am Geschäftsfeld PPP ist unterschiedlich hoch und stark davon abhängig, welche Ausgangssituation im Unternehmen vorhanden ist. Bei der dann noch einmal durchzuführenden Umweltanalyse ist darauf zu achten, wie sich das Geschäftsfeld weiterentwickelt hat und ob ein Einstieg noch oder schon sinnvoll ist. Im Rahmen der Unternehmensanalyse ist zu beurteilen, ob der Aufwand für die notwendigen Investitionen sich durch die erwartenden Erträge auch refinanzieren lässt. Realistisch muss eingeschätzt werden, ob sich die Differenz zwischen den vorhandenen Ressourcen im Unternehmen und den notwendigen Ressourcen auch ausgleichen lässt.

## **4.8 Strategieimplementierung**

Nachdem das Unternehmen seine Strategie zur Beteiligung am Geschäftsfeld PPP gefunden hat, muss die gewählte Strategie auch im Unternehmen umgesetzt werden. Die Strategieentwicklung ist nur erfolgreich, wenn auch die Strategieimplementierung gelingt. Die Strategieimplementierung ist abhängig von der gewählten Strategie, von den Voraussetzungen im Unternehmen und von der Umsetzungsfähigkeit der Implementierung durch die Unternehmensführung. Deshalb wird auf eine spezifisch untergliederte Darstellung einzelner Implementierungsstrategien verzichtet, da dies den Rahmen der Arbeit überschreiten würde. Stattdessen wird der Implementierungsprozess mit seinen Bestandteilen ausführlich erläutert, und abschließend werden exemplarisch die Implementierungsaufgaben zusammengefasst.

#### 4.8.1 Systematisierung der Implementierungsaufgaben

Das Thema der Strategieimplementierung erfährt in der Literatur eine zunehmende Bedeutung durch Chandler (1962) und Ansoff (1965). Um die Bandbreite der Aufgaben der Strategieimplementierung darzustellen, wird auf die Systematisierung von Thompson und Strickland zurückgegriffen.<sup>323</sup> Nach deren Auffassung umfasst die Implementierung einer Strategie die folgenden Aufgabenbereiche:<sup>324</sup>

1. Strategieorientierte Gestaltung der Organisationsstruktur (Fähigkeiten, Ressourcen, Entscheidungskompetenzen),
2. Strategieorientierte Budgetierung und Ressourcenallokation,
3. Strategieorientierte Erteilung von Anweisungen und Etablierung von Richtlinien,
4. Initiierung eines kontinuierlichen Veränderungsprozesses,
5. Aufbau strategieunterstützender Kommunikations- und Informationssysteme,
6. Gestaltung strategieorientierter Anreizsysteme,
7. Gestaltung einer strategieunterstützenden Arbeitsumgebung und Organisationskultur,
8. Aufbau von Führungskompetenz zur Förderung der Strategieumsetzung.

Diese aufgeführten Aufgaben lassen sich in sach- und verhaltensbezogene Bereiche<sup>325</sup> unterteilen, die auch als harte und weiche Faktoren<sup>326</sup> der Strategieumsetzung bezeichnet werden. Diese Faktoren lassen sich auf die Erfolgsfaktoren Managementinstrumente / -systeme sowie Organisationsstruktur als harte Faktoren und Unternehmenskultur sowie Personal und Führungskräfte als weiche Faktoren zusammenführen.<sup>327</sup>

Die Strategieimplementierung bedeutet die Umsetzung und Durchsetzung der entwickelten Strategie im Unternehmen durch entsprechende Maßnahmen.<sup>328</sup> Im Rahmen der Umsetzung erfolgt eine Konkretisierung der formulierten Strategie und der damit verbundenen Maßnahmen. Dazu werden Teilstrategien überarbeitet bzw. neu formuliert, die sich auf einzelne Funktionen oder Ebenen beziehen. Des Weiteren werden auch konkrete operative Maßnahmen abgeleitet, die zur Umsetzung der Strategie benötigt werden. Ebenfalls Bestandteil der Umsetzung ist die Konkretisierung der mit der Strategie verbundenen Folgemaßnahmen. Das könnte z. B. die Entwicklung einer Personalstrategie sein, um die notwendigen personellen Voraussetzungen für

---

<sup>323</sup> Thompson / Strickland, Strategy, 1998, S. 271

<sup>324</sup> Vgl. Welge / Al-Laham, Strategisches Management, 2001, S. 528 f.

<sup>325</sup> Vgl. Welge / Al-Laham, Strategisches Management, 2001, S. 529

<sup>326</sup> Vgl. Lombriser / Abplanalp, Strategisches Management, 2004, S. 328 f.

<sup>327</sup> Vgl. Lombriser / Abplanalp, Strategisches Management, 2004, S. 328 ff.; Welge / Al-Laham, Strategisches Management, 2001, S. 529 ff.

<sup>328</sup> Vgl. Kolks, Strategieimplementierung, 1990, S. 79

die Umsetzung der Strategie zu schaffen. Auch muss geprüft werden, inwieweit die vorhandenen Unternehmensbereiche in die Umsetzung der Strategie mit einbezogen werden müssen und welche Maßnahmen dafür notwendig sind.<sup>329</sup>

Um eine Strategie erfolgreich zu implementieren ist es notwendig, auch die betroffenen Bereiche und Abteilungen in den Strategieprozess mit einzubeziehen. Die Durchsetzung der Strategie innerhalb des Unternehmens kann zu Widerständen und Konflikten führen. Innerhalb eines Unternehmens haben sich bestimmte Werthaltungen und Denkweisen etabliert, die zu festgefahrenen Verhaltensweisen führen. Dadurch kann es zur Ablehnung von neuen Ideen kommen, da die Mitarbeiter nicht in der Lage sind, den Vorteil für das Unternehmen zu verstehen oder aber aus Angst vor persönlichen Veränderungen. Wenn die notwendige Akzeptanz im Unternehmen nicht gegeben ist und damit auch die notwendigen Veränderungen nicht durchgeführt werden können, kann auch eine erfolgversprechende Strategie nicht realisiert werden. Darum ist es Aufgabe der Durchsetzung, den Wandel im Unternehmen zu initiieren. Dazu muss mit Maßnahmen wie Information, Ausbildung und Beratung versucht werden, die Mitarbeiter zu motivieren.<sup>330</sup>

---

<sup>329</sup> Vgl. Kolks, Strategieimplementierung, 1990, S. 83 ff.

<sup>330</sup> Vgl. Kolks, Strategieimplementierung, 1990, S. 83 ff.

Der Ablauf der Strategieimplementierung lässt sich in folgender Abbildung veranschaulichen.

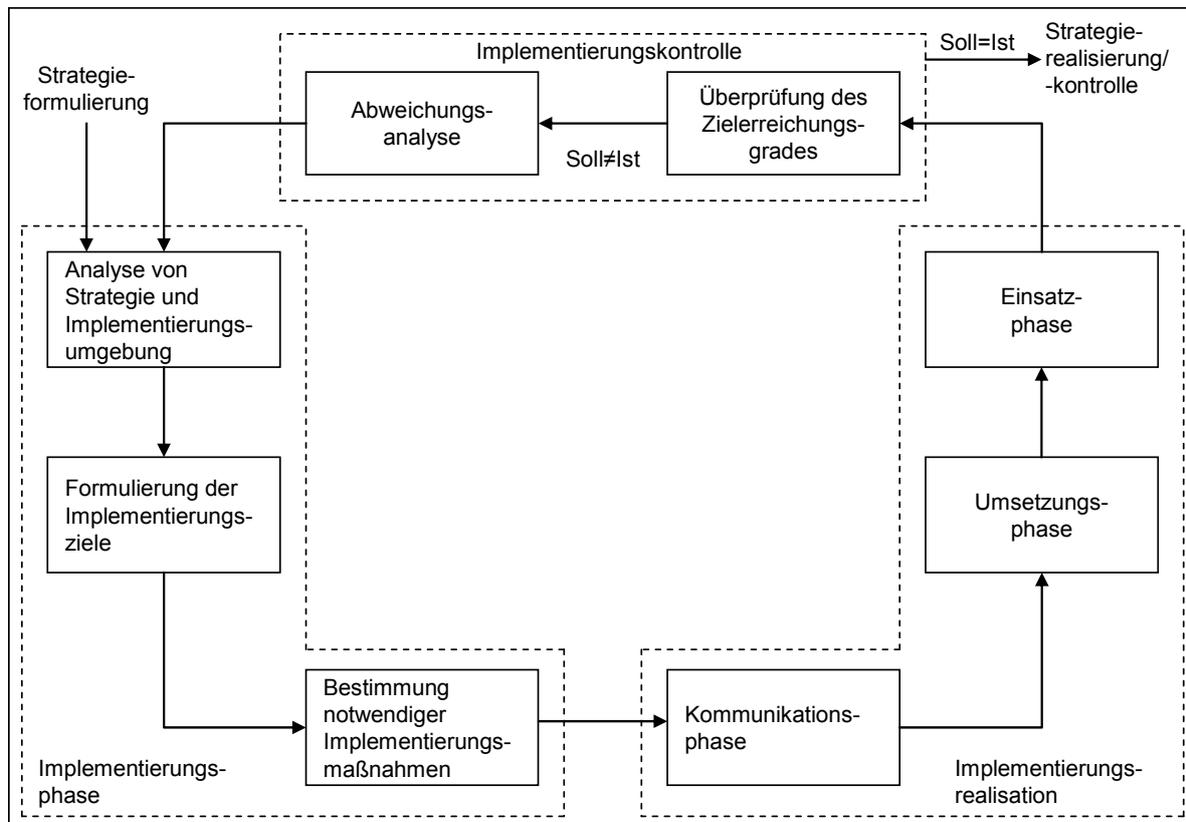


Abbildung 89: Vorgehensmodell der Strategieimplementierung<sup>331</sup>

#### 4.8.2 Aufgaben der Strategieimplementierung

Kolks hat in seiner Arbeit eine Untersuchung zur Relevanz von Durchsetzungs- und Umsetzungsaufgaben durchgeführt.<sup>332</sup> Dabei wurde untersucht, welche Aufgaben als relevant für den Prozess der Strategieimplementierung angesehen werden. Dazu wurden Experteninterviews geführt und ausgewertet. Als Ergebnis ergeben sich die folgenden Aufgabenschwerpunkte.<sup>333</sup>

##### Durchsetzungsaufgaben

- Vermitteln der Strategie an die betroffenen Mitarbeiter,
- Einweisung und Schulung der betroffenen Mitarbeiter,
- Förderung der Kommunikation von „Strategen“ und „Praktikern“,
- Ermittlung der für die Strategie wichtigen Bereiche, Abteilungen und Stellen,

<sup>331</sup> Vgl. Kolks, Strategieimplementierung, 1990, S. 257

<sup>332</sup> Kolks, Strategieimplementierung, 1990, S. 169 ff.

<sup>333</sup> Kolks, Strategieimplementierung, 1990, S. 171

- Handhabung strategiebezogener Konflikte.

### Umsetzungsaufgaben

- Ausarbeitung von operativen Konzepten, die auf die Strategie abgestimmt sind,
- Analyse der Auswirkungen auf das gesamte Produkt/Markt-Konzept,
- Bestimmung des erforderlichen Führungskräfte-Potentials,
- Anpassung der Organisationsstruktur an die Strategie,
- Bestimmen und Verteilen der erforderlichen finanziellen und personellen Ressourcen,
- Ermittlung notwendiger Systemunterstützung,
- Analyse der Unternehmenskultur bzgl. strategischer Änderungen.

An Hand dieser Aufgaben lassen sich für die Beteiligungsmöglichkeiten am Geschäftsfeld PPP die geschäftsfeldspezifischen Aufgaben ableiten. Während die Durchsetzungsaufgaben in der vorliegenden Form genutzt werden können, sind die Umsetzungsaufgaben an die Unternehmensanalyse und die Auswirkungen auf die gewählte Beteiligungsmöglichkeit anzupassen.

## Elemente eines Strategieprozessmodells für das Geschäftsfeld PPP

Exemplarisch sollen einige Implementierungsaufgaben am Beispiel einer Beteiligung eines mittelständischen Bauunternehmens am Geschäftsfeld PPP als Generalunternehmer dargestellt werden.

|                       | Teilaufgaben   | Maßnahmen  |
|-----------------------|--|--|
| Durchsetzungsaufgaben | Vermittlung der Strategie an die betroffenen Mitarbeiter                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiterversammlung</li> <li>• Einzelgespräche für Führungspersonal</li> </ul>   |
|                       | Einweisung und Schulung der betroffenen Mitarbeiter                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifizierung der betroffenen Mitarbeiter</li> <li>• Ermittlung des Schulungsbedarfs (PPP)</li> <li>• interne / externe Schulung</li> </ul>   |
|                       | Förderung der Kommunikation von „Strategen“ und „Praktikern“                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einbeziehung von Führungspersonal in den Strategieprozess (Bauleitung, Kalkulation, Arbeitsvorbereitung)</li> </ul>   |
| Umsetzungsaufgaben    | Ausarbeitung von operativen Konzepten, die auf die Strategie angestimmt sind       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalkonzept (intern; extern)</li> <li>• Konzept zur Generierung von Projektgesellschaften als potentielle Auftraggeber</li> <li>• Konzept zur sektoralen / regionalen Beteiligung als GU bei PPP</li> <li>• Konzept zur Umsetzung der Erhaltungsleistungen</li> <li>• Risikomanagementkonzept</li> <li>• Konzept zur wirtschaftlichen Umsetzung im Unternehmen</li> </ul> |
|                       | Analyse der Auswirkungen auf das gesamte Produkt/Markt-Konzept                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie wird die Betätigung bei PPP-Projekten bei den Kunden angenommen?</li> <li>• Auswirkungen auf die vorhandenen personellen, technischen und finanziellen Ressourcen</li> <li>• Überschneidungen / Konkurrenz zum bisherigen Betätigungsfeld?</li> </ul>   |
|                       | Bestimmung des erforderlichen Führungskräfte-Potentials                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kann das notwendige Potential intern abgebildet werden oder ist externe Unterstützung notwendig?</li> <li>• Wer leitet und überwacht die Strategieentwicklung?</li> </ul>   |
|                       | Anpassung der Organisationsstruktur an die Strategie                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wird ein neuer Geschäftsbereich gegründet oder werden die PPP-Aktivitäten anderen Geschäftsbereichen zugeordnet?</li> </ul>   |
|                       | Bestimmen und Verteilen der erforderlichen finanziellen und personellen Ressourcen | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfolgt die Strategieentwicklung mit den vorhandenen finanziellen und personellen Ressourcen (interne Entwicklung)?</li> <li>• Werden zusätzliche personelle und finanzielle Ressourcen eingesetzt oder muss dies durch die vorhanden Geschäftsbereiche abgedeckt werden?</li> </ul>  |
|                       | Ermittlung notwendiger Systemunterstützung   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie können die notwendigen Informationen und Daten für die Strategieentwicklung zusammengetragen werden?</li> <li>• Ist der Einsatz von Anreizsystemen sinnvoll und machbar?</li> </ul>   |
|                       | Analyse der Unternehmenskultur bzgl. strategischer Änderungen                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Führt die Beteiligung an PPP-Projekten zu Änderungen der Unternehmenskultur?</li> <li>• Ergeben sich aus der Beteiligung an PPP-Projekten neue Tätigkeitsfelder für das Unternehmen?</li> </ul>   |

**Abbildung 90: Darstellung von exemplarischen Implementierungsaufgaben für die Beteiligung eines mittelständischen Bauunternehmens am Geschäftsfeld PPP**

#### **4.9 Zusammenfassung des Strategieprozessmodells**

Zum Abschluss der Darstellung der einzelnen Strategieprozesselemente muss noch betrachtet werden, inwieweit sich das im Kapitel 3 entwickelte Strategieprozessmodell auch in der Umsetzung bewährt hat.

Deutlich wurde, dass alle Strategieprozesselemente notwendig sind und dass die gewählte Abfolge des Strategieprozesses auch umsetzbar ist. Es ist gelungen, die relevanten Instrumente in den einzelnen Elementen zur Beurteilung des Geschäftsfeldes PPP zu identifizieren und anzuwenden.

Abweichend vom Ausgangsmodell wurde das zusätzliche Strategieelement „Unternehmensentwicklung“ hinzugefügt, da sonst die Weiterentwicklung des Unternehmens im Rahmen des Geschäftsfeldes PPP nicht hätte berücksichtigt werden können. Durch diese Erweiterung wurde der Strategieprozess vervollständigt.

Damit stellt sich jetzt das Modell wie folgt dar:

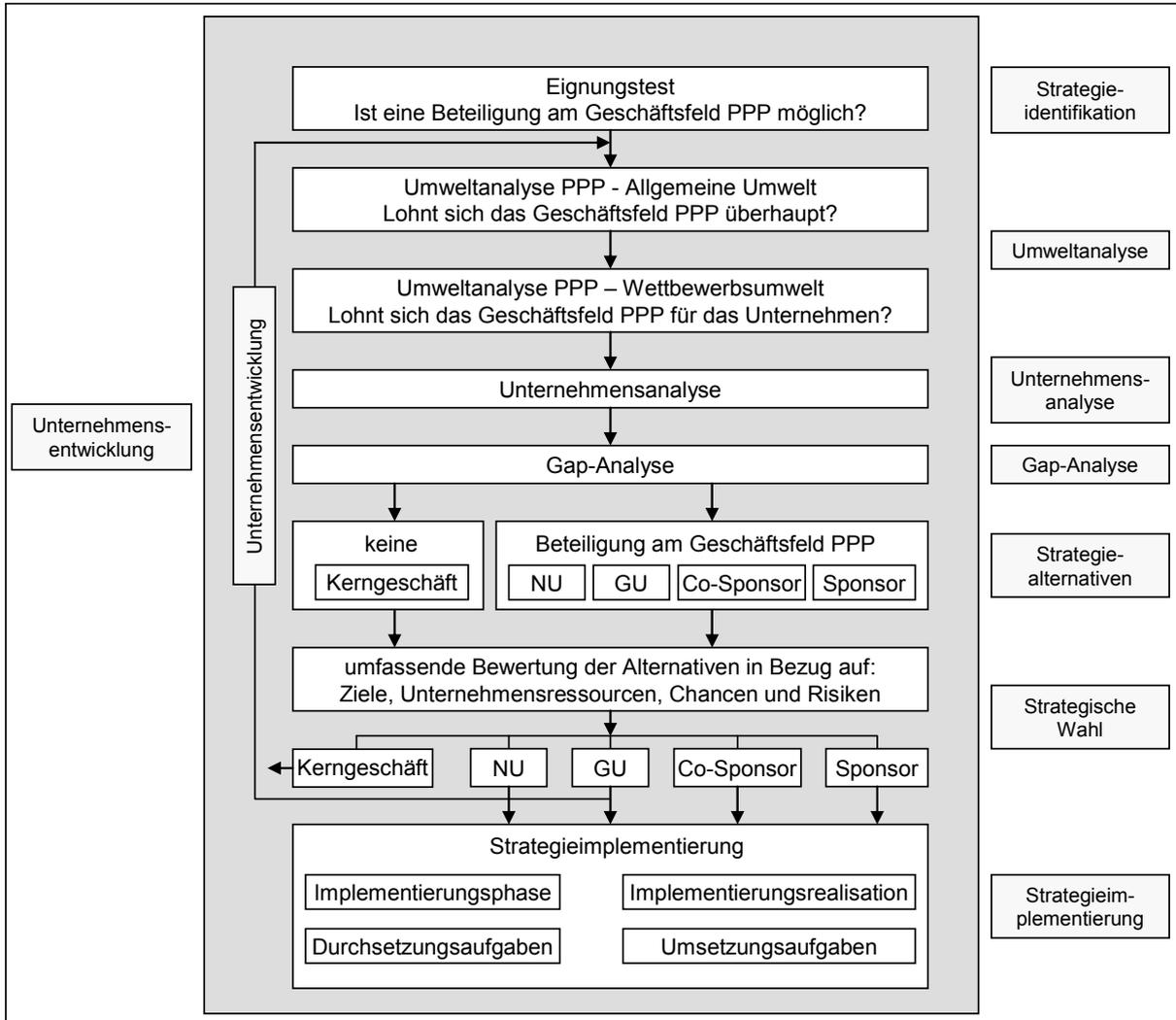


Abbildung 91: Strategieprozessmodell für das Geschäftsfeld PPP

## **5 PPP-FRÜHPHASENTEST ALS ANWENDUNG DES STRATEGIEPROZESSMODELLS ZUR STRATEGIEIDENTIFIKATION**

Der Strategieentwicklungsprozess für das Geschäftsfeld PPP ist sehr umfangreich und aufwändig. Da aber eine falsche strategische Entscheidung erhebliche Auswirkungen auf das Unternehmen haben kann, ist für einen Einstieg in das Geschäftsfeld diese umfassende Betrachtung notwendig. Um schon im Vorfeld der Strategieentwicklung dem Bauunternehmen eine Vorstellung zu geben, ob und ggf. in welcher Art und Weise eine Beteiligung am Geschäftsfeld möglich sein könnte, werden die wesentlichen Kriterien des Strategieprozesses zu einer Art Frühtest zusammengetragen. Dieser soll erste Anhaltspunkte für den Einstieg des Bauunternehmens in das Geschäftsfeld PPP liefern, ohne den vollständigen Prozess durchführen zu müssen. Das geschieht auch vor dem Hintergrund der bereits angesprochenen fehlenden Management- und betriebswirtschaftlichen Kenntnisse bei mittelständischen Bauunternehmen.

### **5.1 Sektorale und regionale Abgrenzung**

Im Rahmen der Strategieidentifikation wurden Kriterien ermittelt, die ggf. als Ausschlusskriterien für das Unternehmen gelten. Da der gesamte Strategieprozess sehr aufwändig ist, ist eine kurze Einschätzung, ob eine Beteiligung prinzipiell möglich ist, im Vorfeld des Prozesses für das Unternehmen sehr hilfreich. Dieser PPP-Eignungstest greift dabei die Kriterien der Strategieidentifikation auf.

Das Geschäftsfeld PPP ist für Bauunternehmen ein geeignetes Geschäftsfeld, da das Bauen einen wesentlichen Anteil an PPP-Projekten stellt. Im Mittelpunkt steht der Lebenszyklus von Bauwerken mit der Integration der Wertschöpfungsstufen Planen, Errichten, Finanzieren und Betreiben. Das bedeutet, dass das originäre Kerngeschäft von Bauunternehmen sowohl in der Errichtungs- als auch in der Betriebsphase eine Rolle spielt. Dadurch sind Bauunternehmen ein wesentlicher Partner bei PPP-Projekten, und deshalb ist das Geschäftsfeld PPP vom Prinzip für jedes Bauunternehmen geeignet.

Eine erste Einschränkung ergibt sich aus der Tatsache, dass PPP zurzeit eine Beschaffungsalternative der öffentlichen Hand darstellt. Damit reduziert sich das Geschäftsfeld PPP auf den Sektor des öffentlichen Baus. Damit ist das Volumen dieses Geschäftsfeldes sehr beschränkt, da der öffentliche Bau lediglich ca. 16%<sup>334</sup> des gesamten Bauvolumens ausmacht. Da PPP-Modelle nicht uneingeschränkt in sämtlichen Sektoren des öffentlichen Bauens eingesetzt werden, ergibt sich eine weitere Einschränkung.

Unternehmen, die ihr Kerngeschäft nicht in den relevanten Sektoren bzw. Bereichen haben, sollten auf eine Beteiligung am Geschäftsfeld PPP verzichten bzw. so lange

---

<sup>334</sup> o.V., Baustatistisches Jahrbuch, 2007, S. 80

abwarten, bis PPP-Projekte auch in den für das Unternehmen relevanten Bereichen bzw. Sektoren sich abzeichnen.

Für solche Unternehmen könnte es auch eine Strategie sein, das Kerngeschäft in die Bereiche auszuweiten, in denen PPP-Projekte umgesetzt werden. Allerdings kann aus den Erfahrungen des Strategieentwicklungsprozesses abgeleitet werden, dass der Aufwand für eine solche Strategie sehr hoch ist und in keinem Verhältnis zu den Chancen des Geschäftsfeldes PPP steht.

Eine weitere Einschränkung erfährt das Geschäftsfeld PPP durch seine ausgeprägte regionale Inhomogenität. Die Anzahl der umgesetzten bzw. in Vorbereitung befindlichen PPP-Projekte ist in den einzelnen Bundesländern sehr unterschiedlich. Dies ist zurückzuführen auf die sehr uneinheitliche Unterstützung bei der Entwicklung von PPP-Projekten. Vor dem Hintergrund des regionalen Betätigungsfeldes gilt es für das Unternehmen zu untersuchen, ob hier PPP-Projekte umgesetzt werden oder ob eine Umsetzung absehbar ist. Wenn dies nicht der Fall ist, kann eine Beteiligung am Geschäftsfeld PPP derzeit nicht empfohlen werden. Da sich allerdings langfristig diese Unterschiede ausgleichen werden, kann ggf. der Strategieentwicklungsprozess durchgeführt werden, um als Unternehmen beim Vorhandensein der ersten Projekte als Unternehmen präsent zu sein.

Auch in diesem Fall besteht die Möglichkeit, in der Strategieentwicklung dies zu berücksichtigen und ggf. das regionale Betätigungsfeld auszuweiten. Allerdings ist auch hier absehbar, dass der damit verbundene Aufwand sich nicht rechtfertigen lässt.

Die Beschränkung auf das vorhandene Kerngeschäft sowie das vorhandene regionale Betätigungsfeld im Rahmen der Strategieidentifikation ist der Tatsache geschuldet, dass eine Beteiligung am Geschäftsfeld PPP aus Sicht eines mittelständischen Bauunternehmens nur dann erfolversprechend ist, wenn das Unternehmen bei PPP-Projekten auch seine Erfolgsfaktoren, Kompetenz im Bau und ein ausgeprägtes regionales Netzwerk, vollumfänglich einsetzen kann.<sup>335</sup> Nur dadurch kann es gegenüber anderen Wettbewerbern bestehen und eine erfolgreiche Teilnahme am Geschäftsfeld PPP ermöglichen.

---

<sup>335</sup> Vgl. Jacobs, Diversifikation, 1992, S. 251 f.

Die Auswertung der sektoralen und regionalen Abgrenzung kann wie folgt interpretiert werden:

| Betätigung im Kerngeschäft als:         | Sektorale Übereinstimmung<br>Kerngeschäft = Geschäftsfeld PPP | Regionale Übereinstimmung<br>Kerngeschäft = Geschäftsfeld PPP | Ergebnis Eignungstest  |
|---|---|---|--|
| Nachunternehmer /<br>Generalunternehmer | ✓   | ✓   | Eine Strategieentwicklung für das Geschäftsfeld PPP kann empfohlen werden.                             |
|   | ✓   | ✗   | Eine Strategieentwicklung für das Geschäftsfeld PPP sollte zu einem späteren Zeitpunkt geprüft werden. |
|   | ✗   | ✓   | Eine Strategieentwicklung für das Geschäftsfeld PPP sollte zu einem späteren Zeitpunkt geprüft werden. |
|   | ✗   | ✗   | Eine Strategieentwicklung für das Geschäftsfeld PPP kann <b>nicht</b> empfohlen werden.                |

**Abbildung 92: Bewertung des PPP-Eignungstests**

Die Auswertung zeigt deutlich, dass eine uneingeschränkte Beteiligung möglich ist, wenn es eine sektorale und regionale Übereinstimmung von Kerngeschäft und Geschäftsfeld PPP gibt. Sobald ein Kriterium nicht erfüllt ist, muss durch das Unternehmen geprüft werden, inwieweit die zukünftige Entwicklung hier Veränderungen erwarten lässt. Diese Zeit kann durch das Unternehmen genutzt werden, sich auf diese Entwicklung einzustellen und die notwendige Strategie zu erarbeiten. Werden beide Kriterien nicht erfüllt, so ist eine Strategieentwicklung für das Geschäftsfeld PPP nicht zu empfehlen, keinerlei Verknüpfung zwischen dem Kerngeschäft und dem Geschäftsfeld PPP besteht und dadurch ein Markteintritt nicht realistisch ist.

## 5.2 Wahl der Beteiligungsmöglichkeit

Nachdem geprüft wurde, ob eine Beteiligung am Geschäftsfeld PPP für das Bauunternehmen überhaupt möglich ist, gilt es nun festzustellen, welche Art der Beteiligung aus Unternehmenssicht die erfolgversprechendste ist. Im Rahmen der Gap-Analyse wurde darauf verwiesen, dass diese Wahl in Abhängigkeit der Einschätzung von den eigenen Stärken und Schwächen im Bezug auf das Geschäftsfeld PPP sowie unter Berücksichtigung der Chancen und Risiken des Geschäftsfeldes zu treffen ist.

|   | Chancen des Geschäftsfeldes PPP                    | Risiken des Geschäftsfeldes PPP              |
|---|--|--|
| Stärken des Bauunternehmens<br>(in Bezug auf das Geschäftsfeld PPP)   | Teilnahme als Sponsor einer Projektgesellschaft    | Teilnahme als GU                             |
| Schwächen des Bauunternehmens<br>(in Bezug auf das Geschäftsfeld PPP) | Teilnahme als Co-Sponsor einer Projektgesellschaft | Teilnahme als NU<br>Verbleib im Kerngeschäft |

**Abbildung 93: Beteiligungsmöglichkeiten am Geschäftsfeld PPP in einer SWOT-Matrix**

Die zur Beurteilung relevanten Kriterien werden in der Umwelt- sowie in der Unternehmensanalyse untersucht und bewertet.

Wichtigste Fragestellung nach der Beurteilung der Kriterien der allgemeinen Umwelt ist: „Wirkt die Entwicklung der allgemeinen Umwelt bezogen auf das Geschäftsfeld PPP unterstützend oder hindernd?“ Trägt die Entwicklung zur Unterstützung bei,

so ist dies eine Chance für das Geschäftsfeld, ansonsten eher ein Risiko für die Entwicklung des Geschäftsfeldes.

Bei den Kriterien der Wettbewerbsumwelt gilt es, besonders die Kriterien der Wettbewerbsintensität sowie die Markteintrittsbarrieren zu beurteilen. Jacobs hat im Rahmen seiner Untersuchungen nachgewiesen, dass die Erfolgsaussichten bei einer Diversifikation mit zunehmender Wettbewerbsintensität und steigenden Markteintrittsbarrieren erheblich geringer werden. In diesem Zusammenhang wurde auch nachgewiesen, dass ein früher Eintritt in den Markt angestrebt werden sollte, da mit zunehmender Geschäftsfelddauer die Zutrittsschranken für neue Wettbewerber größer werden.<sup>336</sup> Bei den Markteintrittsbarrieren sind vor allem die vorhandenen Referenzen und der notwendige Kapitalbedarf zu berücksichtigen. Art und Anzahl der Wettbewerber spielen bei der Wettbewerbsintensität eine entscheidende Rolle.

Bauunternehmen müssen versuchen, ihr Kerngeschäft in das Geschäftsfeld PPP zu integrieren, um entsprechende Erfolgsfaktoren zu generieren. Für die Beteiligungsmöglichkeiten Sponsor, Co-Sponsor und Generalunternehmer sind dazu Referenzen aus der Generalunternehmertätigkeit, möglichst projektbezogen, ein entscheidendes Kriterium. Da im Teilnahmewettbewerb mittels Referenzen über diejenigen Projektgesellschaften entschieden wird, die zur Abgabe von Angeboten aufgefordert werden, ist die Bedeutung dieses Kriteriums nachvollziehbar. Wenn das Bauunternehmen bisher noch über keinerlei Referenzen als Generalunternehmer verfügt, wird lediglich eine Beteiligung als Nachunternehmer als erfolgversprechend eingeschätzt.

| Beteiligung am Geschäftsfeld PPP als: | Referenzen als:<br>Nachunternehmer | Referenzen als:<br>Generalunternehmer |
|---------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------|
| Nachunternehmer                       | ✓                                  | ✓                                     |
| Generalunternehmer                    | ✗                                  | ✓                                     |
| Co-Sponsor                            | ✗                                  | ✓                                     |
| Sponsor                               | ✗                                  | ✓                                     |

**Abbildung 94: Kriterien der Referenzen**

Auch der mit der Art der Beteiligung unterschiedlich hohe Kapitalbedarf kann in dieser Phase dazu beitragen, die geeignete Beteiligungsmöglichkeit zu identifizieren. Die Höhe der Angebotskosten bei einer Beteiligung als Nachunternehmer am Geschäftsfeld PPP ist analog den Kosten, die bisher Bauunternehmen bei einer entsprechenden Beteiligung aufbringen müssen. Bei einer Beteiligung als Generalunternehmer erweitert sich das Betätigungsfeld zusätzlich um die Integration der baulichen Erhaltungsleistungen über die Projektlaufzeit. Damit verbunden sind zusätzliche und ggf. bisher noch nicht bekannte Risiken, die einen zusätzlichen Kapitalaufwand erfordern. Bei einer Beteiligung als Co-Sponsor ist zusätzlich noch ein Eigenkapitalanteil zu leisten, der sich am Umfang der Beteiligung an der Projektge-

<sup>336</sup> Vgl. Jacobs, Diversifikation, 1992, S. 250

sellschaft orientiert. Inwieweit sich auch die Angebotskosten erhöhen, ist davon abhängig, welcher Art die anderen Sponsoren sind und welchen Teil der Angebotskosten diese abdecken. Bei einer Beteiligung als Sponsor der Projektgesellschaft sind die Angebotskosten sowie das benötigte Eigenkapital vollumfänglich durch das Bauunternehmen zu leisten.

| bisherige Tätigkeit als:<br>Deckung des Kapitalbedarfs als: | Nachunternehmer | Generalunternehmer |
|---|-----------------|--------------------|
| Nachunternehmer   | ✓               | ✓                  |
| Generalunternehmer  | ✗               | ✓                  |
| Co-Sponsor  | ✗               | ?                  |
| Sponsor   | ✗               | ?                  |

? = es ist durch das Unternehmen zu prüfen ob der notwendige Kapitalbedarf durch das Unternehmen bereitgestellt werden kann

**Abbildung 95: Kriterien des Kapitalbedarfs**

Die Wettbewerbsintensität wird über die Art und Anzahl der Wettbewerber im Geschäftsfeld PPP bestimmt. Auch hier kann zwischen den einzelnen Beteiligungsmöglichkeiten differenziert werden. Bei einer Beteiligung als Nach- bzw. Generalunternehmer sind die Wettbewerber und ihre Verhaltensweisen bekannt. Bei einer Beteiligung als Sponsor bzw. Co-Sponsor sind die Wettbewerber nicht mehr nur Bauunternehmen, sondern auch Betreiberunternehmen, Finanzinstitutionen und andere Unternehmen. Diese Wettbewerber lassen sich nur schwer von Bauunternehmen einschätzen und erhöhen dadurch das Risiko einer solchen Beteiligung.

| bisherige Tätigkeit als:<br>Wettbewerbsintensität bei Beteiligung als: | Nachunternehmer | Generalunternehmer |
|--|-----------------|--------------------|
| Nachunternehmer  | ✓               | ✓                  |
| Generalunternehmer   | ✗               | ✓                  |
| Co-Sponsor   | ✗               | ?                  |
| Sponsor  | ✗               | ?                  |

? = es ist durch das Unternehmen zu prüfen, ob die Wettbewerbsintensität abgeschätzt und bewertet werden kann

**Abbildung 96: Kriterien der Wettbewerbsintensität**

Die Unternehmensanalyse gibt Auskunft über die Stärken und Schwächen im Bezug auf das Geschäftsfeld PPP. Dabei werden vorrangig die im Unternehmen vorhandenen Leistungen, Ressourcen und Know-how in Bezug zu den Anforderungen des Geschäftsfeldes gestellt. Aus der eventuell vorhandenen Differenz lassen sich die Stärken und Schwächen des Unternehmens ablesen.

Bei allen Beteiligungsmöglichkeiten liegen die Stärken von Bauunternehmen im Bereich der Errichtung sowie baulichen Erhaltung über den Lebenszyklus von Bauwer-

ken. Hier können die Unternehmen die notwendigen Leistungen ausführen, da sie das entsprechende Know-how sowie Ressourcen vorweisen können. Lediglich der Leistungsumfang ist von den vorhandenen Ressourcen abhängig. Entsprechend der gefassten Definition zu mittelständischen Bauunternehmen im Rahmen dieser Arbeit wird davon ausgegangen, dass das Unternehmen über kein Know-how bzw. Ressourcen in Bezug auf Planung, Betrieb sowie die Finanzierung solcher Projekte verfügt. Für diese Leistungen sind immer Partner in das Projekt mit einzubinden. In Abhängigkeit von der Beteiligungsmöglichkeit sind darüber hinaus übergreifenden Tätigkeiten notwendig, um Projekte auch umzusetzen. Dazu zählen vor allem die notwendigen PPP-Kenntnisse sowie die organisatorische und wirtschaftliche Steuerung solcher Projekte.

| Kriterien<br>Beteiligung als: | Planung | Errichtung | Finanzierung | Betrieb | PPP-<br>Kenntnisse | übergreifende<br>Fähigkeiten |
|-------------------------------|---------|------------|--------------|---------|--------------------|------------------------------|
| Nachunternehmer               | --      | ✓ NU       | --           | --      | --                 | --                           |
| Generalunternehmer            | ?       | ✓ GU       | --           | --      | ?                  | ?                            |
| Co-Sponsor                    | PG?     | ✓ GU       | PG?          | PG?     | ?                  | ?                            |
| Sponsor                       | P?      | ✓ GU       | P?           | P?      | ?                  | ?                            |

? = es ist durch das Unternehmen zu prüfen, ob und in welchem Umfang die Kriterien für die jeweilige Beteiligung notwendig bzw. entsprechend vorhanden sind

PG? = es ist durch das Unternehmen zu prüfen, ob diese Leistungen durch die Projektgesellschaft abgedeckt werden

P? = es ist durch das Unternehmen zu prüfen, ob für diese Leistungen Partner zur Verfügung stehen

-- = Kriterien sind nicht notwendig

✓ NU = Kriterium bei einer Tätigkeit als NU erfüllt

✓ GU = Kriterium bei einer Tätigkeit als GU erfüllt

### Abbildung 97: Kriterien der Unternehmensanalyse

In der Zusammenfassung dieser Punkte muss geprüft werden, inwieweit diese Kriterien als Stärken oder Schwächen des Unternehmens bzw. Chancen oder Risiken des Geschäftsfeldes bewertet werden können, um zum Ergebnis zu kommen, welche Art der Beteiligung am erfolgversprechendsten ist.

## 5.3 Entscheidungsmatrix

Die im vorangegangenen Abschnitt beschriebenen Kriterien werden im Folgenden in der SWOT-Matrix zusammengefasst. Dabei werden die Kriterien der Wettbewerbsanalyse den Chancen und Risiken des Geschäftsfeldes zugeordnet und die Kriterien der Umweltanalyse den Stärken und Schwächen des Bauunternehmens. Die Bewertung erfolgt analog der beschriebenen Vorgehensweise. Durch das Unternehmen muss dann beurteilt werden, ob die Stärken oder Schwächen bzw. Chancen oder Risiken überwiegen. Diese Beurteilung führt dann zur Wahl der geeigneten Beteiligungsmöglichkeit am Geschäftsfeld PPP.

Beispielhaft wurde dies in der folgenden Abbildung dargestellt:

|   | Chancen des Geschäftsfeldes PPP   | Risiken des Geschäftsfeldes PPP   |
|---|---|---|
|   | allgemeine Umwelt <input checked="" type="checkbox"/><br>Referenzen <input type="checkbox"/><br>Deckung des Kapitalbedarfs <input type="checkbox"/><br>Wettbewerbsintensität <input type="checkbox"/> | allgemeine Umwelt <input type="checkbox"/><br>Referenzen <input type="checkbox"/> NU<br>Deckung des Kapitalbedarfs <input type="checkbox"/> NU<br>Wettbewerbsintensität <input checked="" type="checkbox"/> |
| Stärken des Bauunternehmens<br>(in Bezug auf das Geschäftsfeld PPP)<br><br>Planung <input type="checkbox"/><br>Errichtung <input checked="" type="checkbox"/><br>Finanzierung <input type="checkbox"/><br>Betrieb <input type="checkbox"/><br>PPP-Kenntnisse <input type="checkbox"/><br>übergreifende Fähigkeiten <input type="checkbox"/>   |   |   |
| Schwächen des Bauunternehmens<br>(in Bezug auf das Geschäftsfeld PPP)<br><br>Planung <input checked="" type="checkbox"/><br>Errichtung <input type="checkbox"/><br>Finanzierung <input checked="" type="checkbox"/><br>Betrieb <input checked="" type="checkbox"/><br>PPP-Kenntnisse <input checked="" type="checkbox"/><br>übergreifende Fähigkeiten <input checked="" type="checkbox"/> |   | <b>Teilnahme als NU</b><br><b>Verbleib im Kerngeschäft</b>  |

**Abbildung 98: Beispiel eines ausgewerteten Frühphasentests für ein bisher als Nachunternehmer tätiges mittelständisches Bauunternehmen**

Da in dem dargestellten Beispiel die Risiken und Schwächen überwiegen, kann im Rahmen dieses Frühphasentests eingeschätzt werden, dass das Unternehmen unter den derzeitigen Voraussetzungen sich als Nachunternehmer bei PPP-Projekten beteiligen sollte oder im Kerngeschäft verbleiben sollte.

Analog zum vorgestellten Beispiel ergeben sich durch die unternehmensspezifische Einschätzung der Chancen und Risiken des Geschäftsfeldes PPP bzw. der Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens die jeweiligen Gewichtungen und dadurch die potentiellen Beteiligungsmöglichkeiten des Unternehmens.

Die Entscheidungsmatrix soll dem mittelständischen Bauunternehmen aufzeigen, wo das Unternehmen im Bezug zum Geschäftsfeld PPP steht und welche Art der Beteiligung sinnvoll erscheint. Diese Erkenntnis kann das Unternehmen nutzen, um zu prüfen, ob dies mit der erwarteten Art der Beteiligung am Geschäftsfeld PPP übereinstimmt.

---

## 6 ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK

Das Geschäftsfeld PPP gewinnt in Deutschland zunehmend an Bedeutung. Es ist zu erwarten, dass sich Public Private Partnerships als Beschaffungsvariante der öffentlichen Hand etablieren werden, auch wenn die Entwicklung regional noch sehr inhomogen ist. Die positiven Erfahrungen der ersten PPP-Projekte und die sich damit einstellende Erfahrung aller Beteiligten werden dazu beitragen, PPP in stärkerem Maße zu nutzen. Allerdings muss bei aller Euphorie immer beachtet werden, dass das Volumen des Geschäftsfeldes PPP nur einen geringen Teil des gesamten Bau- bzw. Investitionsvolumens der öffentlichen Haushalte ausmachen wird und damit PPP ein begrenztes Geschäftsfeld bleiben wird.

Auf Grund der Komplexität des Geschäftsfeldes durch die Integration aller Wertschöpfungsstufen eines Bauwerkes stehen alle Beteiligten vor neuen Herausforderungen, da bisher die Wertschöpfungsstufen meist einzeln betrachtet und umgesetzt wurden. Damit verblieb auch der Wettbewerb um die entsprechenden Aufträge innerhalb der jeweils eigenen Branche. In Abhängigkeit der Beteiligung am Geschäftsfeld PPP sind die Unternehmen gezwungen, zusätzliche Leistungen aus anderen Branchen mit den eigenen Leistungen zusammenzuführen. Dadurch entsteht auch ein branchenübergreifender Wettbewerbsmarkt, dessen Herausforderungen und Möglichkeiten durch alle Wettbewerber neu zu erarbeiten sind.

Für Bauunternehmen ist das Geschäftsfeld PPP gut geeignet, da das Kerngeschäft der Unternehmen, das Errichten und Erhalten von Bauwerken, wesentlicher Bestandteil ist. Damit können die im Kerngeschäft gesammelten Erfahrungen und Referenzen mit in das neue Geschäftsfeld integriert werden, und dadurch verbessern sich die Erfolgsaussichten bei der Beteiligung am Geschäftsfeld.

Im Rahmen dieser Arbeit werden vier Beteiligungsmöglichkeiten von mittelständischen Bauunternehmen am Geschäftsfeld PPP identifiziert und analysiert. Dabei ist die Beteiligung als Nach- bzw. Generalunternehmer sehr eng mit den Anforderungen des Kerngeschäfts verbunden. Eine Beteiligung als Sponsor bzw. Co-Sponsor erfordert eine Weiterentwicklung des Unternehmens, da dann auch Leistungen außerhalb des Kerngeschäfts angeboten werden müssen. Auf Grund der Komplexität des Geschäftsfeldes PPP durch die Anwendung des Lebenszyklusansatzes und dem begrenzten Umfang des Geschäftsfeldes bedarf es einer genauen Analyse, ob für das Unternehmen der Einstieg in das neue Geschäftsfeld PPP möglich und auch erfolgversprechend ist.

Um diese Untersuchung aus Unternehmenssicht führen zu können, wurde in dieser Arbeit ein Strategieprozessmodell entwickelt, das abgeleitet aus den vorhandenen theoretischen Ansätzen speziell an die Bedürfnisse des Geschäftsfeldes PPP bzw. mittelständischer Bauunternehmen angepasst wurde. Dabei hat sich gezeigt, dass zur Erstellung des Modells im Wesentlichen die theoretischen Ansätze nutzbar sind, für die Umsetzung aber nur bestimmte Instrumente angewendet werden können. Des Weiteren hat sich herausgestellt, dass das entwickelte Modell um das zusätzli-

---

che Element „Unternehmensentwicklung“ zu erweitern ist, um den Anforderungen des Untersuchungsgegenstandes auch gerecht zu werden.

Das Ergebnis des Strategieprozesses zeigt deutlich, dass auf Grund der Voraussetzungen von mittelständischen Bauunternehmen der Einstieg in das Geschäftsfeld PPP als Nach- bzw. Generalunternehmer mit den Anforderungen am besten vereinbar ist. Im Rahmen der Unternehmensentwicklung kann das Unternehmen versuchen, die vorhandenen Schwächen für eine Beteiligung als Sponsor bzw. Co-Sponsor abzubauen bzw. zu beseitigen. Anschließend werden die Elemente des Strategieprozessmodells mit den geänderten Unternehmensvoraussetzungen erneut analysiert und bewertet. Dann kann das Unternehmen erkennen, wie gut es für diese Art der Beteiligung am Geschäftsfeld PPP aufgestellt ist.

Aus diesem Strategieprozessmodell heraus wurde zusätzlich noch ein Frühphasentest abgeleitet, der interessierten Unternehmen die Möglichkeit bietet, sehr schnell zu einer Einschätzung zu kommen, ob eine Beteiligung am Geschäftsfeld PPP überhaupt sinnvoll ist und ggf. welche Art der Beteiligung auf Grund der vorhandenen Voraussetzungen möglich ist. Gerade vor dem Hintergrund der inhomogenen regionalen und sektoralen Entwicklung von PPP in Deutschland, des begrenzten Umfangs des Geschäftsfeldes sowie der Komplexität der zu erbringenden Leistungen ist eine frühzeitige und einfache Analyse des Unternehmens in Bezug auf das Geschäftsfeld PPP notwendig, um den Aufwand des Unternehmens für eine solche Strategieentwicklung auch realistisch einschätzen zu können.

Die vorliegende Arbeit bietet ein wissenschaftlich hergeleitetes Strategieprozessmodell für die Beteiligung mittelständischer Bauunternehmen am Geschäftsfeld PPP. Damit wird auch eine Lücke in der wissenschaftlichen Aufarbeitung von Public Private Partnerships gefüllt, da bisher der Fokus eher auf einzelnen Thematiken von PPP lag bzw. die Vorgehensweise der öffentlichen Hand als Auftraggeber betrachtet wurde. Dies zeigt sich auch in den bisher erstellten Leitfäden und Handlungsanweisungen, in der die Sichtweise der öffentlichen Hand dominiert. Trotz der Spezifität des Strategieprozessmodells ist es auch möglich, dieses als Grundgerüst für beispielsweise die Beteiligung von FM-Unternehmen oder auch Planern am Geschäftsfeld PPP zu nutzen, da hier eine ähnliche Grundproblematik vorliegt. Diese liegt darin, dass das Kerngeschäft dieser Unternehmen vollständig in die PPP-Projekte integriert ist und dass auch für diese Unternehmen die Frage steht, ob und ggf. wie eine Beteiligung am Geschäftsfeld PPP möglich ist.

Das Ziel, die Schaffung eines Strategieprozessmodells, mit dessen Hilfe mittelständische Bauunternehmen in die Lage versetzt werden, das neu entstehende Geschäftsfeld PPP einschätzen zu können und für sich selbst festzulegen, ob und wie eine Beteiligung an diesem Geschäftsfeld erfolgen kann, wurde mit dieser Arbeit erreicht. Damit kann diese Arbeit einen Beitrag leisten, die Beteiligung mittelständischer Bauunternehmen am Geschäftsfeld PPP zu erhöhen. In diesem Zusammenhang wird auch auf den parallel entstandenen Leitfaden „Erstellung eines Leitfadens für mittelständische Bauunternehmen zur Erschließung des Geschäftsfeldes PPP“

---

verwiesen, der im Auftrag des Bauindustrieverbandes Hessen-Thüringen e.V. erstellt wurde. Dieser Leitfaden nutzt das wissenschaftliche Strategieprozessmodell als Grundlage und transferiert die wesentlichen Punkte in eine für mittelständische Bauunternehmen angepasste Version. Damit wird der Nachweis erbracht, dass diese wissenschaftliche Arbeit auch zur Umsetzung in der Praxis beitragen kann.

Da das Geschäftsfeld PPP sich noch in einer frühen Phase des Lebenszyklus befindet, konnten zur Untersetzung einzelner Kriterien des Strategieprozessmodells noch keine quantitativen Bewertungen vorgenommen werden, da dazu keinerlei Daten nutzbar waren. Dies ist auch der Tatsache geschuldet, dass sowohl die öffentlichen Auftraggeber als auch die privaten Auftragnehmer kaum bereit sind, Daten für empirische Untersuchungen bereitzustellen. Hier besteht ein Schwerpunkt der weiteren Forschungsaktivitäten auf diesem Gebiet, da sich mit solchen Daten die Beurteilung der Umwelt- und Unternehmensanalyse präzisieren ließe. Ein weiterer zukünftiger Forschungsschwerpunkt kann in der Anwendung des Geschäftsfeldes PPP auch auf Seiten der Privatwirtschaft liegen. Dadurch ließe sich der Umfang des Geschäftsfeldes PPP erweitern, und es wäre für mehr Unternehmen attraktiver, sich mit dem Geschäftsfeld PPP zu befassen. Da die Anwendung von PPP nur bei ca. 15% der öffentlichen Investitionen liegen wird, ist im Rahmen weiterer Forschungsaktivitäten zu untersuchen, inwieweit sich ein Teil des Lebenszyklusansatzes für die restlichen 85% der Investitionen nutzen lässt. Vorstellbar sind hier Modellansätze, die den Bau und den Betrieb von öffentlicher Infrastruktur integriert betrachten. Mit solchen Modellen könnten sich mittelständische Bauunternehmen stärker zu einem angebotsorientierten Dienstleistungsunternehmen entwickeln.

---

## **Expertengespräche**

Frau Dr. Marion Henschel-Bätz, Geschäftsleitung, HERMANN KIRCHNER Projektgesellschaft mbH, Bad Hersfeld, 12.05.2005

Herr Roland Balscher-Rester, Leiter Geschäftsbereich PPP, Johann Bunte Bauunternehmung GmbH & Co. KG, Hannover, 07.08.2006

Herr Georg Weißbrod, Oberbauleiter Schlüsselfertigbau, BAUWI Bau und Beton GmbH, Wichtshausen, 11.08.2006

Herr Dr. Detlef Lupp, Geschäftsführer, Bayerischer Bauindustrieverband e.V., Frankfurt / Main, 28.09.2006

Herr Georg Wiegand von Kleist, Vorstandsvorsitzender, HERMANN AG, Kassel, 29.09.2006

Herr Anselm Schuhmann, GOLDBECK Gebäudemanagement GmbH, GOLDBECK Public Partner GmbH, Bielefeld, 09.10.2006

Frau Colette Boos, Geschäftsführerin, Bauer Bauunternehmen GmbH, Walschleben, 16.10.2006

Frau Bettina Haase, Geschäftsführerin, Landesgruppe Thüringen beim Bauindustrieverband Hessen-Thüringen e.V., Erfurt, 09.11.2006

Herr Elmar Halbach-Velken, Geschäftsführer, Bundesvereinigung Mittelständischer Bauunternehmen e.V., Bonn, 23.11.2006

Herr Gerhard Wüscher, Prokurist, OTTO HEIL GmbH & Co KG, Bad Kissingen, 28.11.2006

Herr Georg Habighorst und Hans-Joachim Lübbling, EUROHYPO AG, Frankfurt/Main, 07.12.2006

---

## Quellenverzeichnis

- Alfen, Hans Wilhelm** [*PPP, 2005*]: Skript zur Vorlesung „Public Private Partnership“, Wintersemester 2005/06, Bauhaus-Universität Weimar, 2005
- Alfen, Hans Wilhelm; Fischer, Katrin** [*Beschaffungsprozess, 2006*]: Der PPP-Beschaffungsprozess in: Weber / Schäfer / Hausmann [Hrsg.]: Handbuch Public Private Partnership, München, 2006
- Al-Laham, Andreas** [*Strategieprozesse, 1997*]: Strategieprozesse in deutschen Unternehmungen, Wiesbaden, 1997
- Andrews, Kenneth R.** [*Corporate Strategy, 1987*]: The Concept of Corporate Strategy, Homewood, 1987
- Andrews, Kenneth R.** [*Corporate Strategy, 1988*]: The Concept of Corporate Strategy in: Quinn, James Brian; Mitzberg, Henry; James, Robert M.: The Strategy Process Englewood Cliffs, 1988
- Ansoff, H. Igor** [*Corporate Strategy, 1965*]: Corporate Strategy, New York, San Francisco, Toronto, London, Sydney, 1965
- Ansoff, H. Igor** [*Corporate Strategy, 1988*]: Corporate Strategy, London, 1988
- Ansoff, H. Igor** [*New Corporate Strategy, 1988*]: The New Corporate Strategy, New York, Chichester, Brisbane, Toronto, Singapore, 1988
- Ansoff, H. Igor; Declerck, Roger P.; Hayes, Robert L.** [*Strategic Planning, 1976*]: From Strategic Planning to Strategic Management, London, 1976
- Arendt, Sandra; Puzicha, Jörg** [*Geschäftsfeld, 2006*]: PPP im öffentlichen Hochbau als Geschäftsfeld für Bau- und Immobilienunternehmen in: Schulte / Schäfers / Pöll / Amon [Hrsg.]: Handbuch Immobilienmanagement der öffentlichen Hand, Köln, 2006
- Bamberger, Ingolf; Wrona, Thomas** [*Ressourcenansatz, o.J.*]: Der Ressourcenansatz im Rahmen des Strategischen Managements, Website  
<http://www.uni-essen.de/o&p/service/download/arbeitspapiere/wp8.pdf>  
[Aufruf 25.11.06]
- Bamberger, Ingolf; Wrona, Thomas** [*Unternehmensführung, 2004*]: Strategische Unternehmensführung, München, 2004
- Barney, Jay B.** [*Advantage, 1997*]: Gaining and sustaining competitive advantage, Reading, 1997
- Bäuerle, Michael** [*Staats- und Verfassungsrecht, 2007*]: Skript zur Vorlesung „Staats- und Verfassungsrecht“; Verwaltungsfachhochschule Wiesbaden, 2007  
<http://www.uni-giessen.de/~g11003/stvr.pdf> [Aufruf 20.06.2007]
- Bodner, Herbert** [*PPP-Jahrbuch, 2007*]: PPP-Vereinfachungsgesetz: positive Entwicklung fördern und Barrieren beseitigen; in Knop [Hrsg.]: Public Private Partnership Jahrbuch, Frankfurt, 2007

- 
- Boenert, Lothar** [*Baukostensenkung, 2001*]: Baukostensenkung durch Anwendung innovativer Vertragsmodelle, Zusammenfassung des Forschungsberichtes unter Förderung des Bundesministeriums für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen, Az II 13 - 80 01 99 – 6, Website  
[http://www.bbr.bund.de/nn\\_21782/DE/Forschungsprogramme/FoerderungBauforschung/Baukosten/Downloads/DL\\_2411,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/DL\\_2411.pdf](http://www.bbr.bund.de/nn_21782/DE/Forschungsprogramme/FoerderungBauforschung/Baukosten/Downloads/DL_2411,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/DL_2411.pdf) [Aufruf 15.11.06]
- Bower, Joseph L.; Bartlett, Christopher A.; Christensen, C. Roland; Pearson, Andrall E., Andrews, Kenneth R.** [*Business Policy, 1991*]: Business Policy: Text and Cases, Homewood, Boston, 1991
- Budäus, Dietrich** [*PPP, 2006*]: Public Private Partnership – Kooperationsbedarfe, Grundkategorien und Entwicklungsperspektiven in: Budäus (Hrsg.), Kooperationsformen zwischen Staat und Markt, Baden-Baden, 2006
- Budäus, Dietrich; Grüning, Gernod** [*PPP, 1997*]: Public Private Partnership – Konzeption und Probleme eines Instruments zur Verwaltungsreform aus Sicht der Public Choice-Theorie, in: Dietrich Budäus und Peter Eichhorn (Hrsg.), Public Private Partnership, 1. Aufl. – Baden-Baden: Nomos Verl.-Ges. 1997
- Camphausen, Bernd** [*Strategisches Management, 2003*]: Strategisches Management, München; 2003.
- Chandler, Alfred D.** [*Strategy, 1962*]: Strategy and Structure. Chapters in the History of Industrial Enterprise, Cambridge M.A., 1962
- Christen, Jörg** [*Standardisierungsprojekte, 2007*]: Vortragsunterlagen „Standardisierungsprojekte der PPP Task Force des Bundes“, Berlin, 25.01.2007
- Coase, R. H.** [*The Nature of the Firm, 1937*]: The Nature of the Firm in: Williamson / Winter: The Nature of the Firm: Origins, Evolution, and Development, New York, Oxford, 1991
- Collis, David J.; Montgomery, Cynthia A.** [*Corporate Strategy, 1997*]: Corporate strategy: resources and the scope of the firm, Boston; 1997
- David, Fred R.** [*Strategic Management, 1995*]: Concepts of strategic management, Englewood Cliffs; 1995
- Eschenbach, Rolf; Eschenbach, Sebastian; Kunesch, Hermann** [*Konzepte, 2003*]: Strategische Konzepte, Stuttgart, 2003
- Eucken, Walter** [*Grundsätze, 1990*]: Grundsätze der Wirtschaftspolitik. Herausgegeben von Edith Eucken und K. Paul Hensel. 6. Aufl., Tübingen 1990
- Fahey, Liam; Narayanan, V. K.** [*Macroenvironmental, 1986*]: Macroenvironmental Analysis for Strategic Management, St. Paul, 1986
- Gälweiler, Aloys** [*Unternehmensplanung, 1990*]: Strategische Unternehmensplanung: ;Frankfurt, New York, 1990
- Gälweiler, Aloys** [*Unternehmensplanung, 1986*]: Unternehmensplanung: Grundlagen und Praxis, Berlin, New York, 1986

- 
- Giarratani, F., Houston, D.B.** [*Pittsburgh, 1988*]: Economic Change in the Pittsburgh Region, in: Hesse, J.J. (Hrsg.), Die Erneuerung alter Industrieregionen: Ökonomischer Strukturwandel und Regionalpolitik im internationalen Vergleich, Baden-Baden, 1988, S. 49-88
- Girmscheid, Gerhard** [*Strategisches Bauunternehmensmanagement, 2006*] Strategisches Bauunternehmensmanagement, Berlin, Heidelberg, 2006
- Götze, Uwe; Mikus, Barbara** [*Strategisches Management, 1999*]: Strategisches Management, Chemnitz, 1999
- Gottschalk, Wolf** [*PPP, 1997*] Praktische Erfahrungen und Probleme mit Public Private Partnership (PPP) in der Versorgungswirtschaft, in: Dietrich Budäus und Peter Eichhorn (Hrsg.), Public Private Partnership, 1. Aufl. – Baden
- Grant, Robert M.** [*Strategy Analysis, 1995*] Contemporary Strategy Analysis, Cambridge, 1995
- Großmann, Achim** [*BMVBS, 2006*] Großmann: Bundesregierung will PPP-Quote steigern; Staatssekretär Großmann auf dem Symposium der Deutschen Industrie; 07. März 2006, Pressemitteilung Nr.: 069/2006  
<http://www.bmvbs.de/-,302.951097/Pressemitteilung.htm> [Aufruf 26.02.2007]
- Hedley, Barry** [*Business Portfolio, 1984*]: Strategy and the “Business Portfolio” in: Weitz, Barton A.; Wensley, Robin: Strategic Marketing, Boston, 1984
- Heinen, Edmund** [*Industriebetriebslehre, 1991*] Industriebetriebslehre: Entscheidungen im Industriebetrieb, Wiesbaden, 1991
- Henschel-Bätz, Marion** [*BOT, 2000*] Financial Engineering bei BOT (Build-Operate-Transfer)-Modellen, Gießen, 2000
- Henschel-Bätz, Marion** [*PPP-Jahrbuch, 2007*] Neue Wege: kommunale Straßen in Harsewinkel – kleine PPP-Projekte wirtschaftlich gestalten; in Knop [Hrsg.]: Public Private Partnership Jahrbuch, Frankfurt, 2007
- Hinterhuber, Hans H.** [*Unternehmensführung I, 2004*] Strategische Unternehmensführung – I. Strategisches Denken, Berlin, New York, 2004
- Hinterhuber, Hans H.; Handlbauer, Gernot; Matzler, Kurt** [*Kernkompetenzen, 2003*] Kundenzufriedenheit durch Kernkompetenzen, Wiesbaden, 2003
- Hock, Andrea** [*Abwasserentsorgungssektor, 2006*] Untersuchungen zur Übertragbarkeit der aktuellen PPP-Modelle in Deutschland auf den Abwasserentsorgungssektor in Deutschland, Diplomarbeit, Weimar, 2006
- Hofer, Charles W.; Schendel, Dan** [*Strategy formulation, 1978*]: Strategy formulation: Analytical concepts, St. Paul, 1978.
- Hungenberg, Harald** [*Strategisches Management, 2001*]: Strategisches Management in Unternehmen, 2., überarb. und erw. Auflage, Wiesbaden, 2001.
- Jacobs, Siegfried** [*Diversifikation, 1992*]: Strategische Erfolgsfaktoren der Diversifikation, Wiesbaden, 1992

- 
- Jung, Rüdiger H. et al.** [*Managementlehre, 2007*]: Allgemeine Managementlehre, Berlin, 2007
- Kendall, Simon** [*PPP-Jahrbuch, 2007*] Eine erste Bilanz: Wie hat sich PFI in Großbritannien bewährt?; in Knop [Hrsg.]: Public Private Partnership Jahrbuch, Frankfurt, 2007
- Kirsch, Daniela** [*PPP, 1999*] Public Private Partnership, Köln : Müller, 1999
- Knyphausen-Aufseß, Dodo zu** [*Unternehmensführung, 1995*] Theorie der strategischen Unternehmensführung: state of the art und neue Perspektiven, Wiesbaden, 1995
- Kofner, Stefan** [*Zukunftsperspektiven, 1998*] Zukunftsperspektiven der deutschen Bauwirtschaft; Hrsg. von der Friedrich Ebert Stiftung, Reihe „Wirtschaftspolitische Diskurse“, 111, Bonn, 1998
- Kolks, Uwe** [*Strategieimplementierung, 1990*] Strategieimplementierung: ein anwenderorientiertes Konzept, Wiesbaden, 1990
- Kraus, Sascha** [*Strategische Planung, 2006*] Strategische Planung und Erfolg junger Unternehmen, Wiesbaden, 2006
- Kreikebaum, Hartmut** [*Unternehmensplanung, 1993*] Strategische Unternehmensplanung, Stuttgart Berlin Köln, 1993
- Kreikebaum, Hartmut** [*Unternehmensplanung, 1997*] Strategische Unternehmensplanung, Stuttgart Berlin Köln, 1997
- Kühn, Richard; Grünig, Rudolf** [*Planung, 2000*]: Grundlagen der strategischen Planung, Bern, Stuttgart, Wien, 2000
- Lombriser, Roman; Abplanalp, Peter A.** [*Strategisches Management, 2004*] Strategisches Management, Zürich, 2004
- Macharzina, Klaus** [*Unternehmensführung, 1999*] Unternehmensführung: das internationale Managementwissen, Wiesbaden, 1999
- Mankiw, N. Gregory** [*Volkswirtschaftslehre, 2001*] Grundzüge der Volkswirtschaftslehre, Stuttgart, 2001
- Mezger, Steffen** [*Strategieprozessmodell, 2005*] Die Evolution von Allianzen als ökonomisches Strategieprozessmodell, Dissertation zur Erlangung der Würde eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften, Universität St. Gallen, 2005
- Mintzberg, Henry** [*Five Ps for Strategy, 1998*] in: Mintzberg / Quinn / Ghoshal: The Strategy Process, Harlow, 1998
- Mühlenkamp, Holger** [*Transaktionskostenökonomik, 2006*]: Public Private Partnership aus Sicht der Transaktionskostenökonomik und der Neuen Politischen Ökonomie in: Budäus (Hrsg.), Kooperationsformen zwischen Staat und Markt, Baden-Baden, 2006
- Müller-Stewens, Günter; Lechner, Christoph** [*Strategisches Management, 2005*] Strategisches Management, Stuttgart, 2005

- 
- Müller-Stewens, Günter; Lechner, Christoph** [*Strategische Prozessforschung, 2003*] Strategische Prozessforschung – Grundlagen und Perspektiven; in: Ringlstetter / Henzler / Mirow (Hrsg.): Perspektiven der Strategischen Unternehmensführung, Wiesbaden, 2003
- Oechsler, Walter A.** [*Allianzen, 2005*] Human Resource Management in strategischen Allianzen, in: Zentes, Swoboda, Morschett: Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, Wiesbaden, 2005
- Ottmand, Adrian; Hefele, Peter** [*Zukunft der Bauwirtschaft, 2002*] Die Zukunft der Bauwirtschaft, München, 2002
- o.V.** [*ADV, 2007*] Statistiken, Arbeitsgemeinschaft Deutscher Verkehrsflughäfen (ADV), 2007, Internetseite  
[http://www.adv.aero/de/gfx/stats\\_2007.php](http://www.adv.aero/de/gfx/stats_2007.php) [Aufruf 24.08.2007]
- o.V.** [*Bauindustrie, 2007*] Hauptverband der deutschen Bauindustrie e.V., Internetseite  
[www.bauindustrie.de](http://www.bauindustrie.de) [Aufruf 21.05.07]
- o.V.** [*Bauindustrie Niedersachsen, 2002*] in: Strukturwandel, Herausgeber: Verband der Bauindustrie für Niedersachsen e.V., 2002, Hannover
- o.V.** [*Baustatistisches Jahrbuch, 2007*]: Baustatistisches Jahrbuch 2007, Frankfurt/Main
- o.V.** [*BBR, 2005*]: Raumordnungsbericht 2005, Trends der Raumentwicklung, Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR), Internetseite:  
[http://www.bbr.bund.de/cIn\\_005/nn\\_22548/DE/ForschenBeraten/Raumordnung/RaumentwicklungDeutschland/Raumordnungsberichte/ROB2005/ROB2005KarteTrends\\_\\_jpg,templateId=raw,property=publicationFile.jpg/ROB2005KarteTrends\\_jpg.jpg](http://www.bbr.bund.de/cIn_005/nn_22548/DE/ForschenBeraten/Raumordnung/RaumentwicklungDeutschland/Raumordnungsberichte/ROB2005/ROB2005KarteTrends__jpg,templateId=raw,property=publicationFile.jpg/ROB2005KarteTrends_jpg.jpg) [Aufruf 24.08.07]
- o.V.** [*Bevölkerung Deutschland, 2006*]: Bevölkerung Deutschlands bis 2050, Statistisches Bundesamt, Wiesbaden, 2006
- o.V.** [*BMVBS, Grundsatzarbeiten, 2007*]: Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung, Grundsatzarbeiten, Internetseite  
<http://www.bmvbs.de/Bauwesen/Bauwirtschaft-,2841/Grundsatzarbeiten.htm> [Aufruf 12.06.07]
- o.V.** [*BMVBW, 2004*]: Bundesministerium für Verkehr, Bau und Wohnungswesen, Internetseite:  
<http://www.bmvbw.de/Betreibermodelle-fuer-die-Bundesfernstrassen-.739.htm> [Aufruf 20.11.04]
- o.V.** [*Bundesfinanzministerium, 2007*]: Entwicklung der Finanzierungssalden der öffentlichen Haushalte, 1960 – 2006, Bundesministerium der Finanzen, Internetseite:  
[http://www.bundesfinanzministerium.de/cIn\\_06/nn\\_4316/DE/Finanz\\_\\_und\\_\\_Wirtschaftspolitik/Oeffentlicher\\_\\_Gesamthaushalt/0509011a4018.html](http://www.bundesfinanzministerium.de/cIn_06/nn_4316/DE/Finanz__und__Wirtschaftspolitik/Oeffentlicher__Gesamthaushalt/0509011a4018.html) [Aufruf 23.08.07]

- 
- o.V. [*Creditreform, 2004*]: Insolvenzen, Neugründungen, Löschungen Jahr 2004, Eine Untersuchung zur Unternehmensentwicklung der Creditreform Wirtschafts- und Konjunkturforschung, Verband der Vereine Creditreform e.V., 2004  
[http://www.creditreform.de/Deutsch/Creditreform/Presse/Creditreform\\_Wirtschaftsforschung/Insolvenzen\\_Neugruendungen\\_Loeschungen/2004\\_-\\_Halbjahr\\_02/insolvenzen\\_neugruendungen\\_loeschungen\\_2004-HJ02.pdf](http://www.creditreform.de/Deutsch/Creditreform/Presse/Creditreform_Wirtschaftsforschung/Insolvenzen_Neugruendungen_Loeschungen/2004_-_Halbjahr_02/insolvenzen_neugruendungen_loeschungen_2004-HJ02.pdf)  
[Aufruf 24.02.2007]
  
  - o.V. [*Deutsche Bahn, 2007*]: Zwischenbericht Januar bis Juni 2007, Deutsche Bahn AG, 2007, Internetseite  
[http://www.db.de/site/shared/de/dateianhaenge/berichte/halbjahresbericht\\_\\_2007\\_\\_konzern.pdf](http://www.db.de/site/shared/de/dateianhaenge/berichte/halbjahresbericht__2007__konzern.pdf) [Aufruf 24.08.2007]
  
  - o.V. [*GEFMA 200, 1996*]: Kostenrechnung im Facility Management, Nutzungskosten von Gebäuden und Diensten, Ausgabe Dezember 1996, Deutscher Verband für Facility Management, Bonn
  
  - o.V. [*Grünbuch, 2004*]: Grünbuch zu öffentlich-privaten Partnerschaften und den gemeinschaftlichen Rechtsvorschriften für öffentliche Aufträge und Konzessionen, Kommission der Europäischen Gemeinschaften, Brüssel, 30.04.2004, KOM(2004) 327  
[http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2004/com2004\\_0327de01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2004/com2004_0327de01.pdf)  
[Aufruf: 03.01.2007]
  
  - o.V. [*Gutachten PPP, 2003*]: PPP im öffentlichen Hochbau, Band I: Leitfaden, Bundesministerium für Verkehr, Bau und Wohnungswesen, Berlin, 2003
  
  - o.V. [*Herrentunnel, 2007*]:, Internetseite Herrentunnel Lübeck GmbH & Co. KG, Lübeck  
<http://www.herrentunnel.de/bauphasen.html> [Aufruf 20.06.2007]
  
  - o.V. [*IfM Bonn, 2005*] Institut für Mittelstandsforschung, Internetseite  
<http://www.ifm-bonn.de/dienste/definition.htm> [Aufruf 24.11.05]
  
  - o.V. [*KMU EU, 2003*] Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen (Bekannt gegeben unter Aktenzeichen K(2003) 1422),  
[http://europa.eu/eur-lex/pri/de/oj/dat/2003/l\\_124/l\\_12420030520de00360041.pdf](http://europa.eu/eur-lex/pri/de/oj/dat/2003/l_124/l_12420030520de00360041.pdf)  
[Aufruf 24.11.05]
  
  - o.V. [*Krafftahrt-Bundesamt, 2007*] Zeitreihe Neuzulassungen von 1950 bis 2006, Krafftahrtbundesamt, 2007, Internetseite  
[http://www.kba.de/Abt3\\_neu/FZ/Neuzulassungen/n\\_zeitreihe.htm](http://www.kba.de/Abt3_neu/FZ/Neuzulassungen/n_zeitreihe.htm)  
[Aufruf 24.08.07]
  
  - o.V. [*Leistungsheft, 2004*]: Leistungsheft für den Straßenbetriebsdienst auf Bundesfernstraßen, Version 1.1, Bundesministerium für Verkehr, Bau und Wohnungswesen, Bonn, 2004

- 
- o.V. [*Leitfaden Wirtschaftlichkeitsuntersuchung Bund, 2006*]: Leitfaden „Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen bei PPP-Projekten“, erstellt unter Federführung des Landes Nordrhein-Westfalen durch die länderoffene Arbeitsgruppe zum Thema „Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen bei PPP-Projekten“ (im Auftrag der FMK) gemeinsam mit der Bundes-Arbeitsgruppe „Wirtschaftlichkeitsuntersuchung bei PPP-Projekten“, Düsseldorf, 2006; Internetseite: <http://www.ppp-bund.de/download/06-06-20LeitfadenWUfinal.pdf> [Aufruf 12.06.2007]
  - o.V. [*Musterleistungsheft, o.J.*]: Musterleistungsheft für den Straßenbetriebsdienst auf der Konzessionsstrecke, Internetseite: [http://bund-laender.verdi.de/fachgruppen/bundesverkehrsverwaltung\\_strassenbauverwaltung/strassenbauverwaltung/themen/data/leist\\_-heft](http://bund-laender.verdi.de/fachgruppen/bundesverkehrsverwaltung_strassenbauverwaltung/strassenbauverwaltung/themen/data/leist_-heft) [Aufruf 30.05.2007]
  - o.V. [*ÖPP-Beschleunigungsgesetz, 2005*]: Gesetz zur Beschleunigung der Umsetzung von Öffentlich Privaten Partnerschaften und zur Verbesserung gesetzlicher Rahmenbedingungen für Öffentlich Private Partnerschaften, 01.09.2005, Berlin
  - o.V. [*PISA-Studie, 2003*]: Internationale Schulleistungsstudie PISA, Lernen für die Welt von morgen, Erste Ergebnisse von PISA 2003, OECD  
Internetseite: <http://www.pisa.oecd.org/dataoecd/18/10/34022484.pdf> [Aufruf 20.06.2007]
  - o.V. [*PPP-Projektberichte, 2007*]: Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V., Berlin, Internetseite: [http://www.ppp-plattform.de/seiten/hb\\_karte.html](http://www.ppp-plattform.de/seiten/hb_karte.html), da sind beim jeweiligen Bundesland die Projekte hinterlegt [Aufruf 10.03.2007]
  - o.V. [*PPP-Projekübersicht, 2007*]: Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V., Berlin, Internetseite: [http://www.ppp-plattform.de/seiten/hb\\_karte.html](http://www.ppp-plattform.de/seiten/hb_karte.html) [Aufruf 10.08.2007]
  - o.V. [*PPP Task Force, 2007*]: PPP Task Force des Bundes, Berlin, Internetseite <http://www.ppp-bund.de/taskforce.htm> [Aufruf 28.04.2007]
  - o.V. [*PPP Task Force NRW, 2007*]: PPP Task Force des Landes Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf, Internetseite: [http://www.ppp.nrw.de/ppp\\_initiative/index.html](http://www.ppp.nrw.de/ppp_initiative/index.html) [Aufruf 20.06.2007]
  - o.V. [*PPP Task Force NRW, Leitfäden, 2007*]: PPP Task Force des Landes Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf, Internetseite: <http://www.ppp-nrw.de/publikationen/index.html> [Aufruf 12.06.2007]
  - o.V. [*Projekte Bund, 2007*]: PPP Task Force des Bundes, Berlin, Internetseite: [http://www.ppp-bund.de/ppp\\_projekte.htm](http://www.ppp-bund.de/ppp_projekte.htm) [Aufruf 28.04.2007]
  - o.V. [*SPD-Bundestagsfraktion, 2001*]: Öffentlich Private Partnerschaften – Ein Weg auch für Deutschland? SPD-Bundestagsfraktion [Hrsg.], 2001, Berlin
  - o.V. [*Statistisches Bundesamt, 2006*], Leben in Deutschland, Statistisches Bundesamt, Wiesbaden, 2006.

- 
- o.V. [UNO-Klimaschutzgutachten, 2007]: Climate Change 2007, The IPCC 4th Assessment Report, A comprehensive and rigorous picture of the global present state of knowledge of climate change; Internetseite: <http://www.ipcc.ch> [Aufruf 20.06.2007]
- o.V. [VIFG, 2007]: Verkehrsinfrastrukturfinanzierungsgesellschaft, Berlin, Internetseite <http://www.vifg.de/index.php?action=44> [Aufruf 28.04.2007]
- o.V. [VOB, 2002] VOB Neufassung 2002, Vergabe und Vertragsordnung für Bauleistungen, Teile A und B, Textausgabe mit Bekanntmachungserlass und amtlichen Hinweisen zu den Neuerungen, gem. Bekanntmachung vom 12.09.2002, 2002, Stuttgart
- o.V. [Warnowquerung, 2007]: Warnowquerung GmbH & Co. KG, Rostock, Internetseite <http://www.warnowquerung.de/historie.html> [Aufruf 20.06.2007]
- o.V. [ZDB, 2007] Zentralverband deutsches Baugewerbe., Internetseite [www.zdb.de](http://www.zdb.de) [Aufruf 21.05.07]
- o.V. [ZTV BEA-StB, 2003] Zusätzliche Technische Vertragsbedingungen und Richtlinien für die Bauliche Erhaltung von Verkehrsflächen – Asphaltbauweisen (ZTV BEA-StB 98/03; Forschungsgesellschaft für Straßen- und Verkehrswesen e.V., Köln, Fassung 2003
- Pearce, John A.; Robinson, Richard B.** [Strategic Management, 2005] Strategic Management: Formulation, Implementation and Control, New York, 2005
- Penrose, Edith T.** [Growth, 1980] The Theory of the Growth of the Firm, New York, 1980
- Pfohl, Hans-Christian** [BWL, 1997] Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe, Berlin, 1997
- Picot, Arnold; Dietl, Helmut; Franck, Egon** [Organisation, 2005] Organisation: eine ökonomische Perspektive, Stuttgart, 2005
- Porter, Michael E.** [Wettbewerbsstrategie, 1999] Wettbewerbsstrategie, Frankfurt/Main; New York, 1999
- Porter, Michael E.** [Wettbewerbsvorteile, 2000] Wettbewerbsvorteile, Frankfurt/Main; 2000
- Radow, Matthias von** [PPP-Jahrbuch, 2007] Zwischenbilanz und neue Ziele des PPP-Bundeskompentenzentrums; in: Knop [Hrsg.]: Public Private Partnership Jahrbuch, Frankfurt, 2007
- Raps, Andreas** [Strategieimplementierung, 2004] Erfolgsfaktoren der Strategieimplementierung, Wiesbaden; 2004
- Reidenbach, Michael** [Difu, 2002] Der kommunale Investitionsbedarf in Deutschland - Eine Schätzung für die Jahre 2000 bis 2009, Difu-Beiträge zur Stadtforschung 35, Deutsches Institut für Urbanistik, Berlin, 2002
- Richter, Rudolf.; Furubotn, Eirik G.** [Institutionenökonomik, 1999] Neue Institutionenökonomik, Tübingen, 1999

- 
- Robinson, S. J. Q.; Hichens, R. E.; Wade, D. P.** [*Policy Matrix, 1984*] The Directional Policy Matrix – Tool for Strategic Planning in: Weitz, Barton A.; Wensley, Robin: Strategic Marketing, Boston, 1984
- Rohlfing, M.; Funck, D.** [*KMU, 2002*] IMS-Forschungsbericht Nr. 7, Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) – Kritische Diskussion quantitativer und qualitativer Definitionsansätze; Göttinger Handelswissenschaftliche Schriften e.V., Göttingen, 2002
- Schäfer, Frank** [*Unternehmensführung, 1993*]: Elemente einer strategischen Unternehmensführung in der Bauwirtschaft, München, 1993
- Schöne, Franz-Josef** [*Rechtsfragen, 2006*] in: Littwin / Schöne [Hrsg.]: Public Private Partnership im öffentlichen Hochbau, Stuttgart, 2006
- Schreyögg, Georg** [*Unternehmensstrategie, 1984*]: Unternehmensstrategie – Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung, Berlin New York, 1984.
- Staehe, Wolfgang H.** [*Management, 1999*]: Management, München, 1999
- Steinbrück, Peer** [*IHK Frankfurt, 2006*]: Rede beim Neujahrsempfang der Industrie- und Handelskammer Frankfurt / Main, 11.01.2006  
Internetseite:  
[http://www.bundesregierung.de/nn\\_1498/Content/DE/Rede/2006/01/2006-01-10-rede-von-bundesfinanzminister-peer-steinbrueck-beim-neujahrsempfang-der-industrie-und-handelsk.html](http://www.bundesregierung.de/nn_1498/Content/DE/Rede/2006/01/2006-01-10-rede-von-bundesfinanzminister-peer-steinbrueck-beim-neujahrsempfang-der-industrie-und-handelsk.html) [Aufruf 13.06.2007]
- Steinmann, Horst; Schreyögg, Georg** [*Management, 2000*]: Management - Grundlagen der Unternehmensführung, 5., überarb. Auflage, Wiesbaden, 2000.
- Stiepelmann, Heiko** [*PPP-Jahrbuch, 2007*] Mittelständische Bauindustrie auf PPP-Kurs; in: Knop [Hrsg.]: Public Private Partnership Jahrbuch, Frankfurt, 2007
- Sydow, Jörg** [*Netzwerke, 1995*] Strategische Netzwerke, Wiesbaden, 1995
- Thompson, Arthur A.; Strickland, A. J.** [*Strategy, 1998*]: Crafting and Implementing Strategy, Boston, New York, 1998
- Tytko, Dagmar** [*Projektfinanzierung, 1999*]: Grundlagen der Projektfinanzierung, Stuttgart, 1999
- Ulrich, Hans; Krieg, Walter; Malik, Fredmund** [*Praxisbezug, 1976*]: Zum Praxisbezug einer systemorientierten Betriebswirtschaftslehre, in: Ulrich, Hans [Hrsg.]: Zum Praxisbezug der Betriebswirtschaftslehre, Bern, Stuttgart, 1976
- Ulrich, Hans; Krieg, Walter** [*St. Galler Management-Modell, 2001*]: Das St. Galler Management-Modell, Bern, 2001.
- Ulrich, Peter; Fluri, Edgar** [*Management, 1992*]: Management: eine konzentrierte Einführung, Bern, Stuttgart, 1992
- Walter, Peter** [*PPP-Forum, 2005*]: Vortrag im Rahmen des 3. PPP-Forums Thüringen „Neue Wege im Gebäudemanagement“, Erfurt, 15.06.2005.

- 
- Weber, Martin; Moß, Oliver; Bachhuber, Falk** [*Finanzierung, 2006*]: Anforderungen und Besonderheiten bei der Finanzierung von PPP-Projekten in: Weber / Schäfer / Hausmann [Hrsg.]: Handbuch Public Private Partnership, München, 2006
- Wegmann, Jürgen** [*BWL, 2006*]: Betriebswirtschaftslehre mittelständischer Unternehmen, München, 2006.
- Weitz, Barton A.; Wensley, Robin** [*Strategic Marketing, 1984*]: Strategic Marketing, Boston, 1984
- Welge, Martin K.; Al-Laham, Andreas** [*Strategisches Management, 2001*]: Strategisches Management - Grundlagen – Prozess - Implementierung, 2001.
- Welter, Friederike** [*Strategien, 2003*] Strategien, KMU und Umfeld, RWI:Schriften, Heft 69, Berlin, 2003
- Wild, Jürgen** [*Unternehmensplanung, 1982*] Grundlagen der Unternehmensplanung, Reinbeck, 1982
- Wilde, Klaus D.** [*Produkt-Markt-Strategien, 1989*]: Bewertung von Produkt-Markt-Strategien, Betriebswirtschaftliche Schriften, Heft 127, Berlin, 1989
- Williamson, Oliver E.** [*Transaktionskostenökonomik, 1993*]: Transaktionskostenökonomik, Münster, Hamburg, 1993
- Williamson, Oliver E.; Masten, Scott E.** [*Transaction Cost Economics, 1995*]: Transaction Cost Economics, Volume I and II, Aldershot, Brookfield, 1995