



Foto: Adobe Stock

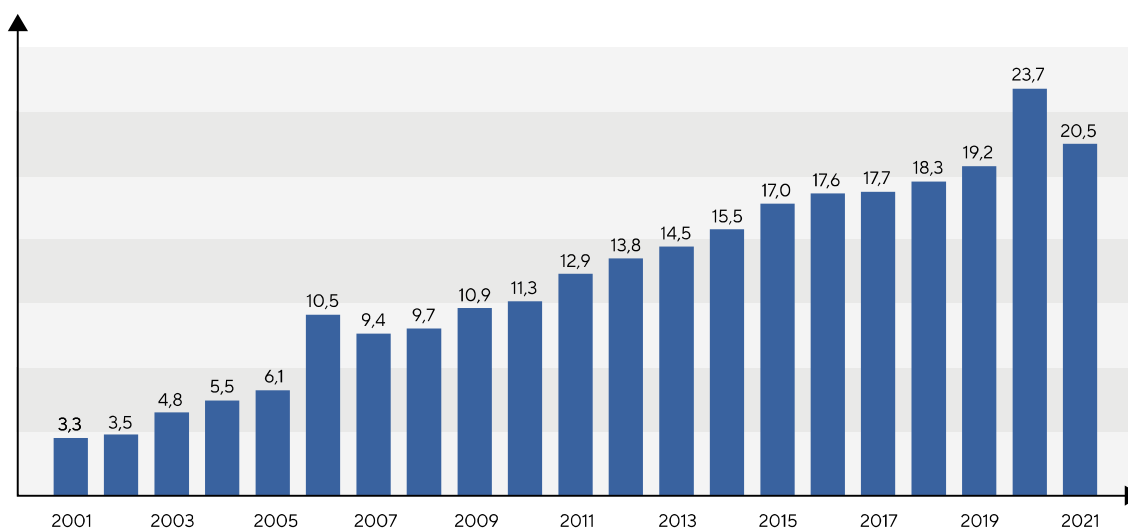
# Baubetriebswirtschaftliche Analyse zum Status Quo und strategische Perspektiven

In der Bauindustrie sind vielfältige aktuelle Herausforderungen zu bewältigen, die eine robuste Krisenresilienz notwendig machen. Hierzu gehören die künftige (begrenzte) Materialverfügbarkeit, schwankende Materialkosten, ein Mangel an qualifizierten Fachkräften, technologische Veränderungen, steigende Umweltauflagen, hohe Nachhaltigkeitsanforderungen sowie Änderungen von Bauvorschriften, unvorhersehbare Ereignisse und last but not least eine zunehmende Komplexität bei Bauprojekten. Die erfolgreiche Bewältigung solcher Krisen und Veränderungen erfordert eine optimale Struktur innerhalb eines Betriebs sowie klare Strukturen und Prozesse zwischen Bauunternehmen unterschiedlicher Organisationsqualität, insbesondere bei gemeinsamen Bauaufträgen. Kooperationsmodelle wie Bauarbeitsgemeinschaften (ARGE), Öffentlich-Private Partnerschaften (ÖPP) und Multiparteienvträge (bzw. Open Book, Allianz-Verträge, GMP1-Verträge etc.) haben sich als besonders geeignet erwiesen, um Projekte krisenfest zu gestalten. Generell sind gut organisierte und effektiv kooperierende Unternehmen besser in der Lage, Krisen zu bewältigen, als weniger gut organisierte und vernetzte Betriebe.

In früheren Krisen kam es vermehrt zur Konzentration sowie Integration von Nachunternehmern in die eigene Wertschöpfungskette und wichtige Themen wurden nur isoliert angegangen. Die positive Auftragslage der letzten Jahre führte dazu, dass Ressourcen hauptsächlich in das operative Geschäft gelenkt wurden, was zu wenig Raum für die Optimierung der innerbetrieblichen Organisation ließ. In vielen Unternehmen wurden Organisationsabteilungen abgebaut, strategische Aufgaben vernachlässigt und Investitionen in umfassende Neuerungen unterblieben.

Heute hingegen müssen viele Veränderungsprozesse gleichzeitig im Blick behalten werden (u. a. Building Information Modeling / BIM, Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Lean Management). Aktuell zeigt sich daher eine zunehmende Investitionsbereitschaft in neue Softwarelösungen, Migrationen auf neue Systeme und Prozesse (wie serielles Bauen), die Produktion von Fertigteilen sowie in die Erforschung und Nutzung neuer Baustoffe und Technologien (z. B. Robotik, Drohnen, 3D-Drucker und hoch technologisierte Baumaschinen).

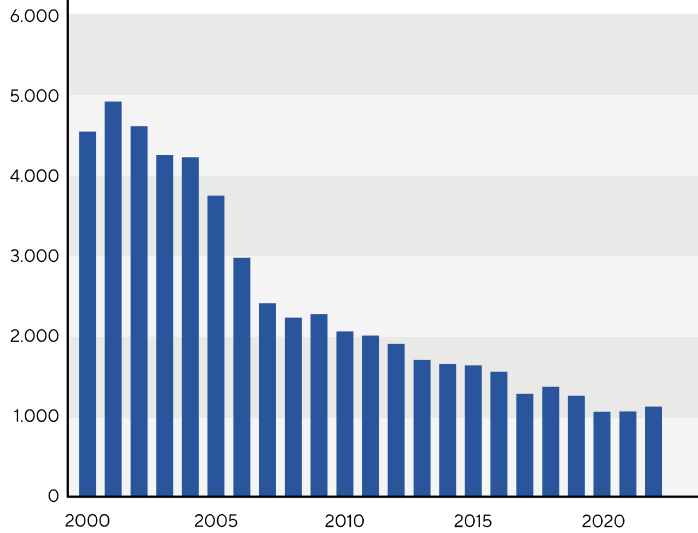
**EIGENKAPITALQUOTE IM BAUGEWERBE  
IN PROZENT DER BILANZSUMME**



// Unmittelbar aufgrund der Corona-Pandemie kam es nicht zu der erwarteten Insolvenzwelle. Allerdings könnten sich künftige Insolvenzen aufgrund gestiegener Preise, verzögerter Bauprojekte, geringerer Nachfrage und unveränderter Geschäftsstrategie ergeben.

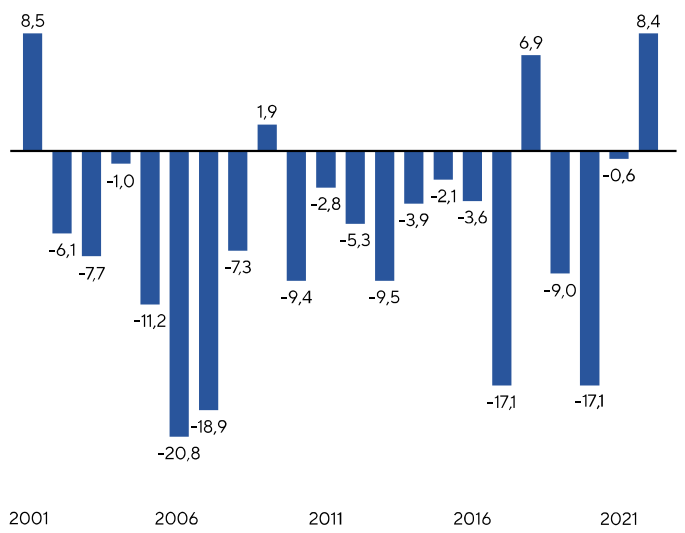
**EIGENKAPITALQUOTE IM BAUGEWERBE  
IN PROZENT DER BILANZSUMME**

Anzahl



Quelle: Statistisches Bundesamt, Datenbank ELVIRA des HDB

in Prozent zum Vorjahr



// Bei Fusionen oder Geschäftsaufgaben ist meist nicht allein eine Krise schuld. Die Baubranche ist im Durchschnitt durch ein Eigenkapital von 15 bis 20 Prozent gekennzeichnet.

Im Kontext konjunktureller Entwicklungen stellt sich für Bauunternehmen regelmäßig die Frage nach einer Neupositionierung im Markt und der Wertschöpfungskette Bau, um die finanzielle Stabilität des Betriebs zu gewährleisten. Derzeit ist eine zunehmende Verschiebung des Geschäftsschwerpunkts hin zu Projektentwicklung, Serviceleistungen und Baubetrieb zu erkennen, ebenso wie die Notwendigkeit, Lieferketten und Nachunternehmerbeschaffungsprozesse agil und krisenfest zu gestalten.

Für fundierte strategische Entscheidungen sind eine gute Datenqualität, eine vollständige Dokumentation der Geschäftsprozesse sowie effizientes Datenmanagement, Controlling und Kalkulation unerlässlich. Probleme können durch fehlende IT- und Projektmanagement-Experten

sowie mangelnde IT-Schnittstellen zwischen kooperierenden Unternehmen entstehen. Eine reine Digitalisierung bestehender Geschäftsprozesse ist nicht zielführend. Stattdessen sollten Prozesse mithilfe von Workflowmanagementsystemen und Projektmanagement optimiert werden.

Um für plötzlich auftretende Krisen gewappnet zu sein, sind ein regelmäßiges Krisenmanagement (wie regelmäßige Meetings auf Führungsebene zur Diskussion möglicher Szenarien und deren Lösung) sowie Notfallkonzepte erforderlich. Unternehmen mit erprobtem Business Continuity Management, Wertemanagementsystemen sowie einer zielgerichteten Krisenkommunikationsstrategie können Krisen ebenfalls besser bewältigen. //

**info // AUTORENBEITRAG**



**Sophie Steffen, M.Sc., Prokuristin**  
Branchenanalyse / Baumarktökonomie  
BWI-Bau GmbH –  
Institut der Bauwirtschaft

T 0211 6703-280  
E S.Steffen@BWI-Bau.de

**info // SAVE THE DATE**

Sie möchten mehr zu den Themen erfahren, die die Baubranche bewegen? Dann merken Sie sich schon jetzt den Termin für die Petersberger Strategietage im kommenden Jahr vor:

**Petersberger Strategietage 2024**  
16. und 17. September 2024



Foto: Adobe Stock