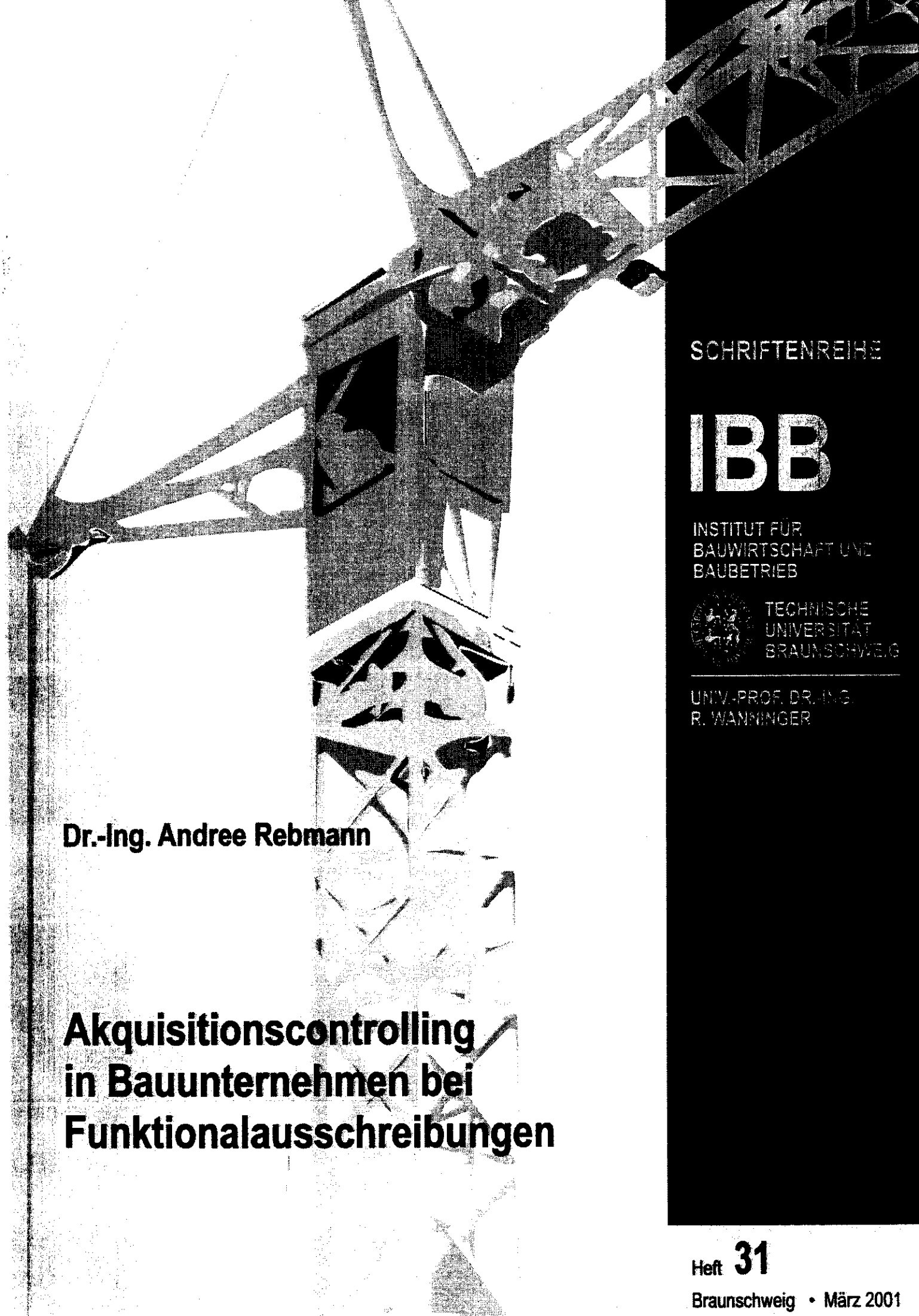




Dr.-Ing. Andree Rebmann

Akquisitionscontrolling in Bauunternehmen bei Funktionalausschreibungen

SCHRIFTENREIHE

IBB

INSTITUT FÜR
BAUWIRTSCHAFT UND
BAUBETRIEB



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
BRAUNSCHWEIG

UNIV.-PROF. DR.-ING.
R. WANNINGER

Heft **31**

Braunschweig • März 2001

Abbildungsverzeichnis.....	IV
Abkürzungsverzeichnis	VI
1 Einführung.....	1
1.1 Problemstellung und Lösungsansatz	1
1.2 Abgrenzung	2
1.3 Zielsetzung und Vorgehensweise.....	3
2 Ausgangssituation und Grundlagen.....	5
2.1 Charakteristika des Baumarktes	5
2.1.1 Marktteilnehmer	5
2.1.1.1 Teilnehmer auf der Nachfragerseite	6
2.1.1.2 Teilnehmer auf der Anbieterseite	8
2.1.2 Zusammenwirken der Marktteilnehmer	10
2.1.2.1 Wettbewerbsmerkmale	10
2.1.2.2 Bedingungen bei der Preisbildung	11
2.1.2.3 Nachfrageschwankungen.....	12
2.1.2.4 Leistungsbereitstellung.....	13
2.1.3 Entwicklungstendenzen	14
2.2 Grundlagen zur Funktionalausschreibung	21
2.2.1 Begriffsbestimmung	21
2.2.2 Historischer Rückblick	24
2.2.3 Formen der Funktionalen Leistungsbeschreibung	28
2.2.3.1 Überblick über die Leistungsphasen für die Planung nach § 15 der HOAI.....	29
2.2.3.2 Leistungsbeschreibung mit Leistungsprogramm.....	33
2.2.3.3 Funktionale Leistungsbeschreibungen außerhalb des Geltungsbereichs der VOB.....	38
2.3 Grundlagen zur Akquisition.....	41
2.3.1 Begriffsbestimmung	41
2.3.2 Abgrenzung zum Marketing	44
2.4 Grundlagen zum Controlling	46
2.4.1 Begriffsverständnis	47
2.4.2 Gestaltung des Controlling	49
2.4.2.1 Struktur des Controlling nach Reichmann	50
2.4.2.2 Stellung des Controlling im Führungssystem von Unternehmen.....	54
2.4.3 Grundlagen zur Einordnung des Akquisitionscontrolling in Bauunternehmen.....	55

3	Rahmenbedingungen der Akquisition bei Funktionalausschreibungen.....	59
3.1	Vertragliche Aspekte bei Funktionalausschreibungen.....	59
3.1.1	Vergabearten.....	60
3.1.2	Bauvertragstypen	62
3.1.2.1	Einheitspreisvertrag	63
3.1.2.2	Pauschalvertrag	64
3.1.2.3	Zuordnung des Bauvertragstyps zur Funktionalausschreibung.....	65
3.1.3	Unternehmereinsatzformen	66
3.2	Besondere Risiken und Chancen für Bauunternehmen	69
3.2.1	Besondere Risiken bei Funktionalausschreibungen	70
3.2.1.1	Planungs- und Leistungsbestimmungsrisiken	72
3.2.1.1.1	Mengenrisiko.....	73
3.2.1.1.2	Genehmigungsrisiko.....	74
3.2.1.1.3	Baugrundrisiko	75
3.2.1.2	Risiken des Nachunternehmereinsatzes	76
3.2.1.3	Kalkulationsrisiken	78
3.2.1.4	Risiken bei Leistungsmodifikationen.....	82
3.2.1.5	Akquisitionskostenrisiko.....	84
3.2.2	Besondere Chancen bei Funktionalausschreibungen	86
3.2.3	Relation zwischen den besonderen Risiken und Chancen	89
3.2.4	Hinweise zum Umgang mit Risiken.....	91
3.3	Defizite bei der Akquisition.....	94
3.3.1	Fachkompetenz- und Verhaltensdefizite	94
3.3.2	Defizite im Akquisitionsablauf	97
3.4	Vorhandene Hilfsmittel für die Akquisition.....	102
3.4.1	Exemplarische Vorstellung vorhandener Hilfsmittel	103
3.4.2	Bewertung der Hilfsmittel	111
3.5	Zusammenfassende Darstellung von Anforderungen an die Akquisition bei Funktionalausschreibungen.....	113
4	Gestaltung des Akquisitionscontrolling bei Funktionalausschreibungen.....	115
4.1	Ziel und Aufgaben des Akquisitionscontrolling.....	115
4.1.1	Ziel des Akquisitionscontrolling	115
4.1.2	Aufgaben des Akquisitionscontrolling.....	116
4.2	Betriebliche Voraussetzungen für die Akquisition und ein Akquisitionscontrolling	118
4.2.1	Organisation der Akquisition bei Funktionalausschreibungen.....	119
4.2.1.1	Organisatorische Einbindung des Schlüsselfertigbaus.....	119
4.2.1.2	Projektorganisation für die Akquisition	121
4.2.1.3	Aufgaben in der Projektorganisation	124
4.2.2	Aspekte der Kostenrechnung.....	129

4.2.2.1	Anwendung der Vollkosten- und Teilkostenrechnung für die Kalkulation	129
4.2.2.2	Zuordnung der Kostenbestandteile bei der Kalkulation	132
4.2.3	Projektübergreifende Basisinformationen	133
4.2.3.1	Informationen über Nachunternehmer sowie Objekt- und Fachplaner	135
4.2.3.1.1	Nachunternehmer	136
4.2.3.1.2	Objekt- und Fachplaner	137
4.2.3.1.3	Beispiel zur Beurteilung und Informationsaufbereitung	139
4.2.3.2	Informationen über Auftraggeber und Konkurrenten	142
4.2.3.2.1	Auftraggeber	143
4.2.3.2.2	Konkurrenten	145
4.3	Controlling in der Anfragenphase	147
4.3.1	Exkurs: Konzepte zur Anfragenbewertung und –selektion im Industriebau	147
4.3.2	Empfehlung zur grundsätzlichen Vorgehensweise in der Anfragenphase	150
4.3.3	Vorbewertung und Vorselektion	151
4.3.4	Bewertung und Selektion	152
4.3.4.1	Erklärungs- und Entscheidungsmodell	153
4.3.4.2	Ermittlung der Entscheidungsparameter	156
4.3.4.2.1	Erfassen der ausschreibungsbezogenen Informationen	157
4.3.4.2.2	Prognose des Deckungsbeitrags	159
4.3.4.2.3	Prognose der Auftragswahrscheinlichkeit	160
4.3.4.2.4	Prognose der Akquisitionskosten	164
4.3.4.2.5	Bestimmung des Soll-Kennwerts	165
4.4	Controlling in der Angebotsphase	167
4.4.1	Vorbereitung und Planung der Angebotsbearbeitung	167
4.4.1.1	Analyse der Ausgangssituation und Festlegung der Aufgaben	169
4.4.1.2	Termin- und Ablaufplanung	172
4.4.1.3	Ressourcenplanung	176
4.4.1.4	Kostenplanung und -budgetierung	178
4.4.2	Kontrolle und Steuerung der Angebotsbearbeitung	179
4.4.2.1	Möglichkeiten der Steuerung bei Abweichungen	179
4.4.2.2	Durchführung der Kontrolle und Steuerung	181
4.4.2.2.1	Leistungen und Termine	182
4.4.2.2.2	Kosten	184
4.4.2.2.3	Steuerungsfunktion der Projektbesprechungen	185
4.4.3	Informations- und Berichtswesen	189
4.4.3.1	Information und Dokumentation	189
4.4.3.2	Berichte	193
4.4.4	Kontrolle der durchgeführten Akquisitionen	195
4.4.4.1	Kontrolle bei Absage	196
4.4.4.2	Kontrolle bei Auftragserhalt	201
5	Zusammenfassung	203
	Literaturverzeichnis	206