

Entwicklungsprozesse klassischer Projektmanagementunternehmen zu Construction Management at risk-Unternehmen

Darstellung der unternehmensinternen Entwicklungsprozesse sowie Handlungsempfehlungen zur operativen Umsetzung

DIPL.-ING. MARCUS KOLLMANN, MBA

JULI 2007

Inhaltsverzeichnis

| | Seite |
|---|-----------|
| Inhaltsverzeichnis | I |
| Abbildungsverzeichnis | IV |
| | |
| 1 Einleitung | 1 |
| 1.1 Problemstellung und Zielsetzung | 1 |
| 1.2 Aufbau der Arbeit | 1 |
| | |
| 2 Wandel der gegenwärtigen Marktsituation in der Bauwirtschaft | 3 |
| 2.1 Tendenzen der gegenwärtigen Marktsituation | 3 |
| 2.1.1 Veränderung des bestehenden Marktumfeldes | 3 |
| 2.1.2 Reaktion auf die veränderten Marktanforderungen | 3 |
| 2.2 Neue Unternehmensmodelle in der Bauwirtschaft | 4 |
| 2.2.1 Construction Management-Modelle | 4 |
| 2.2.2 Entwicklung des Construction Managements (CM) | 5 |
| 2.2.3 Unterschiedliche Erscheinungsformen des CM | 5 |
| 2.2.3.1 Agency CM | 6 |
| 2.2.3.2 CM at risk | 7 |
| 2.2.4 Besonderheiten bei der Projektabwicklung | 8 |
| 2.2.5 CM at risk auf dem deutschen Markt | 8 |
| | |
| 3 Entwicklungsprozesse klassischer Projektmanagementunternehmen zu Construction Management at risk-Unternehmen | 10 |
| 3.1 Berufsbild, Kernkompetenzen und Unternehmensstrukturen | 10 |
| 3.1.1 Leistungsbild der Projektsteuerung | 10 |
| 3.1.1.1 Grundstrukturen des Leistungsbildes | 10 |
| 3.1.1.2 Klassische Tätigkeitsfelder und Kernkompetenzen | 11 |
| 3.1.1.3 Abgrenzung der Leistungen | 12 |
| 3.1.2 Rechtsnatur der Projektsteuerungsleistungen | 13 |
| 3.1.2.1 Dienst- oder Werkvertrag | 13 |
| 3.1.2.2 Geschäftsbesorgende Tätigkeit | 14 |
| 3.1.3 Aufbau klassischer Projektmanagementunternehmen | 15 |
| 3.1.3.1 Unterschiedliche rechtliche Gesellschaftsformen | 15 |
| 3.1.3.2 Mitarbeiterstrukturen und Inhouse-Know-How | 16 |

| | | |
|------------|---|-----------|
| 3.2 | Verändertes Marktumfeld und daraus resultierende strategische Neuausrichtung | 17 |
| 3.2.1 | Gegenwärtige Marktsituation und Perspektiven | 17 |
| 3.2.2 | Veränderung des bestehenden Marktumfeldes | 17 |
| 3.2.3 | Perspektiven für PM-Unternehmen | 19 |
| 3.3 | Resultierende Veränderungsprozesse im Zuge der strategischen Neuausrichtung | 21 |
| 3.3.1 | Wandel vom bestehenden zum neuen Marktumfeld | 21 |
| 3.3.1.1 | Entwicklungsbedingte Veränderungsprozesse | 21 |
| 3.3.1.2 | Wirtschaftliche und juristische Konsequenzen | 22 |
| 3.3.1.3 | Bewertung der Veränderungsprozesse | 24 |
| 3.3.2 | Veränderung der Unternehmens- und Personalstrukturen | 25 |
| 3.3.2.1 | Wahl der geeigneten Gesellschaftsform | 25 |
| 3.3.2.2 | Verlagerung der Kernkompetenzen | 26 |
| 3.3.2.3 | Personalentwicklung und Know-How-Erweiterung | 27 |
| 3.3.2.4 | Maßnahmen zur Kooperation und Akquisition | 28 |
| 3.3.3 | Bedeutungszuwachs des Risikomanagements | 29 |
| 3.3.3.1 | Anforderungen an das interne Risikomanagement | 29 |
| 3.3.3.2 | Vertragsrisiken und Vertragsmanagement | 31 |
| 3.3.3.3 | Kapital- und Finanzstrukturen im Unternehmen | 33 |
| 3.3.3.4 | Projektfinanzierung und Liquiditätssicherung | 34 |
| 3.3.3.5 | Zusätzliche Haftungsrisiken | 35 |
| 3.3.3.6 | Risiken der Projektentwicklung | 35 |
| 3.3.3.7 | Planungs- und Genehmigungsrisiko | 36 |
| 3.3.3.8 | Koordinations- und Schnittstellenrisiko | 37 |
| 3.3.3.9 | Verändertes Ausführungs- und Kalkulationsrisiko | 38 |
| 3.3.4 | Veränderung des Unternehmenswertes | 39 |
| 3.3.4.1 | Bisheriger und zukünftiger Unternehmenswert | 39 |
| 3.3.4.2 | Auswirkung im Unternehmensrating nach Basel II | 40 |
| 3.4 | Maßnahmen zur operativen Umsetzung der Prozesse im Unternehmen | 41 |
| 3.4.1 | Umsetzung der strategischen Planung | 41 |
| 3.4.1.1 | Stärken-Schwächen-Analyse | 42 |
| 3.4.1.2 | Chancen-Risiko-Analyse | 46 |
| 3.4.1.3 | Ermittlung der Erfolgs- und Risikopotentiale | 48 |
| 3.4.1.4 | Entwicklung geeigneter Wettbewerbsstrategien | 48 |
| 3.4.2 | Kernkompetenz- und Personalmanagement | 52 |
| 3.4.2.1 | Kernkompetenzmanagement | 52 |
| 3.4.2.2 | Identifikation der bisherigen Kernkompetenzen | 52 |
| 3.4.2.3 | Entwicklung zukünftiger Kernkompetenzen | 54 |
| 3.4.2.4 | Risiken der Kernkompetenzentwicklung | 56 |
| 3.4.2.5 | Personalmanagement | 56 |
| 3.4.2.6 | Auswahl geeigneter Kooperationspartner | 59 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 3.4.3 | Festlegen der Vertragsstrukturen | 62 |
| 3.4.3.1 | Gegenüberstellung verschiedener Vertragsmodelle | 62 |
| 3.4.3.2 | Vertragsverhältnis zum Auftraggeber | 62 |
| 3.4.3.3 | Vertragsverhältnis zu den Nachunternehmern | 63 |
| 3.4.3.4 | Bewertung der Vertragsmodelle | 65 |
| 3.4.4 | Projektfinanzierung und Liquiditätssicherung | 68 |
| 3.4.4.1 | Projektfinanzierung | 68 |
| 3.4.4.2 | Liquiditätssicherung des Unternehmens | 71 |
| 3.4.5 | Entwicklung eines Risikomanagementsystems | 73 |
| 3.4.5.1 | Risikoidentifikation und -bewertung | 74 |
| 3.4.5.2 | Risikobehandlung und Risikocontrolling | 75 |
| 3.4.5.3 | Maßnahmen zur Risikominimierung | 76 |
| 3.4.6 | Maßnahmen zur Steigerung des Unternehmenswertes | 76 |
| 3.4.6.1 | Darstellung möglicher Maßnahmen | 76 |
| 3.4.6.2 | Bewertung der Maßnahmen | 77 |
| 3.4.7 | Entwicklung eines Leitfadens zur operativen Umsetzung derartiger Strukturveränderungen | 78 |
| 3.4.7.1 | Schematisches Vorgehen bei der Umsetzung | 78 |
| 3.4.7.2 | Entstehende Probleme und Gegenmaßnahmen | 85 |
| 3.4.8 | Nutzen-Kosten-Betrachtung | 87 |
| 3.4.8.1 | Darstellung des zu erwartenden Nutzens | 87 |
| 3.4.8.2 | Darstellung der auftretenden Kosten | 88 |
| 3.4.8.3 | Nutzen-Kosten-Betrachtung | 90 |
| 4 | Schlussbetrachtung | 92 |
| 4.1 | Zusammenfassung | 92 |
| 4.2 | Ausblick | 92 |
| | Literaturverzeichnis | 94 |