



Institut für Bauforschung e.V.



**Entwicklung von Handlungs-,  
Aus- und Weiterbildungskonzepten  
für KM-Bauhandwerksbetriebe  
zum erfolgreichen, europäischen  
Auslandsbau**

**Forschungsarbeit**

**Kurzbericht**

Stand: 31. März 2009

**Forschungsarbeit 17105 • IFB – 2008**

Institut für Bauforschung e. V.

---

## **Entwicklung von Handlungs-, Aus- und Weiterbildungskonzepten für KM-Bauhandwerksbetriebe zum erfolgreichen, europäischen Auslandsbau**

- Auftraggeber:** Der Forschungsbericht wurde mit Mitteln des Bundesamtes für Bauwesen und Raumordnung gefördert.  
Aktenzeichen: Z 6 – 10.08.18.7 – 07.04  
Die Verantwortung für den Inhalt des Berichtes liegt beim Autor.
- Auftragnehmer:** Institut für Bauforschung e.V., An der Markuskirche 1,  
30163 Hannover, Leitung: Dipl.-Ing. Heike Böhmer, GF Direktorin  
in Kooperation mit  
Baugewerbliche Verbände, Graf-Recke-Str. 43,  
40239 Düsseldorf, Hauptgeschäftsführer: RA Lutz Pollmann
- Bearbeitung:** Dipl.-Ing. Andrea Gerke (IFB), Architektin  
RA Horst Helmbrecht (IFB)  
Prof. Dr.-Ing. Martin Pfeiffer (IFB), Architekt  
Dipl.-Ing. Michael P. Höllrigl (BGV)  
**bearbeitet im Zeitraum Juli 2007 – Juni 2008**
- Fertigstellung:** Kurzbericht, Stand: **31. März 2009**

## **Inhalt**

<b>1</b>	<b>Ziel der Forschungsaufgabe</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Durchführung der Forschungsaufgabe</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Zusammenfassung der Ergebnisse</b>	<b>6</b>
3.1	Wirtschaftslage und ausgesuchte Bausektor-Daten	6
3.2	Rahmenbedingungen des Markteintritts	7
3.3	Landes- und baumarktspezifische Bedingungen und Erfolgsfaktoren	7
3.4	Anforderungs- und Leistungsprofile	7
3.5	Handlungs-, Aus- und Weiterbildungskonzepte	7

## **1 Ziel der Forschungsaufgabe**

Diese Forschungsarbeit hat eine Verbesserung der Personalentwicklung, der Bauqualität und des Images der deutschen Bauwirtschaft durch eine Steigerung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit zum Ziel. Hierzu wurden Handlungs-, Aus- und Weiterbildungskonzepte für KM-(Klein- u. Mittelständische) Bauhandwerksbetriebe sowie KM-Bauträger (Generalübernehmer/-unternehmer) zum erfolgreichen, rechts- und techniksicheren Auslandsbau entwickelt, die praxis- und marktgerecht sind. Mit diesen Konzepten sollen KM-Bauhandwerksbetriebe sowie KM-Bauträger in die Lage versetzt werden, an grenznahen, europäischen Baumärkten - am Beispiel Frankreich, den Niederlanden und Großbritannien - erfolgreich zu partizipieren.

## **2 Durchführung der Forschungsaufgabe**

Auf Grund der großen Praxisnähe dieses Forschungsvorhabens wurde ein empirisch-analytischer Ansatz zur Beantwortung der zentralen Forschungsfragen gewählt.

Neben der Evaluierung solcher Bauhandwerksbetriebe/Bauträgerunternehmen, die bereits erfolgreich „Best-Practice-Projekte“ im grenznahen europäischen Ausland durchgeführt haben, wurden insbesondere qualitative Befragungen verschiedener, mit Fragen der Außenwirtschaftsförderung und Aus- und Weiterbildung befasster Institutionen vorgenommen.

Die Untersuchung erfolgte methodisch in folgenden Schritten:

1. Literatur- und Datenbankrecherche sowie Ermittlung von „Best-Practice-Projekten“ im Auslandsbau und von Handlungs-, Aus- und Weiterbildungsanforderungen.
2. Befragungen von Marktteilnehmern zum Abgleich von Handlungs-, Aus- und Weiterbildungsanforderungen und -leistungen.
3. Evaluierung der Marktzugangsbedingungen-/besonderheiten für die ausgewählten Länder über verschiedene Bauhandwerksgewerke, Evaluierung zu erfolgreich aus- und weitergebildeten Bauhandwerkern sowie zu den Anforderungen an Bildungsinstitutionen.
4. Check-up der vorläufigen Ergebnisse mit rechtlichen und technischen Anforderungen aus den Untersuchungsländern.
5. Abgleich der Anforderungsprofile mit den Leistungsprofilen von deutschen KM-Bauhandwerkern zum erfolgreichen Auslandsbau.
6. Identifikation und Implementierung der Handlungs-, Aus- und Weiterbildungskonzepte ins „Leitbild Bauwirtschaft“ durch den Workshop 1 „Auslandsbau – Zukunftschancen für die Deutsche Bauwirtschaft“ am 11.06.2008 in Düsseldorf.
7. Diskussion von praxiserprobten Handlungs-, Aus- und Weiterbildungskonzepten für KM-Bauhandwerker/Bauträger mittels der Workshops 2 und 3 (23.09.2008 in Hannover und am 17.10.2008 in Düsseldorf).

### **3 Zusammenfassung der Ergebnisse**

#### **3.1 Wirtschaftslage und ausgesuchte Bausektor-Daten**

Diese Forschungsarbeit erstreckte sich über den Zeitraum Juli 2007 bis Juni 2008, wobei die fachlich-inhaltliche Ermittlung der allgemeinen wirtschaftlichen Situation sowie der spezifischen Baumarktsituation der untersuchten Länder mit Stand 4. Quartal 2007 abgeschlossen wurde. Vor diesem Hintergrund lassen sich die ermittelten Wirtschaftsdaten – die allesamt eine sehr positive Entwicklung voraussagten –, insbesondere jedoch die Prognosen, z.B. zu Bruttoinlandsprodukt oder den Wachstumsraten im Bausektor im Lichte der im Herbst 2008 aufgetretenen Finanz- und Wirtschaftskrise nicht uneingeschränkt aufrecht erhalten. Am Beispiel des britischen Baumarktes, der seit mehr als einer Dekade regelrecht boomte, zwischenzeitlich (Stand: Frühjahr 2009) aber dramatische Einbrüche hinnehmen musste, wird dies besonders deutlich.

Im Ergebnis ist festzustellen, dass bislang weder bundesweit, noch auf Landes- oder Regionalebene Erhebungen oder Dokumentationen über Bautätigkeiten deutscher KM-Bauträger oder -Bauhandwerksunternehmen in Frankreich, Großbritannien oder den Niederlanden durchgeführt bzw. erstellt wurden.

Vor diesem Hintergrund wird die Schwierigkeit erkennbar, die Auslandsbauaktivitäten von KM-Bauträgern und -Bauhandwerksunternehmen in den einzelnen Ländern quantitativ zu erfassen; selbst eine repräsentative Zahl geeigneter „Best-Practice-Unternehmen“ lässt sich unter diesen Bedingungen nicht bestimmen, da die Grundgesamtheit nicht angegeben werden kann.

Selbst einschlägige Studien – so z.B. die im April 2007 veröffentlichte, im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie vom Institut für Mittelstandsforschung Bonn erstellte Studie „Die Bedeutung der außenwirtschaftlichen Aktivitäten für den deutschen Mittelstand“ – erlaubt keine sicheren Rückschlüsse, da sie keine bau-spezifische Differenzierung zulässt.

Somit kann an dieser Stelle lediglich die qualitative Einschätzung zahlreicher Handwerks- und Außenwirtschaftsinstitutionen wiederholt werden – dass nämlich der Auslandsbau auch für deutsche KM-Bauhandwerksbetriebe und -Bauträger hervorragende Entwicklungsperspektiven bietet –, ohne dass diese Aussage mit statistisch gesichertem Zahlenmaterial belegt werden kann.

### **3.2 Rahmenbedingungen des Markteintritts**

Unter diesem Gliederungspunkt wurde ermittelt, welche Formen der Leistungserbringung und Markterschließung (z.B. Traditioneller Auslandsbau, Zweigniederlassungen, Tochter- und Beteiligungsgesellschaften) besonders erfolgversprechend sind; daneben wurden Fragen der Unternehmensgründung, arbeits-, steuer-, bau- und bauvertragsrechtliche Aspekte in den jeweiligen Ländern ebenso untersucht, wie Registrierungs-pflichten, technische Aspekte und informelle Bedingungen.

### **3.3 Landes- und baumarktspezifische Bedingungen und Erfolgsfaktoren**

Hier wurde z. B. bei einer Untersuchung der Branchenstruktur sowie der Geschäftspraxis die Dominanz von Großunternehmen und die herausragende Bedeutung von Generalunter- bzw. -übernehmern festgestellt. Teilweise große Unterschiede gegenüber deutschen Rahmenbedingungen wurden auch in den Bereichen Personalqualifikation und -motivation ermittelt, wie ein Vergleich der Bildungs- und Berufsbildungssysteme ergab. Auch die Untersuchung des Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnisses sowie der Vorgehensweise beim Nachunternehmereinsatz zeigte teilweise deutliche Unterschiede zu der in Deutschland geübten Praxis, z.B. bei der in den untersuchten Ländern weit verbreiteten Zusammenarbeit in Netzwerken.

### **3.4 Anforderungs- und Leistungsprofile**

Ähnlichkeiten, aber auch teilweise erhebliche strukturelle Unterschiede im Vergleich zu deutschen Anforderungs- und Leistungsprofilen wurden festgestellt in den Planungs-, Finanzierungs-, Ausschreibungs- und Vergabeprozessen – also jenen Bereichen, die stark von öffentlich-rechtlichen Rahmenbedingungen geprägt sind; dagegen sind die Unterschiede auf betrieblicher Ebene – z.B. in den Bereichen Beschaffungsprozess, Baustellenmanagement, Qualitätssicherung oder monetäre Projektentwicklung – weniger gravierend.

### **3.5 Handlungs-, Aus- und Weiterbildungskonzepte**

Als ein Fazit lässt sich hierzu festhalten, dass die Handlungs-, Aus- und Weiterbildungskonzepte zum erfolgreichen Auslandsbau durch KM-Bauhandwerksbetriebe und -Bauträger jeweils individuell an die Bedürfnisse, Ziele und Voraussetzungen des Betriebes angepasst werden müssen; bei einer Prüfung des konkreten Handlungsbedarfes ist eine gestufte Vorgehensweise sinnvoll:

- Unternehmensstrategische Überlegungen:
  - Entwicklung des Auslandsbaus als separates oder als die Aktivitäten am Heimatmarkt lediglich ergänzendes Geschäftsfeld
  - Identifikation lukrativer und zukunftsträchtiger Länder

## Zusammenfassung der Ergebnisse

---

- Identifikation marktfähiger Bauleistungen/Gewerke
- Aufbau von bzw. Mitarbeit in Netzwerken im Zielland
- Positionierung am Markt
- Informationsbeschaffung und Qualifizierung:
  - Gewinnung umfassender Informationen zum jeweiligen Markt sowie den Rahmenbedingungen (häufig unter Inanspruchnahme einschlägiger Beratungsleistungen, z.B. Aussenwirtschaftsberater, Aussenhandelskammern)
  - Prüfung der Erfüllbarkeit formaler Voraussetzungen (z.B. Décennale-Versicherung in Frankreich)
  - Abgleich erforderlicher / vorhandener Berufsqualifikationen (z.B. Sprachkenntnisse, interkulturelle Kenntnisse, fachtechnische Kenntnisse)
  - Ermittlung zusätzlichen Qualifizierungsbedarfes (z.B. wegen erforderlicher Registrierungen)
  - evtl. Zusammenarbeit mit ausländischen Kooperationspartnern oder anderen Institutionen in Aus- und Weiterbildungsfragen (z.B. temporärer Austausch von Auszubildenden oder anderen Mitarbeitern, Hospitanzen in ausländischen Partnerunternehmen)
  - Stärkung der internationalen Aspekte der Berufsausbildung (z.B. durch Beteiligung an Programmen wie „Europaassistent im Handwerk“, „let'sgo“, „BAND“ oder „Training Bridge“)
  - Erstellen individueller Aus- und Weiterbildungspläne zur Beseitigung von Qualifikationsdefiziten (z.B. Sprachkurse, interkulturelle Trainings, Arbeitssicherheitschulungen, technisch-handwerkliche Fertigkeiten)
- arbeitsorganisatorische Überlegungen:
  - Planung neuer bzw. Anpassung bestehender Arbeitsabläufe (z. B. Auftragsakquise, Logistik)
  - evtl. arbeitsteilige Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern
  - Einbindung erfahrener Mitarbeiter
  - Anpassung des Qualitätsmanagements an evtl. abweichende Kundenerwartungen
- Beschaffungs- und Versorgungsbedarf:
  - Baustellen wegen 110 Volt-Problematik, zugelassene Gerüste, persönliche Schutzausrüstung, Materialversorgung (z.B. wegen mangelnder Verfügbarkeit von in Deutschland verbreiteten Baumaterialien)
  - evtl. Neueinstellung geeigneten Personals (z.B. mit einschlägiger Auslandserfahrung)

## Zusammenfassung der Ergebnisse

---

- Transport und Logistik, Zollbestimmungen
- Unterkunft und Verpflegung entsandten Personals
- **Prognose des finanziellen Ergebnisses:**
  - Kosten für Beratungsleistungen durch Dritte
  - Investitions- und Qualifikationskosten
  - Kostenplanung für Management, Material-, Lohn- und sonstiger Kosten
  - ggfs. Kosten einer Unternehmensgründung im Ausland
  - Prognose des monetären und zeitlichen Personalaufwandes
  - Kosten einer Mitarbeit in Netzwerken
  - Kosten für Werbemaßnahmen/Messeauftritte
  - erwartete Erlössituation

Hieraus wird offensichtlich: Auslandsbau berührt nahezu sämtliche Unternehmensbereiche und wirft zudem Fragen und Schwierigkeiten auf, die am Heimatmarkt ggf. nachrangig oder nicht relevant sind; die zwingende individuelle Herangehensweise zeigt sich an verschiedenen Beispielen, die von befragten Unternehmen angeführt wurden:

- ein deutscher Bauträger hat große Schwierigkeiten, die in Frankreich obligatorische Baugewährleistungs-Versicherung (Décennale) abzuschließen und findet daher kaum Marktzugang
- wegen der sehr guten Erfahrungen bei der Abwicklung einer großen Baumaßnahme ist ein deutsches Rohbauunternehmen an weiteren Aufträgen in Großbritannien interessiert; Akquisitionsbemühungen waren allerdings bislang erfolglos
- ein am niederländischen Markt interessierter Anbieter schlüsselfertiger Einfamilienhäuser bemüht sich mit geringem Erfolg um private Bauherrn; entgegen seiner Erfahrungen in Deutschland wird dieser Markt in den Niederlanden von Projektentwicklern/Generalunternehmern beherrscht
- nach mehreren erfolgreich abgewickelten Projekten und weiteren Auftraggeberanfragen möchte ein deutsches Dachdeckerunternehmen auch zukünftig in Großbritannien arbeiten; die Motivation der gewerblichen Mitarbeiter gestaltet sich allerdings als sehr schwierig, da bei etlichen Mitarbeitern starke familiäre Bindungen zum Heimatstandort bestehen
- nach sehr guten Erfahrungen möchte ein Hochbauunternehmer weitere Projekte in den Niederlanden abwickeln; da er jedoch sämtliche Bauleitungsaufgaben stets selbst übernimmt, erfordert dies seine vor-Ort-Anwesenheit sowohl auf niederländischen, wie auch auf deutschen Baustellen

So kann sich nahezu jeder der oben aufgeführten Themenbereiche zu einem Kriterium entwickeln, das den Auslandsbau verzögert, behindert oder sogar vereitelt. Eine gründliche Analyse unter Berücksichtigung unternehmensspezifischer Randbedingungen ist daher zwingend, sodass zwar Hinweise und Anregungen für die individuelle Entwicklung von Handlungs-, Aus- und Weiterbildungskonzepten gegeben werden können, universell anwendbare „Patentrezepte“ jedoch nicht verfügbar bzw. untauglich sind.

Als weitere Ergebnisse der Forschungsarbeit lassen sich u.a. feststellen:

- Der deutsche Mittelstand ist bereits in hohem Maße erfolgreich im Ausland aktiv. Sein Auslandsengagement wirkt sich positiv auf inländische Beschäftigung, Umsatz und Ertragslage aus. Der Bau-Mittelstand ist allerdings seinem deutschen Standort stark verhaftet, der Anteil der importierten Vorleistungen an seinen Exporten ist deutlich geringer als bei Großunternehmen. Dies bedeutet, dass mittelständische Unternehmen einen wesentlich höheren Anteil der Wertschöpfung im Inland erbringen als Großunternehmen. Auf Grund der festgestellten positiven Beschäftigungs- und Wachstumseffekte von Exportaktivitäten und Auslandsbetrieben sollte die Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen unterstützt werden. Das Marktpotenzial für das Bauen im Ausland ist vorhanden. Das Unternehmens-Potenzial an exportfähigen und für Auslandsaktivitäten geeigneten Unternehmen ist ebenfalls vorhanden, wie die entsprechende Nachfrage nach Leistungen der Kammern im Bereich der Außenwirtschaftsförderung und Schätzungen der Kammerexperten offenbaren.
- Es gibt eine Vielzahl von – wenn auch nicht immer bauspezifisch aufbereiteten – Informationen und Länderleitfäden zu ausgesuchten europäischen Ländern für interessierte Unternehmen bei Kammern, Verbänden und sonstigen Institutionen, zudem entsprechende Schulungsangebote. Es gilt für deutsche KMU's, sich diese Informationen in geeigneter Form strategisch nutzbar zu machen, um so nachhaltig vorbereitet entsprechende Auslandsengagements wagen zu können.
- Wirtschaftsdaten zum bauspezifischen Auslandsengagement von KMU's und Bauträgern liegen nicht vor; hier sollte nachgebessert werden, um die unbestrittene Relevanz der Thematik auch statistisch belegen zu können
- Die Förderung der Aus- und Weiterbildung wurde als wesentliches Handlungsfeld erkannt, da der Aspekt des lebenslangen Lernens und der Umgang mit der fortschreitenden Internationalisierung insbesondere in Arbeitsprozessen für immer mehr Menschen wichtig sein wird. Seit einigen Jahren findet ein Veränderungsprozess statt,

der deutlich macht, dass der Umgang mit anderen Kulturen und Sprachen in Deutschland mehr und mehr zum Alltag dazugehört.

- Im Zuge der Internationalisierung profitieren exportorientierte Unternehmen innerhalb der EU von den verlässlichen rechtlichen Rahmenbedingungen des europäischen Binnenmarktes.

Allerdings bedarf es weiterhin einer verstärkten Unterstützung der Unternehmen, die ihr Exportpotenzial in Leistungsexport umsetzen möchten. Der stetige Prozess der Vereinheitlichung des europäischen Binnenmarktes sollte in Bezug auf die Baubranche u.a. mit Schwerpunkt Bürokratieabbau, Zugänglichkeit des innereuropäischen Versicherungsrechts, die gegenseitige Anerkennung von Baustoffen und die Vereinfachung der Ein- und Ausfuhr von Baumaterial sowie die Lesbarkeit und Harmonisierung der Technischen Regeln und Normen auf europäischer Ebene weiter vorangetrieben werden.

- Deutschland genießt im europäischen Ausland ein hohes Ansehen, was die Qualität der Bauausführung angeht. Energetische Einsparpotenziale bzw. alternativ nachhaltige Bauausführungen sind in den untersuchten Ländern weniger weit fortgeschritten und stellen insofern ein erhebliches Marktpotenzial für deutsche Unternehmen dar. Themen wie ökologische Baustoffe, Wärmedämmverbundsysteme, Verarbeitung von Zellulosedämmstoffen, energetische Gebäudekonzepte usw. werden längerfristig auch auf ausländischen Märkten tiefgreifende Berücksichtigung im Bauprozess finden.
- Das „Bauen in Netzwerken“ wird eine immer größere Bedeutung erlangen; hier können deutsche Bauunternehmen teilweise von ihren ausländischen Mitbewerbern lernen, die diese kooperative Form der Zusammenarbeit auf ihren jeweiligen Heimatmärkten teilweise wesentlich stringenter praktizieren.
- Letztlich hat diese Forschungsarbeit auch gezeigt, dass im Bewusstsein der meisten Verantwortlichen innerhalb der Zielgruppe eine zutreffende Einschätzung der Marktchancen deutscher KMU's insgesamt auf dem europäischen Auslandsbaumarkt noch nicht vorhanden ist. Es bedarf gesteigerter Anstrengungen, die bestehenden Marktchancen zu verdeutlichen, weil große Teile der Zielgruppe gerade in Zeiten einer relativ befriedigenden Baumarkt-Binnenkonjunktur nicht dazu neigen, perspektivisch zu denken und somit das Potenzial des Auslandsbaus nicht erkennen.