



Bau-Vertrieb

von

Prof. Dr. Sammy Ziouziou

Beuth Hochschule für Technik Berlin

Oldenbourg Verlag München

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2013 Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH
Rosenheimer Straße 145, D-81671 München
Telefon: (089) 45051-0
www.oldenbourg-verlag.de

Das Werk einschließlich aller Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Lektorat: Dr. Stefan Giesen
Herstellung: Dr. Rolf Jäger
Titelbild: thinkstockphotos.de
Einbandgestaltung: hauser lacour
Gesamtherstellung: Grafik & Druck GmbH, München

Dieses Papier ist alterungsbeständig nach DIN/ISO 9706.

ISBN 978-3-486-71217-9
eISBN 978-3-486-71900-0

Für Moritz und Ruben

Vorwort

Vertrieb oder Verkauf existiert in einer Frühform bereits seit Jahrtausenden. Seit Menschen miteinander handeln, spielen Verkaufs- oder Vertriebsaktivitäten eine große Rolle. Während fahrende Händler auf den Märkten der Antike oder denen des Mittelalters ihre Waren lautstark feilboten, stehen die heutigen Vertriebsaktivitäten sowohl ökonomisch, sozial als auch technisch in einem anderen Kontext. Der Vertrieb operiert klassischerweise an der Nahtstelle zum Kunden, auch daher begründet sich seine besondere Rolle innerhalb des Spektrums betrieblicher Funktionen. Insofern erscheint es auch nicht verwunderlich, dass die zahlreichen Facetten des Vertriebs eine hohe Publikationsdichte nach sich ziehen. Manche Literatur ist dabei stark operativ ausgerichtet, andere Werke haben eher den Charakter eines theoretischen und konzeptionellen Grundlagenwerks. Ebenso existieren zahlreiche Veröffentlichungen mit Branchenbezug, beispielsweise Automobil- oder Versicherungsvertrieb. Die unterschiedlichen Anspruchsgruppen wie Studierende, Forscher und Praktiker können demnach aus einer Vielzahl an Möglichkeiten schöpfen.

Das vorliegende Buch stellt innerhalb des oben aufgezeigten Literaturspektrums ein Novum dar. Erstaunlicherweise, ähnlich wie beim Thema Marketing, scheint die Bauwirtschaft in vertriebsfunktionaler Hinsicht für die Autorenschaft wenig Strahlkraft entwickeln zu können. Nach Recherchen des Autors und seines Mitwirkenden ist die existierende Literatur „Bau-Vertriebsfrei“, was Fragen in vielfältiger Hinsicht aufwirft. Nun könnte man plausibel annehmen, dass ein für unser Land so gewichtiger Wirtschaftszweig grundsätzlich auch einen Anspruch auf eine der Branchenbesonderheiten angepassten Vertrieb erheben sollte, denn selbsterklärend ist das Phänomen der „Bau-Vertriebsfreiheit“ nicht. Einige Erklärungsversuche dazu werden im ersten Kapitel entwickelt.

Positiv erwähnenswert ist allerdings, dass es einige wenige Autoren gibt, die sich aus einer stark operativen Perspektive mit der Akquisition von Bauprojekten beschäftigen, im Volksmund würde man jedoch sagen, dass man sie „an einer Hand abzählen“ könne. Diesen Kollegen gebührt großer Respekt, weil sie damit eine wichtige Vorreiterrolle einnehmen. Auf der Basis dieser Analyse ist es das Ziel der vorliegenden Publikation, eine Grundlage für sämtliche Personen, die an dieser Thematik interessiert sind, anzubieten. Insbesondere richtet es sich an zwei Hauptpersonengruppen:

Zunächst ist das Buch an Studierende adressiert, die durch ihre Studienwahl automatisch einen besonderen Bezug zur Baubranche haben. Damit richtet es sich vornehmlich an Studierende des Bauingenieurwesens, des Wirtschaftsingenieurwesens mit der Ausrichtung Bauwirtschaft, der Betriebswirtschaftslehre und Studierende im Umfeld des Facility Managements. Die Auseinandersetzung mit innovativen bau-vertrieblichen Fragestellungen verhilft nicht nur zu einem besseren Verständnis der Materie, sondern setzt auch gleichzeitig positive Signale für einen potenziellen Arbeitgeber. Darüber hinaus bietet es denjenigen, die gerne ihren Horizont auch durch das Studium „exotischer“ Felder des Marketings und des Vertriebs zu erweitern beabsichtigen, eine gute Einstiegsplattform.

Die zweite wichtige Zielgruppe ist die der Bau-Praktiker. Für diesen Personenkreis soll das Buch einen Orientierungsrahmen bieten, der es ihnen ermöglicht, ihre bisherigen vertrieblischen Aktivitäten kritisch zu überdenken und gegebenenfalls entweder durch graduelle Veränderungen oder durch signifikante Veränderungen Wettbewerbsvorteile für ihr Unternehmen zu erschließen. Wenn nur ein geringer Teil der in diesem Buch beschriebenen Ansätze eine Berücksichtigung in der Bau-Vertriebspraxis findet, hilft es nicht nur dem betroffenen Unternehmen, sondern letztendlich auch der ganzen Branche.

Der Aufbau des Buches ist bewusst einfach gehalten: Nach der Einführung folgt das Kapitel Zwei, in dem die Grundzüge des Vertriebs aufgezeigt werden. Kapitel Drei greift die „Fundamente“ des Bau-Marketings auf, um ein Grundverständnis für das Folgekapitel Vier, Vertrieb in der Bauwirtschaft, zu schaffen. Das Buch schließt mit Kapitel Fünf, das ein Customer-Relationship Management System (CRM-System) im Einsatz zeigt.

Die Motivation, nach relativ kurzer Zeit des Erscheinens meines ersten Buches „Bau-Marketing“ erneut ein zweites Werk zu schreiben, entstand im Wesentlichen aus der Erkenntnis, dass „Bau-Marketing“ zwar den „Kopf“ darstellt, ohne die entsprechende Umsetzungsdimension jedoch kaum Wirkung erzielen kann und somit „ein Kopf ohne Beine“ wäre. An dieser Stelle möchte ich auch eine sehr persönliche Bemerkung machen: Den Rahmen bzw. die Vorlage für das entwickelte Vertriebsprozessmodell lieferten Diller, Haas und Ivens; aufgrund der quasi nicht vorhandenen Quellenlage eines bauspezifischen Vertriebs war ich ausschließlich auf die Auswertung der Interviews mit den Bauunternehmen angewiesen. Die enormen Schwierigkeiten, beispielsweise die des teilweise mangelnden Zugangs zu entsprechenden Knowhow-Trägern bzw. die der mangelnden Zitierfähigkeit einiger wichtiger Aspekte aus Gründen des wahrgenommenen Abflusses von Betriebsgeheimnissen habe ich eindeutig unterschätzt; auch daher hat sich der ursprüngliche Fertigstellungszeitpunkt verzögert. Ich freue mich deshalb umso mehr, dass Sie und ich das fertiggestellte Werk nun endlich in den Händen halten können.

Da ein solches Projekt ohne die Hilfe anderer Menschen und Institutionen nicht möglich gewesen wäre, möchte ich mich herzlich bei den folgenden Institutionen bedanken:

Bauer AG
Betriebswirtschaftliches Institut der Bauindustrie GmbH
Goldbeck GmbH
Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V.
Hochtief AG
Leonhard Weiss GmbH & Co. KG
Nemetschek Bausoftware GmbH
rivera GmbH
Strabag AG, Köln
Wolff & Müller Holding GmbH & Co. KG

Auch bei meinem Verlag, dem Oldenbourg Verlag, möchte ich mich für die sehr fruchtbare und sehr konstruktive Zusammenarbeit in den vergangenen Jahren bedanken. Da ich über das Fachspezifische hinaus auch von anderen Seiten wertvolle Unterstützung genießen durfte, möchte ich mich auch bei meinen privaten Unterstützern bedanken. Zunächst bei meinen beiden Söhnen Moritz und Ruben, die ihren Vater während der Zeit des Schreibens noch weniger als ohnehin zu Gesicht bekamen, „Ihr Beiden, für Euer Verständnis ganz herzlichen Dank!“

Meiner Schwester Jasmina und Frau Jenny Fengler möchte ich für Ihre wertvolle und geduldige Korrekturarbeit sowie für die vielen hilfreichen Hinweise danken. Am Ende eines derartigen Projektes ist diese Form der Unterstützung eine spürbare Entlastung.

Auch meinem Mitwirkenden, Herrn Janne Viebrock, möchte ich für seine Leistungen, die er neben seiner hauptberuflichen Tätigkeit als Führungskraft in der Bauwirtschaft zu erbringen hatte, danken.

Ein Großteil des Buches wurde in dem atmosphärisch sehr angenehmen Café „Fiaker“ in Berlin-Moabit geschrieben; die beiden Betreiber Herr Iyadh Bouamama und Herr Kresimir Weller-Jozinovic kümmerten sich stets vorbildhaft um mein leibliches Wohl, sodass ich auch von dieser Seite die notwendige Unterstützung erhielt – nochmals ganz herzlichen Dank!

Sollten trotz mehrfacher Durchsicht dennoch Fehler in diesem Buch enthalten sein, so liegt die Verantwortung dafür ausschließlich bei mir. Für Hinweise auf diese oder für konstruktive Kritik bin ich dankbar.

Prof. Dr. Sammy Ziouziou,
Berlin im August 2012

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	VII
Abbildungsverzeichnis	XIII
1 Einführung	1
1.1 Zur Bedeutung des Vertriebs	1
1.2 Warum Bau-Vertrieb	2
1.3 Die Besonderheiten der Baubranche.....	4
1.4 An wen sich das Buch richtet – und wie man es richtig benutzt.....	7
2 Grundzüge des Vertriebs	9
2.1 Einführung	9
2.2 Die Hauptprozessschritte des Vertriebs	9
2.3 Kundennutzenmanagement.....	15
2.4 Vertriebsorganisation.....	22
2.4.1 Allgemeines	22
2.4.2 Grundzüge der Vertriebsorganisation	24
2.4.3 Außendienst	30
2.5 Personalführung im Vertrieb.....	35
2.5.1 Allgemeines	35
2.5.2 Ziele und Aufgabenbereiche	38
2.5.3 Instrumente und Systeme	43
2.6 IT-Unterstützung im Vertrieb und Customer Relationship Management (CRM)....	47
3 Marketing und Vertrieb in der Bauwirtschaft	57
3.1 Einführung	57
3.2 Bau-Marketing	58
3.2.1 Strategisches Bau-Marketing	59
3.2.2 Operatives Bau-Marketing.....	67
3.2.3 Zusammenfassung	93
4 Vertrieb in der Bauwirtschaft	95
4.1 Einführung	95
4.2 Kundenidentifikation	95

4.2.1	Kundenfokussierung.....	95
4.2.2	Kundenanalyse	103
4.3	Kundengewinnung.....	107
4.3.1	Kundenkontaktvorbereitung	107
4.3.2	Kontaktdurchführung.....	113
4.3.3	Ergebnisabsicherung.....	119
4.4	Kundenbetreuung.....	123
4.4.1	Kundenbindung	123
4.4.2	Beschwerdemanagement	129
4.4.3	Kundenrückgewinnung.....	134
4.5	Fazit	138
5	Ein CRM-System im Einsatz	139
5.1	Einführung.....	139
5.2	CRM während der Kundenidentifikation	140
5.3	CRM während der Kundengewinnung	145
5.4	CRM während der Kundenbetreuung.....	150
5.5	Zusammenfassung	151
	Literaturverzeichnis	153
	Nützliche Links	155
	Stichwortverzeichnis	160

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1:	Hierarchie im Bau	5
Abb. 2.1:	Porters Wertschöpfungskette	10
Abb. 2.2:	Hauptprozessstufen des Vertriebs	10
Abb. 2.3:	Einflussfaktoren auf den Vertriebsprozess	12
Abb. 2.4:	Wertschöpfungskomponenten	16
Abb. 2.5:	Wertschöpfung durch Mengenwachstum	18
Abb. 2.6:	Wertschöpfungssteigerung zu Lasten der Wettbewerber	18
Abb. 2.7:	Kundenprobleme als Ansatzpunkte für das Kundenmanagement	20
Abb. 2.8:	Gestaltungsdimensionen der Verkaufsorganisation	23
Abb. 2.9:	Magisches Zielviereck der Verkaufsorganisation	25
Abb. 2.10:	Verkaufsorgane im industriellen Kundenmanagement	28
Abb. 2.11:	Entwicklungsstufen der Prozessorganisation	29
Abb. 2.12:	Aktionsparameter der Außendienstorganisation	30
Abb. 2.13:	Produktlebenszyklus	36
Abb. 2.14:	Treiber der Umweltdynamik im Vertrieb	37
Abb. 2.15:	Vier Basisziele der Vertriebspersonalführung	40
Abb. 2.16:	Zielsystem der Personalführung im Kundenmanagement	41
Abb. 2.17:	Aufgabenbereiche der Führung im Kundenmanagement	42
Abb. 2.18:	Zweidimensionale Konzeption von Führungsstilen	43
Abb. 2.19:	Idealtypische Profile des Führungsverhaltens im Marketing	44
Abb. 2.20:	Indikatoren der Leistungs-, Mitarbeiter- und Kundenorientierung	45
Abb. 2.21:	Kompetenzanforderungen für die Mitarbeiter im Marketing	46
Abb. 2.22:	Monetärer Nutzen langfristiger Kundenbeziehungen	49
Abb. 2.23:	Determinanten des Kundenwerts	50
Abb. 2.24:	Konzeptionalisierung der Kundenbindung	52
Abb. 2.25:	Prozesse im CRM	54
Abb. 3.1:	Zusammenspiel von Bau-Marketing und Bau-Vertrieb	57
Abb. 3.2:	Baubezogener Produktlebenszyklus	59
Abb. 3.3:	Umweltanalyse	64
Abb. 3.4:	Fünf-Kräfte Modell nach Porter, angewandt auf die Bauwirtschaft	65

Abb. 3.5:	Mögliches Stärken-Schwächen-Profil eines Bauunternehmens.....	66
Abb. 3.6:	Wertschöpfungskette Bau – neue Leistungsdimensionen.....	68
Abb. 3.7:	Wertschöpfungstiefe und -breite.....	69
Abb. 3.8:	Einflussfaktoren auf das Bauleistungsangebot.....	70
Abb. 3.9:	Mögliche Risikobereiche der Baukalkulation.....	73
Abb. 3.10:	Mögliche Zusammensetzung der Preiskalkulation zur Erstellung eines Angebotspreises.....	73
Abb. 3.11:	Übliche Organisationsform deutscher Bauunternehmen in den 1990er Jahren.....	74
Abb. 3.12:	Übliche Kommunikationsinstrumente in der Bauwirtschaft.....	81
Abb. 3.13:	Bau-Werbung: Kampagne „Wir übernehmen das für Sie.“.....	82
Abb. 3.14:	Bau-Werbung der Goldbeck GmbH.....	83
Abb. 3.15:	Beispiel einer Pressemitteilung.....	84
Abb. 3.16:	Bauzaunwerbung: Bilder unterschiedlicher Bautafeln bei Bauprojekten.....	86
Abb. 3.17:	Beschriftung von Baufahrzeugen.....	87
Abb. 3.18:	Typische Kennzeichnung von Kränen.....	88
Abb. 3.19:	Bilder eines Messestandes.....	88
Abb. 3.20:	Organisationsebene und Regionalverantwortung.....	90
Abb. 3.21:	Mögliche Bau-Projektorganisation.....	91
Abb. 4.1:	Teilprozesse der Kundenfokussierung.....	96
Abb. 4.2:	Überblick Wertschöpfungskette Bau inkl. Schnittstellen.....	100
Abb. 4.3:	Prozessstufen der Kundengewinnung.....	108
Abb. 4.4:	Teilprozesse der Kundenkontaktvorbereitung.....	108
Abb. 4.5:	Teilprozesse der Kontaktkonzeptentwicklung.....	110
Abb. 4.6:	Entsprechung von Kompetenzen im Buying/Selling Center.....	112
Abb. 4.7:	Teilprozesse der Kontaktdurchführung.....	113
Abb. 4.8:	Ziele der Verkaufspräsentation.....	118
Abb. 4.9:	Teilprozesse der Ergebnisabsicherung.....	119
Abb. 4.10:	Einflussbereiche der Bauproduktion auf das Kunden-Lieferanten-Verhältnis.....	121
Abb. 4.11:	Klassisches Management von Kunden-Lieferanten-Beziehungen im Bau ..	123
Abb. 4.12:	Beispiel eines strukturierten Vorgehens beim Kundenkontaktmanagement	128
Abb. 4.13:	Übersicht über einen Kontaktverlauf.....	129
Abb. 4.14:	Mögliche Struktur eines Beschwerdemanagements.....	131
Abb. 4.15:	Teilprozesse des Rückgewinnungsmanagements.....	135
Abb. 4.16:	Abwanderungsprofil inkl. Kriterien (Aufforderung zu Angeboten/Letztes Projekt/Reduziertes Kaufverhalten/Kündigung etc.)	136

Abb. 5.1:	Aufbau der CRM-Systemlösung der rivera GmbH	139
Abb. 5.2:	Adressblatt für ein Unternehmen mit Zusatzfeldern zur Einstufung eines Interessenten	140
Abb. 5.3:	Ansicht einer Adressdatenbank	141
Abb. 5.4:	Auswertung von Interessenten nach Bedarf (oben) und Bonität (unten)	142
Abb. 5.5:	Ansicht eines Kampagnenprojekts	143
Abb. 5.6:	Ansicht eines Kampagnenprojekts, hier der angefragte Ausgangsstatus	144
Abb. 5.7:	Ansicht eines Kampagnenkontakts	144
Abb. 5.8:	Auswertung Rückläufer der Kampagne	145
Abb. 5.9:	Ansicht eines Akquisitionsprojekts mit Aktivitätenhistorie	146
Abb. 5.10:	Charakterisierung der Nachunternehmer nach Gewerken	146
Abb. 5.11:	Suchfunktion der Nachunternehmer nach Gewerken	147
Abb. 5.12:	Nachunternehmer-Vergabeselektion nach vorhandenen NU	147
Abb. 5.13:	Anlegen einer Referenzliste	148
Abb. 5.14:	Selektion von Referenzprojekten nach finanziellen Projektvolumina	148
Abb. 5.15:	Ansicht eines Referenzblattes	149
Abb. 5.16:	Mängelverwaltung im Rahmen des Beschwerdemanagements	150

1 Einführung

1.1 Zur Bedeutung des Vertriebs

Der Vertrieb ist für die meisten Unternehmen von besonderer Relevanz, da erst durch den Verkaufsabschluss der wirtschaftliche Austauschprozess – Ware oder Dienstleistung gegen Geld – zwischen den einzelnen Akteuren in der Wirtschaft stattfinden kann. In der Regel begründet erst der Eigentumsübergang der Leistungen eines Unternehmens die Verpflichtung des Kunden zur finanziellen Gegenleistung, ohne die Unternehmen in unseren modernen Volkswirtschaften nicht existieren könnten. Kaum jemand in den Betrieben macht sich über diese grundsätzliche Funktion Gedanken, da diese Aspekte als fast zu profan erscheinen. Vielmehr wird der Vertrieb in der Praxis unter anderen wichtigen Fragestellungen betrachtet: Erreicht der Vertrieb die gesetzten Ziele, z. B. die intern geplanten Umsatzziele, kann der Vertrieb das Verkaufsgebiet weitgehend abdecken oder wie ist das Input-Output-Verhältnis zwischen den eingesetzten Ressourcen etc. Jede dieser Fragen ist berechtigt und kann dem Unternehmen helfen, wichtige Informationen über den Vertrieb zu erhalten. Die Kernaufgabe des Vertriebs ist es, die von den Unternehmen erstellten Leistungen „an den Mann“ oder „an die Frau“ zu bringen. Um dieser Kernaufgabe in möglichst hohem Umfang zu entsprechen, sind im Vorfeld zahlreiche Wertschöpfungsaktivitäten bzw. Vorleistungen durch die Vertriebsorganisation zu erbringen.

Darüber hinaus kann der Vertrieb weitere wichtige Aufgaben für die Unternehmen übernehmen. Je nach Struktur der Vertriebsorganisation, z. B. Außendienst, sind die Mitarbeiter direkt an der Nahtstelle zwischen dem Kunden und der eigenen Unternehmung tätig und kennen die Kundenbedürfnisse aus tagtäglicher persönlicher Erfahrung; ein unschätzbare Wert, über den sich längst nicht alle Unternehmen vollumfänglich bewusst sind. Unternehmen, die dieses Know-how professionell auswerten und die gewonnenen Erkenntnisse systematisch in ihre Produktentwicklungspolitik einfließen lassen, können gezielt einen Mehrwert für ihre Kunden schaffen, und das bei einem vertretbaren Aufwand.

Der Vertrieb ist die Komponente, die direkt im Markt operiert, insofern existiert häufig auch ein hohes Wissen über das Agieren des Wettbewerbs; nicht selten treffen sich die „Vertriebler“ einer Branche auf Messen und/oder Ausstellungen oder bei anderen Gelegenheiten und tauschen sich dabei intensiv aus. Auch dieses Wissen über den Wettbewerb ist für die Unternehmen grundsätzlich von hoher Bedeutung.

Die vorangegangenen Ausführungen skizzieren die herausragende Stellung des Vertriebs für die Unternehmen, unabhängig davon, vor welchem Hintergrund man diese betrachten möchte. Ein weiterer Aspekt, der die Bedeutungszunahme des Verkaufs (Vertrieb und Verkauf werden in diesem Buch als Synonym behandelt) untermauert, ist die Veränderung der Märkte. Durch unterschiedliche Faktoren wie die politischen Veränderungen in Osteuropa vor 20 Jahren, die rasante Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnik, die uns unter anderem das Internet und den Mobilfunk bescherten, rücken Märkte zusammen

und werden zudem transparenter. Die Erschaffung des gemeinsamen Euro-Währungsraums beispielsweise ermöglicht eine deutlich höhere Transparenz der unterschiedlichen Faktorkosten für die Kunden, was sich im Kaufverhalten der Verbraucher und der Unternehmen teilweise deutlich widerspiegelt. Der generelle Wandel von so genannten Verkäufer- zu Käufermärkten, bei denen die Käufer in der komfortableren Position sind, weil ein Warenüberangebot existiert, hat die Wertigkeit des Verkaufs nachhaltig erhöht.

Die unterschiedlichen Bereiche des Vertriebs werden durch eine Klammer zusammengehalten – durch das Management von Informationen. Informationen über den Kunden, über Veränderungen in Auslandsmärkten, über Wettbewerber oder beispielsweise über gesetzliche Änderungen werden zusammengefasst und dienen häufig als Grundlage für unternehmerische Entscheidungen. Es dürfte klar sein, dass ein Sinnzusammenhang zwischen der Qualität der Informationsbeschaffung sowie der Informationsverarbeitung und der Qualität der Managemententscheidung existiert: Je präziser und frühzeitiger die notwendigen Informationen dem Unternehmen im Vergleich zum Wettbewerb zur Verfügung stehen, desto treffsicherer sind die Entscheidungen des Managements, zumindest generell. Das zielgerichtete Beschaffen und Auswerten von marktrelevanten Informationen bildet eine der tragenden Säulen des Vertriebs und schafft, neben anderen Faktoren, die Plattform für das Entwickeln und Ausschöpfen von Wettbewerbsvorteilen.

Insofern ist ein professionelles Vertriebsmanagement ohne ein ebenso professionelles Informationsmanagement nicht denk- und realisierbar.

1.2 Warum Bau-Vertrieb

Sicherlich kann man fragen, ob und wenn ja, warum die Bauwirtschaft ebenfalls einen eigenen Vertriebsansatz benötigen sollte. Um diese Frage adäquat beantworten zu können, ist es hilfreich, die bisherigen „Vertriebsstrukturen“ in der Bauwirtschaft kurz zu beleuchten.

Das Leistungsspektrum der deutschen Bauwirtschaft umfasst im Wesentlichen die Planung, Erstellung, Sanierung und die Erhaltung von Gebäuden und infrastrukturellen Einrichtungen jedweder Art. Branchenhistorisch finden Angebot und Nachfrage in der Form zusammen, dass die Nachfrager einen definierten Leistungsumfang ausschreiben, auf den sich die interessierten Bauunternehmen in einem Bieterverfahren bewerben. Dieses Verfahren beruht auf der grundsätzlichen Annahme, dass durch die technische Spezifikation der Leistungen sämtliche Anbieter eben jene technisch vergleichbare qualitative Leistung abliefern. Demzufolge können sich die Angebote nur über den Preis differenzieren. Bei aller möglichen Kritikwürdigkeit an diesem Verfahren fanden Angebot und Nachfrage über viele Jahre hierdurch in ausreichender Form zueinander. Die Konsequenz für die Bauanbieter: Sie konzentrieren sich häufig darauf, ihre Projektakquisitionsaktivitäten so zu steuern, dass ein angestrebtes Niveau an Auftragseingang sichergestellt ist, um die eigenen Kapazitäten ausreichend auszulasten. Die Bauanbieter konnten und können je nach Marktsituation und Projekttyp auskömmliche bis weniger auskömmliche Preise durchsetzen, was dazu führt, dass die Bauunternehmen in einer schwierigen Marktsituation dazu tendieren, zunächst mit niedrigen Angebotspreisen „ins Rennen“ zu gehen, um den Zuschlag bzw. den Auftrag zu erhalten. Der Konflikt beginnt jedoch nach Auftragseingang, wenn der Kunde (Auftraggeber) mit seinem Lieferanten (Bauunternehmen) oftmals erbittert um die Durchsetzung von Nachträgen ringt. Der Absicht des Bauunternehmers, das Gesamtpreisniveau anzuheben, um „nachträglich“ auch insgesamt