



Die Zukunft des Bauhandwerks –

Szenarien und Perspektiven für den Gebäude- und Wohnungsbau

Über die Hälfte aller Handwerksbetriebe in Deutschland sind dem Bauhaupt- bzw. Ausbaugewerbe zuzuordnen. Bei über einer Millionen Handwerksbetriebe insgesamt ist die wirtschaftliche Bedeutung des Bauhandwerks somit unbestritten. Wie kaum eine andere Branche ist das Bauhandwerk in viele kleine Unternehmen fragmentiert, die stark von äußeren Entwicklungen abhängig sind und auf Veränderungen schnell reagieren müssen. Das Bauhandwerk ist den zyklischen Auf- und Abschwüngen der Wirtschaft meist direkt ausgesetzt und spürt die Neuerungen in der Wertschöpfung, die sich beispielsweise durch neue Materialien oder Prozesse ergeben bei jedem Auftrag - um nur zwei externe Einflüsse auf das Bauhandwerk zu skizzieren. Hierbei stellt sich für die Bauhandwerksunternehmen nicht die Frage, ob sie auf diese Entwicklungen reagieren, sondern wie schnell dies gelingt und welche Potentiale für die Zukunft sich daraus ableiten lassen. Welche Möglichkeiten bleiben, um diese externen Einflüsse vorauszudenken und daraus Handlungen für die Bauhandwerksunternehmen ableiten? Mit Szenarien zur Zukunft des Bauhandwerks werden alternative Zukunftsbilder beschrieben, die genau diese unterschiedlichen Entwicklungsmöglichkeiten aufgreifen und so ermöglichen, zukunftsrobuste Entscheidungen abzuleiten.

Wie könnte sich das Bauhandwerk in seinem Umfeld im Gebäude- und Wohnungsbau entwickeln?

Die folgenden sechs Szenarien beschreiben alternative Entwicklungsmöglichkeiten für das Bauhandwerk im Gebäude- und Wohnungsbau. Die komplexen Umfeldentwicklungen werden hier auf die zentralen Kernaussagen verdichtet.

Szenario 1:

Bauhandwerk ist (breites) Massengeschäft

- Eine zentrale Bauplanung findet nur selten statt. Dennoch werden viele Planungsabläufe standardisiert.
- Die Handwerksleistungen variieren zwischen eher einfach und komplex, bei einer insgesamt sehr hohen Nachfrage.
- Das Bauhandwerk hält sich bei Innovationen gerne so lange wie möglich zurück, reagiert aber flexibel auf Kundenwünsche.
- Die Suche nach geeigneten Mitarbeitern gestaltet sich aufgrund der geringen Attraktivität der Baubranche für Arbeitnehmer als schwierig.
- Beim Objektbau spielt insbesondere die Energie- und Ressourceneffizienz eine große Rolle.
- Für das Bauhandwerk ist der Wettbewerb überregional – das gilt auch für die gesamte Baubranche.

Szenario 3:

Bauhandwerk punktet durch spezielle Fähigkeiten und Innovationen

- Die ausführenden Bauhandwerksbetriebe unterliegen einer klassischen Gewerkeaufteilung. Die Betriebe sind auf bestimmte Bereiche spezialisiert, aber erweitern rund um die Kernbauleistung das Angebotsportfolio.
- Innovationen kommen vielfach vom Bauhandwerk und werden gleichermaßen von den Kunden gefordert.
- Aufgrund der hohen Attraktivität des Bauhandwerks für Arbeitnehmer ist die Beschaffung von geeignetem Personal relativ einfach.
- Viele Neubauten auf der „grünen Wiese“ im urbanen Raum.
- Insbesondere die Niedrigverdiener profitieren von den Wirtschaftsentwicklungen und können steigenden Wohlstand verzeichnen.

Szenario 2:

Bauhandwerk besticht durch Wachstum und Größe

- Die Handwerksbetriebe sind in der Lage alles aus einer Hand anzubieten. Neben den Kernbauleistungen können Planungs- und Instandhaltungsleistungen sowie erweiterte Dienstleistungen erbracht werden.
- Die Handwerksbetriebe agieren aufgrund ihrer Größe nicht ausschließlich in ihren angestammten regionalen Gebieten, sondern auch überregional.
- Integratoren aus dem Bauhandwerk realisieren die mittlerweile standardisierten Lösungen für Smart-Home Lösungen.
- Es werden Allrounder als Mitarbeiter benötigt, die gewerkeübergreifend Aufgaben übernehmen können.
- Überregionaler Wettbewerb im Bauhandwerk und ein Verschmelzen der Wirtschaftssektoren nehmen auch Einfluss auf die Baubranche.

Szenario 4:

Bauhandwerk kämpft gegen geringer werdende Nachfrage und um positives Image

- Bauvorhaben werden zentral geplant und gesteuert. Große Planungsbüros koordinieren von der Architekturleistung bis zur Gebäudeinstallation das gesamte Projekt.
- Insgesamt verringert sich die Nachfrage nach Leistungen des Bauhandwerks.
- Aufgrund der hohen Attraktivität der Baubranche für potentielle Arbeitnehmer ist die Personalbeschaffung relativ einfach.
- Die strukturelle Stadtentwicklung in den urbanen Räumen vollzieht sich zu großen Teilen auf neu ausgeschriebenem Baufeldern. Der Bestand bleibt von umfassenden Baumaßnahmen weitgehend unberührt.
- Branchenfremde Akteure drängen in den Markt, um ihre Leistungen mit Handwerksleistungen zu kombinieren.

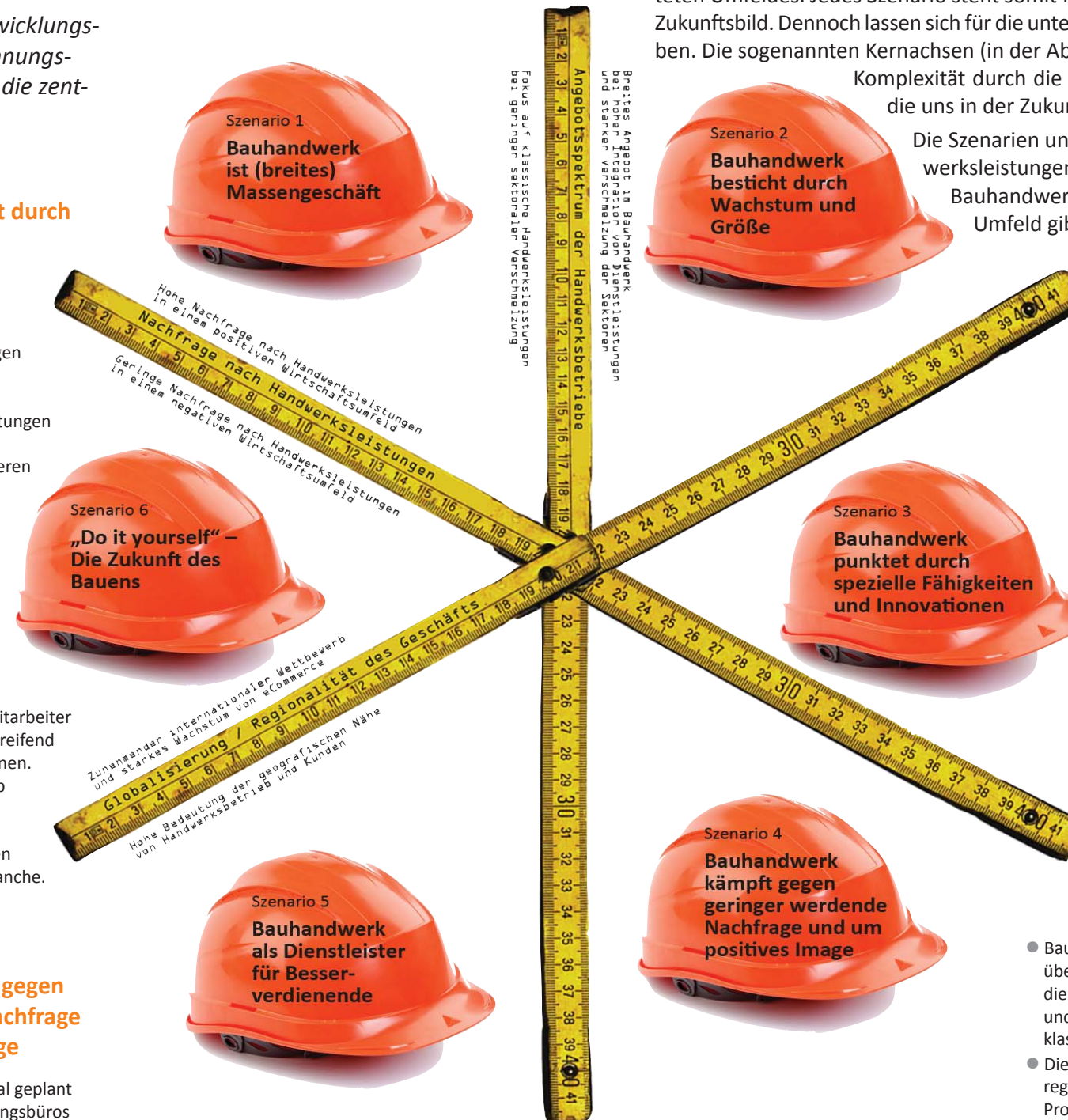
(Kern-) Gemeinsamkeiten und Unterschiede bei den Szenarien

Die vorliegenden sechs Szenarien unterscheiden sich auf Basis teils divergenter Entwicklungen innerhalb des betrachteten Umfeldes. Jedes Szenario steht somit für sich alleine und gibt uns Auskunft über ein mögliches und plausibles Zukunftsbild. Dennoch lassen sich für die unterschiedlichen Szenarien auch Gemeinsamkeiten feststellen und beschreiben. Die sogenannten Kernachsen (in der Abbildung dargestellt durch die Zollstöcke) helfen dabei, die entstandene

Komplexität durch die Entwicklung mehrerer Zukunftsbilder zu reduzieren Grundrichtungen, die uns in der Zukunft wesentlich beschäftigen werden herauszuarbeiten.

Die Szenarien unterscheiden sich hinsichtlich der Nachfrageentwicklung nach Bauhandwerksleistungen insgesamt. Außerdem lässt sich betrachten, in welcher Art und Weise Bauhandwerksleistungen in Zukunft erbracht werden. Auch für das wettbewerbliche Umfeld gibt es innerhalb der Szenarien Gemeinsamkeiten und Unterschiede.

Für alle sechs Szenarien gleichermaßen gilt, dass sie in sich plausible und konsistente Zukunftsbilder für das Bauhandwerk im Gebäude- und Wohnungsbau beschreiben. Die Frage nach dem „wahrscheinlichsten“ Szenario kann durch eine Bewertung der unterschiedlichen Entwicklungen erfolgen und höchst individuell beantwortet werden. Diese Bewertung wird in vielen Fällen unternehmensspezifische Maßnahmen initialisieren, nämlich dann, wenn die zukünftigen Entwicklungen eine neue strategische Ausrichtung notwendig machen.



Die Schlüsselfaktoren

- (1) Wertschöpfung im Bauhandwerk - Ausführung; (2) Anforderungen an Prozessbeteiligte/ Qualifikationsniveau; (3) Innovationsdynamik; (4) Smart-Home Lösungen; (5) Wertschöpfung in der Baubranche - Planung; (6) Image der Baubranche; (7) Entwicklung des Arbeitsmarktes im Bauhandwerk; (8) Marktentwicklung; (9) Nachfrageentwicklung; (10) Kundenbedürfnisse; (11) Bedeutung von Neubau/ Renovierung/ Sanierung; (12) Gesetzliche Baunormen und -standards; (13) Energie- und Ressourceneffizienz im (Objekt-)Bau; (14) Urbane Strukturen/ Stadtentwicklung; (15) Wertesystem/ Umweltbewusstsein; (16) Technologieakzeptanz; (17) Wirtschaftsstruktur; (18) Wohlstandsentwicklung

Szenario 5:

Bauhandwerk als Dienstleister für Besserverdienende

- Bauhandwerksunternehmen übernehmen bzw. unterstützen die Ausführung der Bauvorhaben und unterliegen häufig einer klassischen Gewerkeaufteilung.
- Die Betriebe agieren mit regionalem Fokus im Produktgeschäft - beispielsweise durch Ausstellungsverkäufe - und ergänzen den reinen Verkauf mit Zusatzdienstleistungen bzw. unterstützen Bauvorhaben durch die Erbringung von Standardlösungen. Die Handwerksleistungen sind stark auf bestimmte Marktnischen zugeschnitten.
- Innovation spielt im Bauhandwerk nur eine untergeordnete Rolle.
- Aufgrund der geringen Attraktivität der Baubranche für Arbeitnehmer gestaltet sich die Suche nach geeignetem Personal schwierig.
- Insgesamt reduziert sich Anzahl der Bauvorhaben.

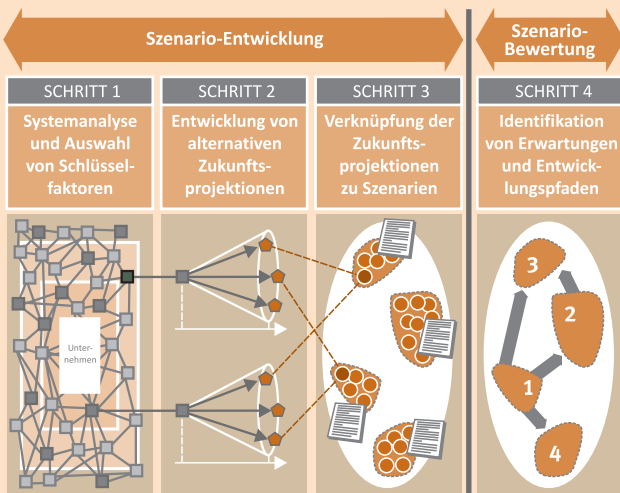
Szenario 6:

„Do it yourself“ - die Zukunft des Bauens

- Es gibt keine klassische Gewerkeausrichtung. Eine bedeutende Säule der Handwerksbetriebe ist das stark ausgebaute Produktgeschäft getrieben durch E-commerce.
- Vieles auf dem Bau wird nach dem „Do it yourself“-Prinzip in Eigenleistung vollbracht und die Bauhandwerksunternehmen agieren primär als Beratungsexperten und unterstützen in Ausnahmefällen. Innovation spielt im Bauhandwerk nur eine untergeordnete Rolle.
- Das Bauhandwerk ist wenig innovativ und entspricht damit auch der niedrigen Erwartungshaltung der Kunden nach Fortschritt und Neuerung.
- Es werden primär geringqualifizierte Arbeiter benötigt, die trotz der geringen Attraktivität der Baubranche gewonnen werden müssen.
- Der Ausdruck von Individualität durch das Leben und Wohnen hat für die Menschen große Bedeutung.
- Insgesamt büßt die Bevölkerung an Wohlstand und Vermögen ein.

Die vier Schritte der Szenarioentwicklung

Der Begriff »Szenario« wird umgangssprachlich sehr unterschiedlich verwendet. Im Szenario-Management™ verstehen wir darunter eines von mehreren systematisch entwickelten Zukunftsbildern, das in Kombination mit anderen Szenarien genutzt wird, um den »Raum der Möglichkeiten« zu beschreiben. Die Entwicklung solcher Zukunftsszenarien erfolgt in vier Schritten:



Welche Schlüsselfaktoren bestimmen das Szenariofeld?

(Schritt 1): Zunächst wird das definierte Szenariofeld systematisch gegliedert und in einem Systembild dargestellt. Anschließend lassen sich die einzelnen Einflussbereiche durch konkrete Einflussfaktoren beschreiben. Im Rahmen einer Vernetzungsanalyse wird dann das systemische Verhalten der einzelnen Faktoren überprüft: Was sind die relevanten Hebelkräfte? Welche Faktoren beschreiben als Indikatoren lediglich das Systemverhalten? Mit welchen Faktoren lässt sich die Systemdynamik weitestgehend ausdrücken? Basierend auf dieser Analyse werden anschließend die treibenden Kräfte in Form von Schlüsselfaktoren ausgewählt.

Wie könnten sich die Schlüsselfaktoren entwickeln? (Schritt 2): Nun werden je Schlüsselfaktor mögliche künftige Entwicklungen aufgezeigt. Diese Zukunftsprojektionen beschreiben strategisch relevante, charakteristische und qualitative Entwicklungsalternativen der einzelnen Schlüsselfaktoren.

Zu welchen Szenarien lassen sich die einzelnen Projektionen verknüpfen? (Schritt 3): Die Szenariobildung beginnt mit einer Bewertung der Verträglichkeit der einzelnen Zukunftsprojektionen. Solche Konsistenzbewertungen bilden die Grundlage, um mit Hilfe einer Software alle denkbaren Kombinationen – die sogenannten Projektionsbündel – durchzuspielen. Unter Verwendung einer Clusteranalyse wird anschließend eine handhabbare Anzahl von Szenarien ermittelt, die den »Raum der Möglichkeiten« bestmöglich abbilden. Diese Szenarien werden zusätzlich in einer »Landkarte der Zukunft« grafisch verknüpft.

Mit welchen Szenarien ist zu rechnen – und wie sollten wir mit dem Zukunftsraum umgehen? (Schritt 4): An die Szenario-Entwicklung schließen sich üblicherweise zwei Aktivitäten an: Zum einen lassen sich für die einzelnen Szenarien Chancen, Gefahren und Handlungsoptionen ableiten – ebenso wie Indikatoren, die frühzeitig auf das Eintreten dieser Zukunft hinweisen. Zum anderen werden die Szenarien bewertet. So lässt sich feststellen, wie weit die Zukünfte von der Gegenwart entfernt sind, welche Entwicklungspfade es in die Zukunft gibt – und mit welchen Entwicklungen am ehesten gerechnet wird.

Wie Unternehmen mit den Szenarien arbeiten können

Die vorliegenden Szenarien sind kein Selbstzweck, sondern Instrumente, die Unternehmen, Geschäftsbereiche und Organisationen für verschiedene Zwecke gezielt einsetzen:

Unternehmensspezifische Umfeldszenarien entwickeln und bewerten: Aufsetzend auf den vorliegenden Arbeiten können Szenarien entwickelt und bewertet werden, mit denen das spezifische Umfeld eines Unternehmens beschrieben wird. Gerade im Mittelstand, wo es keine strategischen Planungsabteilungen gibt, sind die Ressourcen und Mittel für Zukunftsmanagement begrenzt. Umso hilfreicher ist es bereits vorhandene Ergebnisse einfließen zu lassen.

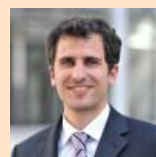
Zukunftsrobuste Entscheidungen treffen: Mit Szenarien können Strategien oder Entscheidungsvorlagen auf ihre Robustheit überprüft werden. Außerdem können neue Strategien so entwickelt werden, dass sie exakt auf erwartete Szenarien zugeschnitten sind (fokussierte Planung) oder mehreren Szenarien gerecht werden (zukunftsrobuste Planung). Dies gilt für große und mittelständische Unternehmen gleichermaßen.

Entwicklung von Orientierungswissen: Durch Szenarien entsteht strategierelevantes Zukunftswissen, auf das Unternehmen bei veränderten Umfeldbedingungen schnell zurückgreifen können.

Schaffung eines Forums für strategischen Dialog: Ein zentrales Merkmal erfolgreicher Führungsprozesse sind kreative und offene Dialoge über die Perspektiven und Strategien des Unternehmens. Szenarien sind ein Werkzeug, mit dem sich solche Dialoge initiieren, strukturieren, auf die Zukunft ausrichten und dokumentieren lassen.

Verknüpfung von Zukunftswissen: Das relevante Wissen über Märkte, Branchen und Umfeldfaktoren ist in der Regel im Unternehmen vorhanden. Szenarien schaffen eine gemeinsame Sprache und bilden eine Kommunikationsplattform.

Nähere Informationen zum Thema:



Christian Michl
Consultant

Kontakt: michl@scmi.de

Die Scenario Management International AG ist ein Beratungsunternehmen für Zukunftsgestaltung und Strategische Unternehmensführung. Die ScMI AG unterstützt Unternehmen und Organisationen bei der Erarbeitung von Markt-, Branchen-, Technologie und Strategieszenarien, der Entwicklung visionärer Unternehmens- und Geschäftsstrategien sowie der Gestaltung strategischer Planungs- und Innovations- sowie zukunftsorientierter Umsetzungs- und Veränderungsprozesse.

Herausgeber: ScMI AG, Klingenderstr. 10-14, 33100 Paderborn,
Telefon: 05251-150570, Telefax: 05251-150579
E-Mail: info@scmi.de, Internet: www.scmi.de

Redaktion: Dr.-Ing. Alexander Fink

Fotos: Titelblatt: © auremar - Fotolia.com