

# NACHHALTIGKEIT

IN DER BAUWIRTSCHAFT 2016

Studie zur aktuellen Situation des  
Nachhaltigkeitsverständnisses in Bauunternehmen

**© 2016 Herausgeber:**  
Technische Universität Dortmund  
Fakultät Architektur und Bauingenieurwesen  
Lehrstuhl Immobilienwirtschaft und Bauorganisation  
44227 Dortmund

**Autoren:**  
Sascha Hofmann, Dipl.-Ing. (FH) Architekt  
Dorina Wicke, M. Sc.  
Ann-Christin Siegemund, B. Sc.

---

# INHALTSVERZEICHNIS

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b>	<b>II</b>
<b>1 EINFÜHRUNG UND ZIEL DER STUDIE</b>	<b>1</b>
<b>2 METHODIK</b>	<b>2</b>
<b>3 BEWERTUNGSGEGENSTAND</b>	<b>5</b>
<b>4 ERGEBNISAUSWERTUNG</b>	<b>7</b>
4.1 ALLGEMEINE INFORMATIONEN ZU DEN UNTERNEHMEN	7
4.2 BEDEUTUNG VON UNTERNEHMERISCHER NACHHALTIGKEIT IN DER BAUWIRTSCHAFT	8
4.3 NACHHALTIGKEIT IN DER UNTERNEHMENSPHILOSOPHIE	11
4.4 MOTIVATION UND HEMMNISSE	13
4.5 INTERESSEGRUPPEN UND AUßENDARSTELLUNG	15
4.6 NACHHALTIGES GESCHÄFTSPROZESSMANAGEMENT	21
4.7 DIMENSIONEN DER NACHHALTIGKEIT	27
<b>5 ZUSAMMENFASSUNG</b>	<b>36</b>
<b>ANHANG: FRAGEBOGEN</b>	<b>IV</b>
<b>QUELLENVERZEICHNIS</b>	<b>V</b>

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1	Verwendete Skalen im Fragebogen	4
Abbildung 2	Verteilung der Bauunternehmen nach der Unternehmensgröße	5
Abbildung 3	Verteilung der Bauunternehmen nach dem Jahresumsatz 2015	6
Abbildung 4	Welche zusätzlichen baunahen Dienstleistungen bietet ihr Bauunternehmen an?	8
Abbildung 5	Wie ist die Beachtung von unternehmerischer Nachhaltigkeit in einem Bauunternehmen (z. B. Bauausführung, Beschaffung)?	9
Abbildung 6	Welchen Bedeutungszuwachs wird unternehmerische Nachhaltigkeit in den kommenden fünf Jahren in Bauunternehmen erreichen?	9
Abbildung 7	Sollte die Nachhaltigkeit des ausführenden Bauunternehmens bei der Vergabe von Bauleistungen berücksichtigt werden?	10
Abbildung 8	Wie sollte die Nachhaltigkeit des Bauunternehmens bei der Vergabe von Bauleistungen berücksichtigt werden?	11
Abbildung 9	Ist unternehmerische Nachhaltigkeit Bestandteil Ihrer Unternehmensphilosophie?	12
Abbildung 10	Wie werden Nachhaltigkeitsaspekte als Bestandteil der Unternehmensphilosophie in Ihrem Bauunternehmen implementiert und kommuniziert?	12
Abbildung 11	Welche Faktoren führen dazu, dass Sie sich in Ihrem Bauunternehmen näher mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandersetzen?	13
Abbildung 12	Welche Kriterien erschweren die Umsetzung von Nachhaltigkeit in Ihrem Bauunternehmen?	14
Abbildung 13	Schätzen Sie die Wichtigkeit der Nachhaltigkeit Ihres Bauunternehmens für die genannten Interessengruppen ein.	15
Abbildung 14	Wie wichtig ist Nachhaltigkeit für die Außendarstellung Ihres Bauunternehmens?	16
Abbildung 15	Mit welchen Instrumenten wird das Thema Nachhaltigkeit in Ihrem Bauunternehmen intern und extern kommuniziert?	17
Abbildung 16	Wie wichtig ist Kundenorientierung für Ihr Bauunternehmen?	18
Abbildung 17	Welche Maßnahmen zur Kundenorientierung führen Sie in Ihrem Bauunternehmen durch?	19
Abbildung 18	Wie wichtig ist die Nachhaltigkeit eines Lieferanten oder Nachunternehmers für Ihr Bauunternehmen?	20
Abbildung 19	Existieren in Ihrem Bauunternehmen Auswahlkriterien für die Auswahl nachhaltiger Lieferanten oder Nachunternehmern?	20
Abbildung 20	Welche Maßnahmen zur Kundenorientierung führen Sie im gesamtgesellschaftlichen Kontext durch?	21

---

Abbildung 21	In welchen Geschäftsprozessen werden in Ihrem Bauunternehmen Nachhaltigkeitsmaßnahmen durchgeführt?	22
Abbildung 22	Wie wichtig ist der Einsatz von Managementsystemen zur Umsetzung und Sicherung von Nachhaltigkeit in Ihrem Bauunternehmen?	23
Abbildung 23	Welche Managementsysteme setzen Sie in Ihrem Bauunternehmen ein?	24
Abbildung 24	Nach welchen Systemen ist Ihr Bauunternehmen zertifiziert?	25
Abbildung 25	Welche Softwareunterstützung setzen Sie in Ihrem Bauunternehmen ein?	26
Abbildung 26	Führen Sie in Ihrem Bauunternehmen Messungen, Aufzeichnungen oder Dokumentationen durch, um die Umsetzung von unternehmerischer Nachhaltigkeit überwachen zu können?	27
Abbildung 27	Wie wichtig ist die Beachtung des Umweltschutzes in Ihrem Bauunternehmen?	28
Abbildung 28	Welche ökologischen Maßnahmen werden in Ihrem Bauunternehmen (nicht Baustelle) umgesetzt?	28
Abbildung 29	Welche ökologischen Maßnahmen werden auf den Baustellen Ihres Bauunternehmens umgesetzt?	29
Abbildung 30	Nutzen Sie Instrumente (z. B. Ökobilanzierung, CO <sub>2</sub> -Fußabdruck) zur Darstellung der Umweltverträglichkeit Ihres Bauunternehmens?	30
Abbildung 31	Fördern Sie nachhaltiges Denken und Handeln Ihrer Mitarbeiter durch entsprechende Fortbildungen?	30
Abbildung 32	Existieren in Ihrem Bauunternehmen konkrete Verhaltensregeln bzw. Anweisungen (Leitbild, Verhaltenskodex etc.) für nachhaltiges Handeln Ihrer Mitarbeiter?	31
Abbildung 33	Wie wichtig sind Maßnahmen zur Steigerung von Produktivität und Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiter?	31
Abbildung 34	Welche Maßnahmen zur Steigerung von Produktivität und Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiter werden in Ihrem Bauunternehmen durchgeführt?	32
Abbildung 35	Welche Bedeutung haben ökonomische Ziele (z. B. langfristige Gewinnmaximierung, Existenzsicherung, Wachstum) im Vergleich zu ökologischer Verantwortung in Ihrem Bauunternehmen?	33
Abbildung 36	Welche Bedeutung haben ökonomische Ziele (z. B. langfristige Gewinnmaximierung, Existenzsicherung, Wachstum) im Vergleich zu sozialer Verantwortung in Ihrem Bauunternehmen?	34
Abbildung 37	Welche Bedeutung hat Nachhaltigkeit als Wettbewerbsfaktor für Ihr Bauunternehmen?	35
Abbildung 38	Wie viel Prozent Ihres Jahresumsatzes wären Sie maximal bereit für Nachhaltigkeitsmaßnahmen in Ihrem Bauunternehmen auszugeben?	35

# 1 EINFÜHRUNG UND ZIEL DER STUDIE

Nachhaltiges Handeln basiert auf dem Ansatz des Drei-Säulen-Modells. Wesentlich ist die gleichrangige Berücksichtigung ökologischer, ökonomischer und sozialer Aspekte. Übergeordnete Ziele sind Ressourcenschonung und Umweltschutz, die Sicherung ökonomischer Leistungsfähigkeit sowie die Bewahrung menschlicher Gesundheit und sozialer Werte.<sup>1</sup> Die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten in den Geschäftsprozessen von Unternehmen wird als unternehmerische Nachhaltigkeit verstanden.<sup>2</sup>

Das Baugewerbe ist mit rund 2,5 Millionen Erwerbstätigen (fast sechs Prozent der Erwerbstätigen) einer der größten Arbeitgeber Deutschlands und erbringt fast fünf Prozent der Wertschöpfung in Deutschland (Stand: 2014).<sup>3</sup> Aufgrund der besonderen Bedeutung als Wirtschaftszweig ist die Etablierung einer unternehmerischen Nachhaltigkeit in Bauunternehmen ein wichtiger Erfolgsfaktor für eine gesamtgesellschaftliche Nachhaltigkeitsentwicklung.

Die Nachhaltigkeitsbetrachtung in der Bau- und Immobilienwirtschaft ist jedoch überwiegend objektbezogen und auf das Wirtschaftsgut *Immobilie* und die für die Herstellung benötigten Baustoffe beschränkt.<sup>4</sup> Um eine ganzheitliche Nachhaltigkeitsbetrachtung sicherstellen zu können, müssen jedoch auch die ausführenden Bauunternehmen und deren Geschäftsprozesse als Hersteller eines nachhaltigen Produktes bei der Nachhaltigkeitsbetrachtung berücksichtigt werden.<sup>5</sup>

Die vorliegende Untersuchung baut auf der im Jahr 2014 vom Lehrstuhl Immobilienwirtschaft und Bauorganisation der TU Dortmund durchgeführten, gleichnamigen Studie auf.<sup>6</sup> Wesentliche Ziele der Untersuchung sind die Abbildung des derzeitigen Nachhaltigkeitsverständnisses und der umgesetzten Nachhaltigkeitsmaßnahmen in deutschen Bauunternehmen sowie das Aufzeigen von Entwicklungen und Veränderungen seit der letzten Untersuchung im Jahr 2014.

---

<sup>1</sup> Vgl. BMVBS 2013, S. 23 f.

<sup>2</sup> Vgl. Schaltegger et al. 2007, S. 11.

<sup>3</sup> Vgl. Bauindustrie 2014.

<sup>4</sup> Vgl. Deutsche Hypo 2012, S. 14; Sobek 2011, S. 1; Lützkendorf 2011, S. 186.

<sup>5</sup> Vgl. Ebd.

<sup>6</sup> Vgl. Wicke/Hofmann 2015.

## 2 METHODIK

Die Studie wurde als anonyme Online-Umfrage durchgeführt. Der Fragebogen aus dem Jahr 2014 wurde dabei in den Grundzügen übernommen und in Teilen um wesentliche Aspekte der unternehmerischen Nachhaltigkeitsforschung der Bau- und Immobilienwirtschaft ergänzt. Der Fragebogen beinhaltet Fragen zu folgenden Themengebieten:

- Allgemeine Fragen zum Unternehmen
- Bedeutung von unternehmerischer Nachhaltigkeit in der Bauwirtschaft
- Nachhaltigkeit in der Unternehmensphilosophie
- Motivation und Hemmnisse
- Interessengruppen und Außendarstellung
- Nachhaltiges Geschäftsprozessmanagement
- Umwelt
- Mitarbeiter
- Ökonomie

Zunächst werden durch „Allgemeine Fragen zum Unternehmen“ Angaben zur Anzahl der Mitarbeiter, der Höhe des Umsatzes im Jahr 2015, der Höhe der erbrachten Bauleistung im Jahr 2015 sowie der Geschäftsfeldstrategie des Bauunternehmens erfasst.

Das Themengebiet „Bedeutung von unternehmerischer Nachhaltigkeit in der Bauwirtschaft“ beinhaltet Fragestellungen zur allgemeinen Einschätzung der derzeitigen Relevanz sowie der zukünftigen Bedeutungsentwicklung von Nachhaltigkeit in Bauunternehmen. Zusätzlich wird die Berücksichtigung von (unternehmerischen) Nachhaltigkeitsaspekten im Vergabeprozess behandelt.

Unternehmensstrategische Aspekte des Nachhaltigkeitsmanagements werden im Themengebiet „Nachhaltigkeit in der Unternehmensphilosophie“ untersucht. Nachgefragt wird, ob unternehmerische Nachhaltigkeit Bestandteil der Unternehmensphilosophie bzw. des normativen und/oder strategischen Managements ist und wie Nachhaltigkeitsaspekte implementiert und umgesetzt werden (z. B. in den Unternehmenszielen).

Weiterhin werden „Motivation und Hemmnisse“ zur Umsetzung von Nachhaltigkeit im Unternehmen abgefragt. Dabei soll veranschaulicht werden, welche Motive dazu führen, dass sich Bauunternehmen mit Nachhaltigkeit beschäftigen und ob hierbei eher ökologische, ökonomische, soziale oder idealistische Faktoren maßgebend sind. Wichtig ist darüber hinaus, welche Aspekte Bauunternehmen an der Umsetzung von Nachhaltigkeit hindern und ob es sich dabei eher um externe oder interne Hemmnisse handelt.

Im Themengebiet „Interessengruppen und Außendarstellung“ werden darüber hinaus die Wichtigkeit von unternehmerischer Nachhaltigkeit für verschiedene Interessengruppen sowie die Wichtigkeit von Nachhaltigkeit für die Außendarstellung des Unternehmens abgefragt. Ausgewählte Aspekte werden für die Interessengruppen *Kunden*, *Lieferanten* und *Nachunternehmer* sowie das gesamtgesellschaftliche Umfeld weiter vertieft.

Der Bereich „Nachhaltiges Geschäftsprozessmanagement“ beinhaltet Fragen zur Erfassung der operativen Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen. Wesentliche Aspekte sind die Anwendung von Management- und Softwaresystemen, das Vorhandensein von Zertifizierungen (z. B. Umweltmanagement, Qualitätsmanagement) sowie die Dokumentation durchgeführter Maßnahmen und Ergebnisse in den Geschäftsprozessen der befragten Unternehmen.

In den abschließenden Themengebieten „Umwelt“, „Mitarbeiter“ und „Ökonomie“ werden ausgewählte, spezifische Aspekte und Maßnahmen des Nachhaltigkeitsmanagements in Bauunternehmen vertieft.



Fragen werden sowohl in geschlossener als auch halboffener Form gestellt. Für die geschlossenen Fragen werden die in Abbildung 1 dargestellten Skalen verwendet.

Ja		Nein			
Realisiert	Teilweise realisiert	Geplant	Nicht relevant		
Stark zunehmen	Zunehmen	Gleich bleiben	Abnehmen	Stark abnehmen	
Deutlich wichtiger	Leicht wichtiger	Gleich wichtig	Weniger wichtig	Deutlich weniger wichtig	
5	4	3	2	1	
Sehr wichtig	Wichtig	Eher wichtig	Eher unwichtig	Unwichtig	Sehr unwichtig
6	5	4	3	2	1

Abbildung 1

#### Verwendete Skalen im Fragebogen

Für die Auswertung der Skalenpunkte von sehr wichtig bis sehr unwichtig wird davon ausgegangen, dass alle Werte einen gleichen Abstand voneinander aufweisen und somit als (quasi) intervallskaliert betrachtet werden können. Für die Bildung des Mittelwertes werden die Skalenpunkte mit Ziffern kodiert. Die halboffenen Fragen beinhalten die wahrscheinlichsten Antwortmöglichkeiten und erlauben entweder unbegrenzte Mehrfachnennungen oder die Auswahl von maximal drei Kriterien. Durch die Option der freien Texteingabe können gegebenenfalls weitere relevante Aspekte gewonnen werden.

### 3 BEWERTUNGSGEGENSTAND

Kontaktiert wurden 1.006 Bauunternehmen des Hoch- und Tiefbaus in Deutschland. Vertreten waren dabei Kleinstunternehmen, kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sowie Großunternehmen. Teilgenommen haben 91 Unternehmen, was einer Beteiligung von etwa neun Prozent entspricht. Bei der Auswertung der Ergebnisse kann zum einen nach der Unternehmensgröße und zum anderen nach dem Jahresumsatz differenziert werden. Der Differenzierung wird die Definition für KMU der Europäischen Kommission zugrunde gelegt:<sup>7</sup>

- Kleinstunternehmen: weniger als zehn Mitarbeiter und unter zwei Mio. € Jahresumsatz
- Kleine Unternehmen: weniger als 50 Mitarbeiter und unter zehn Mio. € Jahresumsatz
- Mittlere Unternehmen: weniger als 250 Mitarbeiter und unter 50 Mio. € Jahresumsatz

Bei einer Verteilung der Bauunternehmen nach der Unternehmensgröße haben 13 Kleinstunternehmen, 29 kleine Unternehmen, 34 mittlere Unternehmen und 15 Großunternehmen teilgenommen (vgl. Abbildung 2).

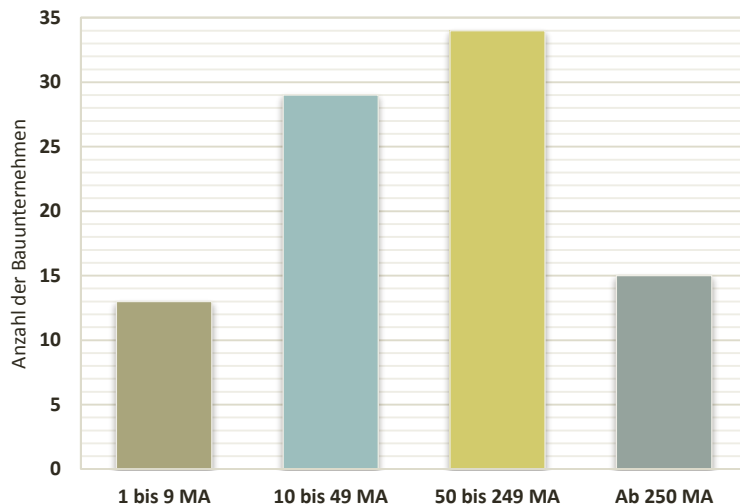
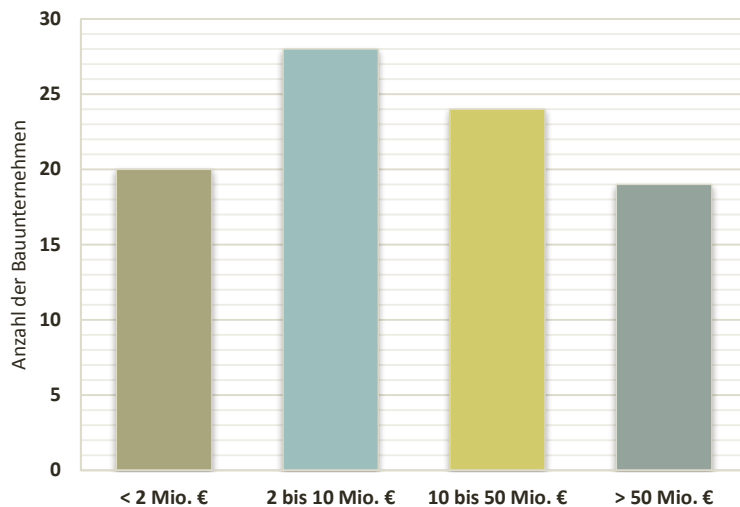


Abbildung 2  
Verteilung der Bauunternehmen nach der Unternehmensgröße

<sup>7</sup> Vgl. Amtsblatt der Europäischen Union L 124/39 v. 20.05.2003.

Die Betrachtung des Jahresumsatzes 2015 führt zu einem abweichenden Ergebnis: 20 Kleinunternehmen, 33 kleine Unternehmen, 24 mittlere Unternehmen und 19 Großunternehmen (vgl. Abbildung 3).



**Abbildung 3**  
**Verteilung der Bauunternehmen nach dem Jahresumsatz 2015**

Laut Empfehlung der Europäischen Kommission ist für die Klassifizierung von Unternehmen das Kriterium der Mitarbeiteranzahl als Hauptkriterium anzusehen. Zusätzlich sind finanzielle Aspekte hinzuzuziehen, allerdings ist dabei nicht ausschließlich der Jahresumsatz zu betrachten, die Bilanzsumme ist ebenso von Bedeutung.<sup>8</sup> Im Rahmen der Studie wird daher die Anzahl der Mitarbeiter der Bauunternehmen für die Differenzierung nach der Unternehmensgröße gewählt.

<sup>8</sup> Vgl. Amtsblatt der Europäischen Union L 124/36 v. 20.05.2003.

## 4 ERGEBNISAUSWERTUNG

### 4.1 Allgemeine Informationen zu den Unternehmen

Neben der Mitarbeiterzahl und dem Jahresumsatz ist die Höhe der erbrachten Bauleistungen ein wichtiger Indikator für die Leistungsfähigkeit eines Bauunternehmens. Abgefragt wurde die Höhe der erbrachten Bauleistungen im Jahr 2015. Von den 91 befragten Unternehmen machten hierzu 64 eine Angabe (vgl. Tabelle 1).

Tabelle 1

Geben Sie die Höhe (Spanne) der von Ihnen erbrachten Bauleistung im Jahr 2015 an.

MA	Minimum in €	Mittelwert in €	Maximum in €
1 bis 9 MA	325.000	458.857	625.000
10 bis 49 MA	800.000	4.241.667	8.500.000
50 bis 249 MA	6.500.000	22.798.077	62.000.000
Ab 250 MA	70.000.000	157.000.000	400.000.000

Das Leistungsangebot eines Bauunternehmens (Produktpalette) ist wichtiger Bestandteil der Auftrags- und Kundengewinnung.<sup>9</sup> Neben der Tätigkeit im Kerngeschäft können Bauunternehmen dem Kunden eine Vielzahl baunaher Dienstleistungen anbieten. Um die Entwicklung der Geschäftsfeldstrategien von Bauunternehmen vor dem Hintergrund des Kundenmanagements abbilden zu können, wurden die durch das Bauunternehmen angebotenen, zusätzlichen baunahen Dienstleistungen abgefragt.

Die Produktpalette von Kleinstunternehmen ist überwiegend auf die Ausführung der Kerntätigkeit (Herstellung von Bauleistungen) beschränkt. Einige wenige Kleinstunternehmen bieten zusätzliche Beratungsleistungen an, die auch von Unternehmen der anderen Größen am häufigsten erbracht werden (vgl. Abbildung 4). Als separate Geschäftsfelder werden am häufigsten Leistungen der Projektentwicklung und des Projektmanagements genannt (45 bzw. 46 Nennungen). Ergänzende Planungsleistungen gemäß der HOAI Leistungsphasen 1 bis 5 sind hingegen von geringerer Bedeutung und werden nur von elf der befragten Bauunternehmen angeboten. Leistungen des Property- und Facility-Managements spielen in der Produktpalette von Bauunternehmen nur eine untergeordnete Rolle. Diese werden nur im geringen Maße angebo-

**Zusätzliche Beratungsleistungen sind wichtigste zusätzliche Dienstleistung neben der Kerntätigkeit „Bauen“**

<sup>9</sup> Vgl. Ziouziou 2010, S. 87 ff.; Ziouziou 2013, S. 95 ff.; Girmscheid 2000, S. 574; Girmscheid/Selberherr 2012, S. 407.

ten und sind auf Bauunternehmen mit mehr als 50 Mitarbeiter beschränkt. Somit ist eine eindeutige Präferenz ausführungsvorbereitender bzw. -begleitender, baunaher Dienstleistungen bei Bauunternehmen erkennbar.

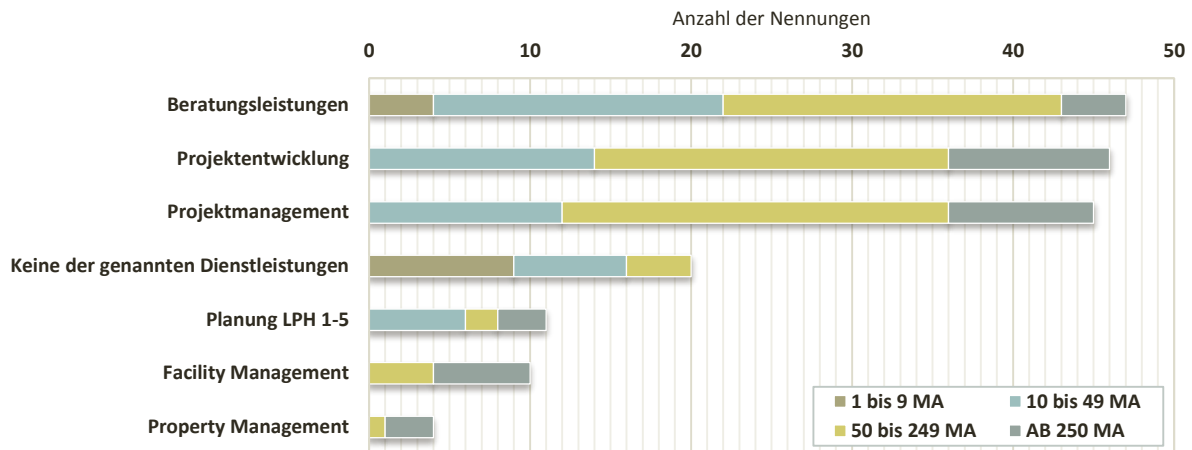


Abbildung 4

Welche zusätzlichen baunahen Dienstleistungen bietet Ihr Bauunternehmen an?

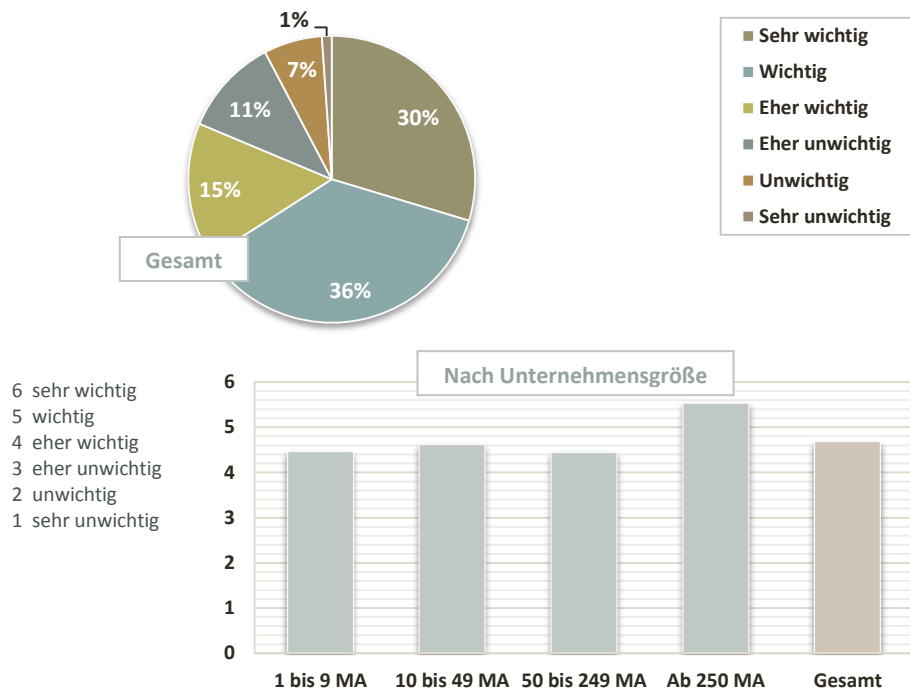
## 4.2 Bedeutung von unternehmerischer Nachhaltigkeit in der Bauwirtschaft

Ein grundsätzliches Nachhaltigkeitsverständnis und die Sensibilisierung für ökologische, ökonomische und soziale unternehmerische Aspekte sind wesentliche Grundvoraussetzungen für die Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen im Unternehmen. Nachhaltigkeitsziele müssen daher auf operativer und insbesondere auf unternehmens-strategischer Ebene als wichtige Unternehmensziele implementiert und kommuniziert werden.

Die Untersuchung verdeutlicht, dass die Beachtung unternehmerischer Nachhaltigkeit in den Geschäftsprozessen von Bauunternehmen von großer Wichtigkeit ist (vgl. Abbildung 5). Die Bedeutung von Nachhaltigkeit in der Bauwirtschaft wird von 81 Prozent der befragten Bauunternehmen mit *Eher wichtig* bis *Sehr wichtig* eingestuft. Großunternehmen messen der Nachhaltigkeit im Vergleich zu den anderen Unternehmen die höchste Bedeutung bei.

Hohe Bedeutung  
von Nachhaltigkeit

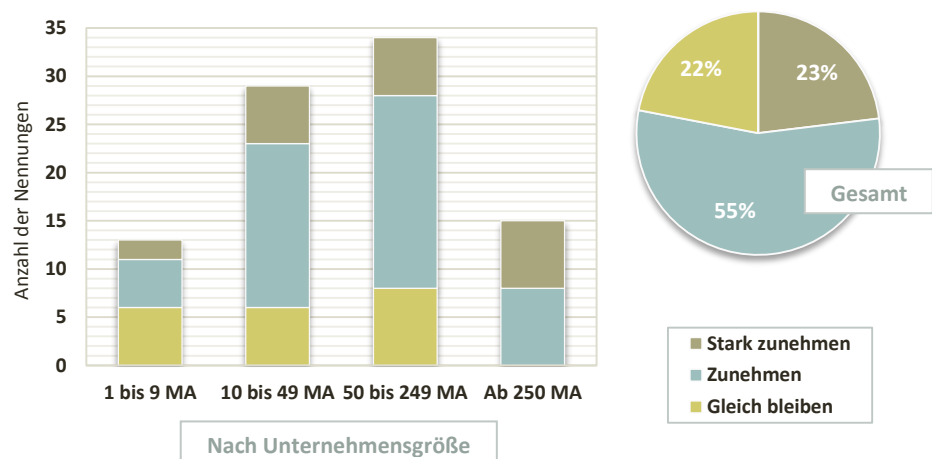
Abbildung 5  
Wie wichtig ist die Beachtung von unternehmerischer Nachhaltigkeit in einem Bauunternehmen (z. B. Bauausführung, Beschaffung)?



Darüber hinaus ist festzustellen, dass die Bauunternehmen von einer mindestens gleich bleibenden bzw. zunehmenden Bedeutung der unternehmerischen Nachhaltigkeit ausgehen (vgl. Abbildung 6). Etwa 78 Prozent der befragten Bauunternehmen antworten auf die Frage nach dem Bedeutungszuwachs unternehmerischer Nachhaltigkeit in den kommenden fünf Jahren mit *Zunehmen* (55 Prozent) bzw. *Stark zunehmen* (23 Prozent). Eine Abnahme der Bedeutung wird von keinem Bauunternehmen erwartet.

Bedeutungszuwachs von Nachhaltigkeit in den kommenden fünf Jahren

Abbildung 6  
Welchen Bedeutungszuwachs wird unternehmerische Nachhaltigkeit in den kommenden fünf Jahren in Bauunternehmen erreichen?

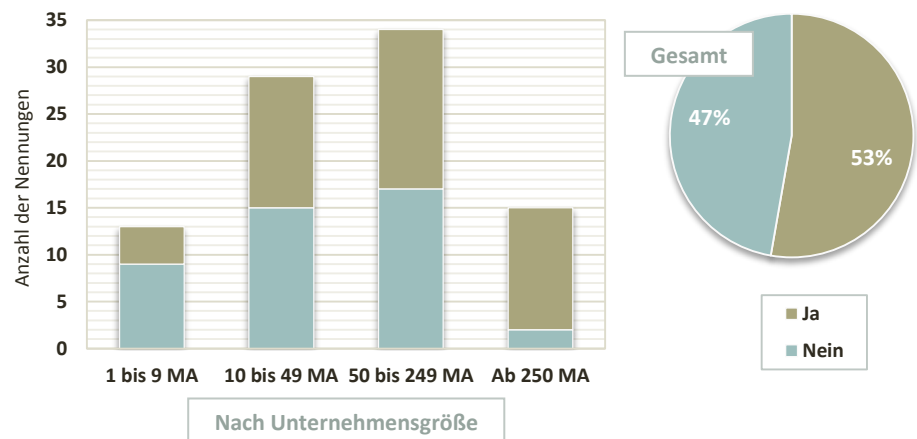


Trotz der hohen Bedeutung, die dem Thema Nachhaltigkeit in Bauunternehmen zugesprochen wird, kann kein eindeutiger Konsens hinsichtlich der Berücksichtigung unternehmerischer Nachhaltigkeitsaspekte in der Ausschreibung und Vergabe von Bauleistungen identifiziert werden (vgl. Abbildung 7).

Eine deutliche Ablehnung ist insbesondere bei Kleinunternehmen zu beobachten. Neun von 13 teilnehmenden Kleinunternehmen sprechen sich gegen eine Berücksichtigung unternehmerischer Nachhaltigkeitsaspekte im Vergabeverfahren aus. Auch kleine und mittlere Bauunternehmen stehen Nachhaltigkeitsaspekten bei der Auftragsvergabe kritisch gegenüber. Die Mehrheit der Großunternehmen hingegen (80 Prozent, 12 von 15 Unternehmen) bejaht eine Berücksichtigung unternehmerischer Nachhaltigkeitsaspekte im Vergabeprozess.

Nachhaltigkeit als Vergabekriterium bislang nur von geringer Bedeutung

Abbildung 7  
Sollte die Nachhaltigkeit des ausführenden Bauunternehmens bei der Vergabe von Bauleistungen berücksichtigt werden?



Wesentliche Argumente gegen die Berücksichtigung unternehmerischer Nachhaltigkeitsaspekte aus Sicht der Bauunternehmen sind die fehlende Relevanz von Nachhaltigkeit für Preise, Qualität und Vertragstreue sowie die schwierige Quantifizierbarkeit von Nachhaltigkeit und die daraus folgende Intransparenz im Vergabeverfahren.

Weiterhin wurde abgefragt, auf welche Weise eine Einbeziehung unternehmerischer Nachhaltigkeitsaspekte bei der Ausschreibung und Vergabe von Bauleistungen umgesetzt werden kann (vgl. Abbildung 8). Eine Berücksichtigung unternehmerischer Nachhaltigkeit ist nach Meinung der Bauunternehmen am ehesten durch ein vorgelagertes Präqualifikationsverfahren durchführbar (25 Nennungen). Auch eine Umsetzung als Zuschlagskriterium (24 Nennungen) sowie eine Berücksichtigung durch Eignungskriterien im Vergabeprozess (22 Nennungen) werden als sinn-

Berücksichtigung von Nachhaltigkeit als Vergabekriterium durch vorgelagertes Präqualifikationsverfahren

voll angesehen. Insgesamt 15 Bauunternehmen sprechen sich für die Einbindung unternehmerischer Nachhaltigkeitsaspekte in die Leistungsbeschreibung aus. Lediglich vier Bauunternehmen bewerten eine Berücksichtigung in den Zusätzlichen Technischen Vertragsbedingungen (ZTV) als vorteilhaft.

Darüber hinaus ist erkennbar, dass mittlere und große Bauunternehmen ein vorgelagertes Präqualifikationsverfahren bzw. eine Ausbildung von Zuschlagskriterien präferieren. Demgegenüber bewerten kleine und Kleinstunternehmen eine Implementierung von unternehmerischen Nachhaltigkeitsaspekten in der Leistungsbeschreibung bzw. im Bauvertrag (ZTV) als vorteilhaft.

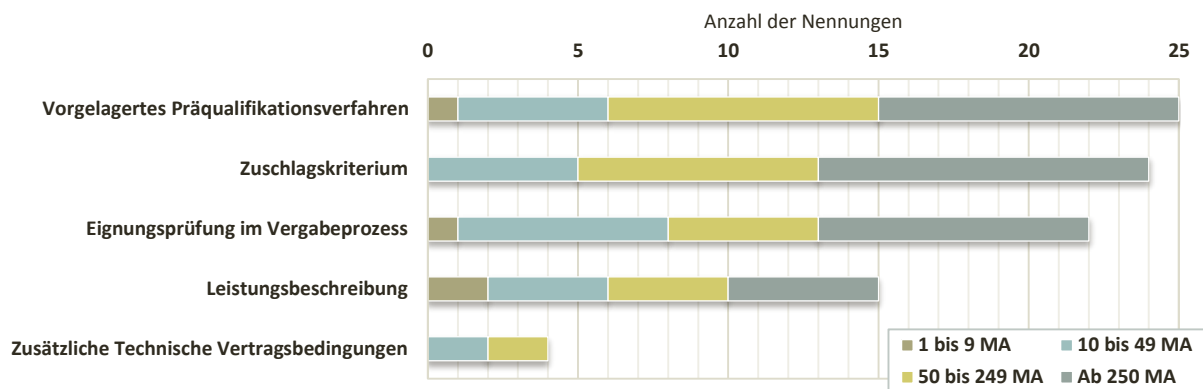


Abbildung 8

Wie sollte die Nachhaltigkeit des Bauunternehmens bei der Vergabe von Bauleistungen berücksichtigt werden?

### 4.3 Nachhaltigkeit in der Unternehmensphilosophie

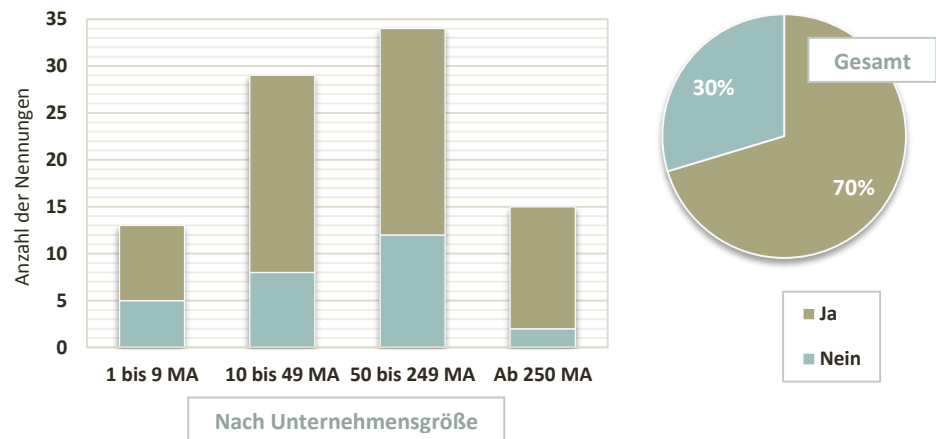
Die Umsetzung unternehmerischer Nachhaltigkeit erfordert die Implementierung von Nachhaltigkeitszielen in die Unternehmensstrategie.<sup>10</sup> 70 Prozent der Bauunternehmen geben an, dass unternehmerische Nachhaltigkeit wesentlicher Bestandteil der Unternehmensphilosophie ist (vgl. Abbildung 9). Erkennbar ist, dass bei fast 40 Prozent der Kleinstunternehmen Nachhaltigkeit nicht unternehmensstrategisch berücksichtigt wird. Bei kleinen und mittleren Bauunternehmen halten jeweils etwa 30–35 Prozent eine Berücksichtigung unternehmerischer Nachhaltigkeit in der Unternehmensphilosophie für nicht relevant.

Nachhaltigkeit als  
Merkmal der Unter-  
nehmensphilosophie

<sup>10</sup> Vgl. Schaltegger et al. 2007, S. 17 f.



Abbildung 9  
Ist unternehmerische Nachhaltigkeit Bestandteil Ihrer Unternehmensphilosophie?



Wesentlich für die Umsetzung ist die Kommunikation der unternehmerischen Nachhaltigkeitsziele an die Mitarbeiter (vgl. Abbildung 10). Innerhalb der Bauunternehmen wird das Thema Nachhaltigkeit vorwiegend durch Workshops/Seminare (36 Nennungen) sowie durch Formulierungen in den Unternehmenszielen kommuniziert (34 Nennungen). Auch die Entwicklung eines Leitbildes bzw. Verhaltenskodexes oder das Coaching von Führungskräften werden als geeignete Kommunikations- und Implementierungsmöglichkeiten unternehmerischer Nachhaltigkeitsaspekte im Unternehmen genannt.

Umsetzung von Nachhaltigkeit durch Kommunikation der Nachhaltigkeitsziele an die Mitarbeiter

Es wird jedoch auch deutlich, dass in vielen Bauunternehmen keine aktive Kommunikation von Nachhaltigkeitszielen stattfindet (31 Prozent, bzw. 28 Nennungen). Insbesondere in kleinen und mittelständischen Bauunternehmen besteht hier großer Nachholbedarf.

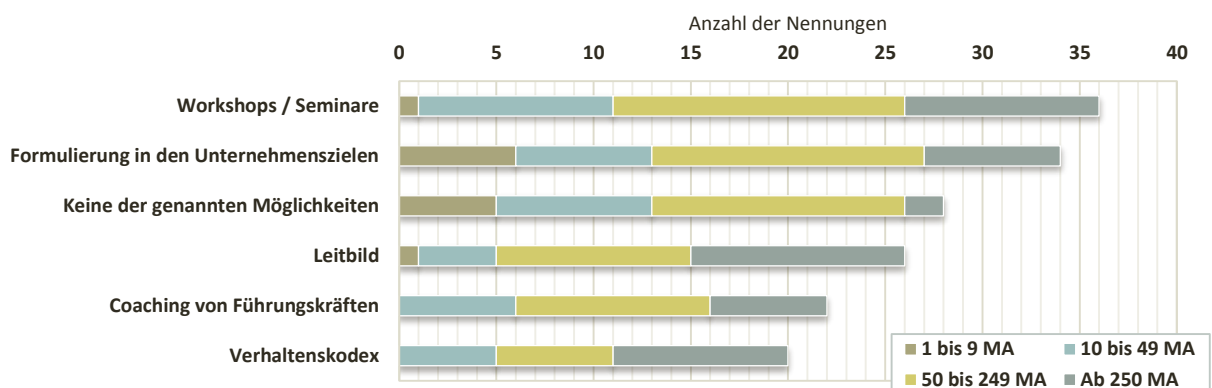


Abbildung 10  
Wie werden Nachhaltigkeitsaspekte als Bestandteil der Unternehmensphilosophie in Ihrem Bauunternehmen implementiert und kommuniziert?

### 4.4 Motivation und Hemmnisse

Unternehmerische Nachhaltigkeit wird in den Bauunternehmen am häufigsten aufgrund gestellter Anforderungen des Auftraggebers umgesetzt (vgl. Abbildung 11). Mehr als die Hälfte der Bauunternehmen (48 Nennungen) geben dies als primäre Motivation an. Weitere wichtige Motivatoren sind eigene Wertvorstellungen, der Beitrag zum Umweltschutz sowie eine erhoffte Imageverbesserung. Hierbei wird deutlich, dass insbesondere mittelständische Bauunternehmen Nachhaltigkeit als wesentliches Marketinginstrument zur Imageverbesserung betrachten. Auch ist zu erkennen, dass für Großunternehmen ein Beitrag zum Umweltschutz nur eine geringe Priorität aufweist. Bedeutend ist, dass ökonomische Motivatoren, wie beispielsweise das Erreichen von Kosteneinsparpotentialen und eine Steigerung des Umsatzes oder die Erschließung neuer Märkte von den Bauunternehmen für die Umsetzung von Nachhaltigkeit nur von untergeordneter Wichtigkeit sind. Vielmehr wird deutlich, dass neben den Anforderungen von Auftraggebern überwiegend soziokulturelle, idealistische Motive (Wertvorstellung, Sozialverantwortung, Umweltverantwortung etc.) wesentliche Motivatoren zur Umsetzung unternehmerischer Nachhaltigkeit darstellen.

Anforderungen von Auftraggebern, soziokulturelle und idealistische Motive maßgebend für nachhaltiges Handeln

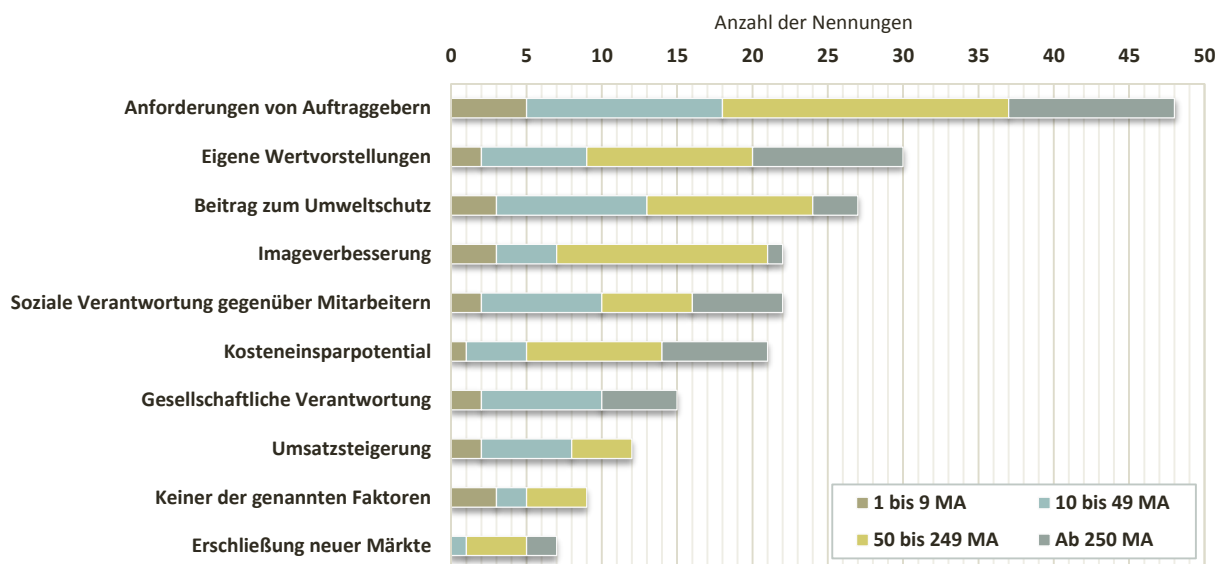


Abbildung 11  
 Welche Faktoren führen dazu, dass Sie sich in Ihrem Bauunternehmen näher mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandersetzen?

Wesentliche Hemmnisse, die gegen eine Umsetzung unternehmerischer Nachhaltigkeit in den Bauunternehmen sprechen, sind ein hoher Zeitaufwand (41 Nennungen), Unsicherheit über den wirtschaftlichen Nutzen (40 Nennungen) und fehlende personelle Kapazitäten (34 Nennungen). Zudem geben 29 Bauunternehmen einen unzureichenden Kenntnisstand hinsichtlich der Thematik der unternehmerischen Nachhaltigkeit als weiteres Hemmnis an (vgl. Abbildung 12). In der Gesamtbetrachtung wird deutlich, dass die zuvor identifizierte idealistische Motivation – respektive die fehlende ökonomische Motivation – zur Umsetzung unternehmerischer Nachhaltigkeit v. a. durch fehlende Kenntnisse und Ressourcen sowie die Unsicherheit über den wirtschaftlichen Nutzen für das Bauunternehmen bestimmt wird. Insbesondere Kleinstunternehmen, aber auch kleine und mittlere Bauunternehmen sehen demnach eine direkte Wechselwirkung zwischen der Unternehmensgröße und der Umsetzbarkeit unternehmerischer Nachhaltigkeit. Zwar halten kleine und mittelständische Bauunternehmen unternehmerische Nachhaltigkeit für einen wichtigen Aspekt der Unternehmensstrategie; die Umsetzung wird jedoch insbesondere aufgrund hoher personeller und monetärer Kapazitäten erschwert. Auffällig ist zudem der hohe Grad an Unwissenheit hinsichtlich der Thematik „Nachhaltigkeit“. Hier kann ein eindeutiger Informations- und Sensibilisierungsbedarf, insbesondere in den KMU des Baugewerbes, aufgezeigt werden.

**Hoher Zeitaufwand und Unsicherheit über wirtschaftlichen Nutzen als wesentliche Hemmnisfaktoren**

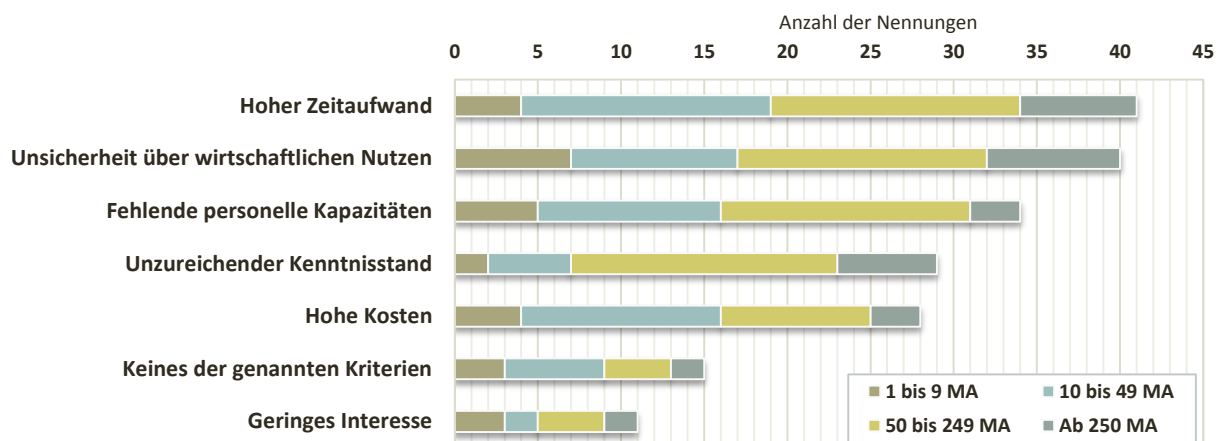


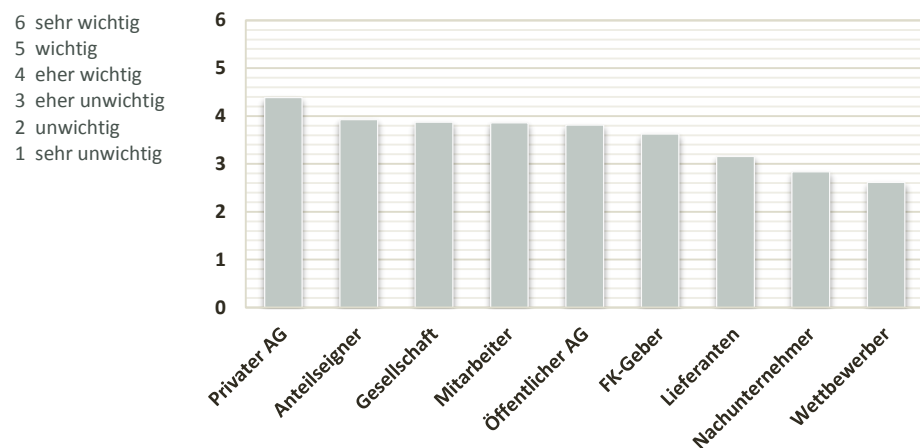
Abbildung 12 Welche Kriterien erschweren die Umsetzung von Nachhaltigkeit in Ihrem Bauunternehmen?

## 4.5 Interessengruppen und Außendarstellung

Die bereits zuvor dargestellte geringe ökonomische Bedeutung der unternehmerischen Nachhaltigkeit wird auch hinsichtlich der Interessengruppen und Außendarstellung deutlich. Die teilnehmenden Bauunternehmen wurden gebeten eine Einschätzung vorzunehmen, wie wichtig die unternehmerische Nachhaltigkeit des eigenen Unternehmens für die Interessengruppen Auftraggeber, Mitarbeiter, Lieferanten und Nachunternehmer, Fremdkapitalgeber, Anteilseigner, Wettbewerber und Gesellschaft ist. Aus den Ergebnissen lässt sich eine eindeutige Fokussierung auf die privaten Auftraggeber, Anteilseigner und die Gesellschaft ableiten (vgl. Abbildung 13). Nach Einschätzung der Bauunternehmen ist unternehmerische Nachhaltigkeit insbesondere für diese Interessengruppen von Bedeutung und zielt somit eindeutig auf den Zweck der zusätzlichen Auftragsbeschaffung sowie der Vermittlung eines „grünen Images“ gegenüber der Gesellschaft ab. Diese Aussagen gehen einher mit den überwiegend soziokulturell bzw. idealistisch orientierten Motivatoren zur Umsetzung unternehmerischer Nachhaltigkeit (vgl. Abbildung 11).

Private Auftraggeber mit dem höchsten Anspruch an Nachhaltigkeit eines Bauunternehmens

Abbildung 13  
Schätzen Sie die Wichtigkeit der Nachhaltigkeit Ihres Bauunternehmens für die genannten Interessengruppen ein.

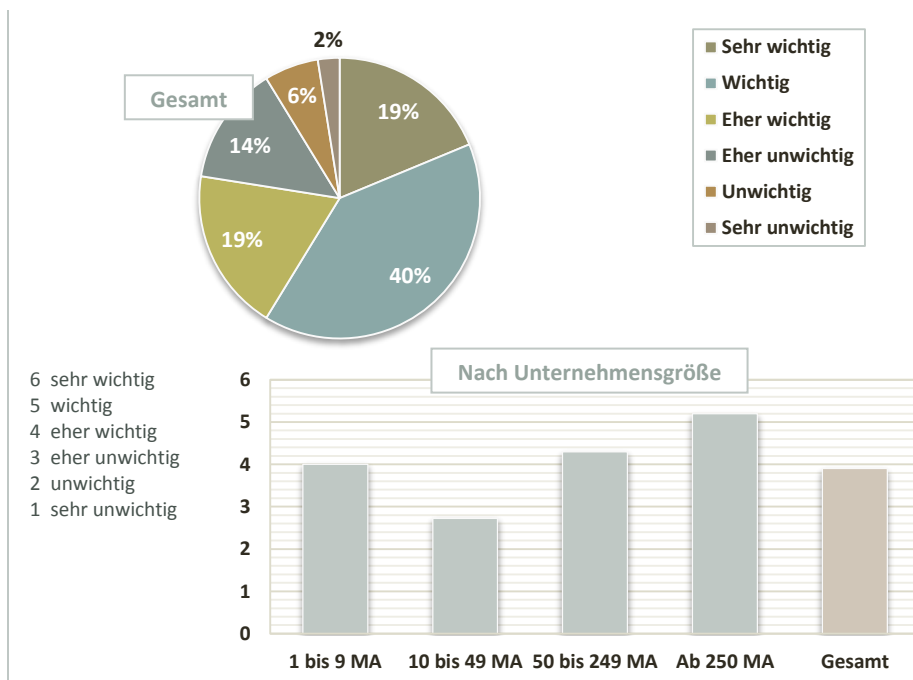


Demgegenüber ist festzustellen, dass Stakeholder mit direkter Verknüpfung zur Wertschöpfungskette (Lieferanten und Nachunternehmer) für ein nachhaltig agierendes Bauunternehmen weniger von Bedeutung sind. Gegenüber den Interessengruppen der Lieferanten, Nachunternehmer und Wettbewerber wird die Nachhaltigkeit des eigenen Bauunternehmens sogar als *Eher unwichtig* bewertet. Dies verdeutlicht, dass unternehmerische Nachhaltigkeit als Wettbewerbsfaktor im Markt des Baugewerbes, beispielsweise hinsichtlich der Differenzierung zu Wettbewerbern oder der Auftragsvergabe von Nachunternehmerleistungen, derzeit nur eine untergeordnete Rolle spielt. Auch als Kriterium für die Bonität des Unternehmens gegenüber Fremdkapitalgebern wird unternehmerische Nachhaltigkeit aus Sicht der befragten Bauunternehmen lediglich zwischen *Eher wichtig* und *Eher unwichtig* eingestuft.

Insgesamt 78 Prozent der Bauunternehmen sehen unternehmerische Nachhaltigkeit als einen wesentlichen Aspekt der Außendarstellung an. Dabei ist festzustellen, dass vorrangig Großunternehmen und mittlere Bauunternehmen der unternehmerischen Nachhaltigkeit eine große Bedeutung zuweisen, während insbesondere kleine Bauunternehmen dies eher verneinen.

Nachhaltigkeit bedeutender Aspekt der Außendarstellung

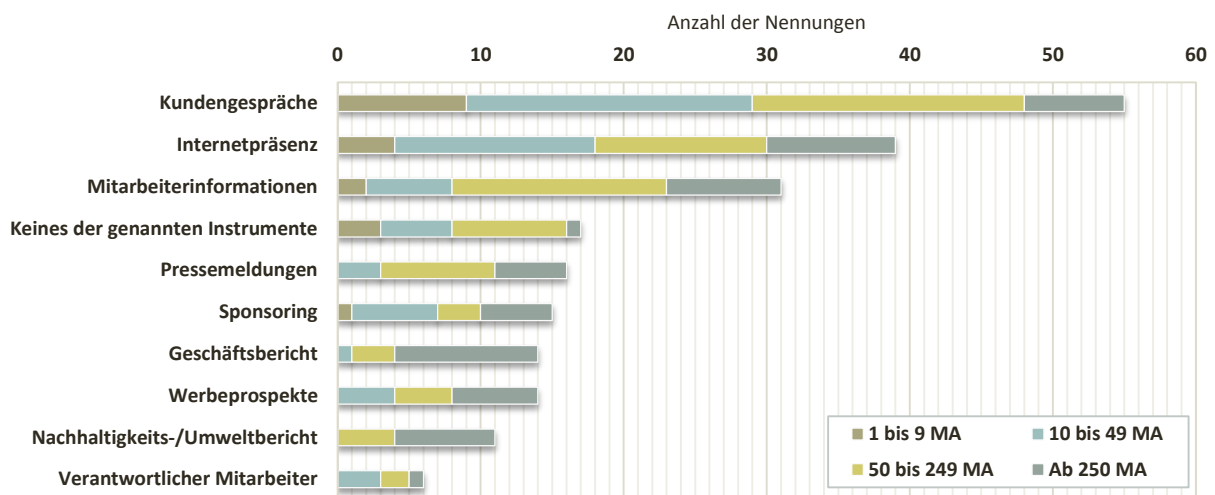
Abbildung 14  
Wie wichtig ist Nachhaltigkeit für die Außendarstellung Ihres Bauunternehmens?



Wichtigstes Kommunikationsmittel unternehmerischer Nachhaltigkeitsaspekte ist für alle Unternehmensgrößen das Kundengespräch (55 Nennungen). Weiterhin ist die Internetpräsenz wesentliches Informationsmittel unternehmerischer Nachhaltigkeit (vgl. Abbildung 15).

Weiterhin wird deutlich, dass andere Kommunikationsmittel, wie beispielsweise Presseberichte, Geschäftsberichte oder Werbemittel, nur von untergeordneter Bedeutung für die Kommunikation unternehmerischer Nachhaltigkeitsaspekte sind. Diese Mittel werden zudem überwiegend von Großunternehmen eingesetzt, da sie entweder durch deren Größe und Struktur vorgegeben sind (Geschäftsbericht), oder die erforderlichen Ressourcen und Kapazitäten nur in Unternehmen dieser Größe vorhanden sind (z. B. Werbemittel, Nachhaltigkeit-/Umweltbericht).

**Kundengespräche als wichtigstes Kommunikationsmittel unternehmerischer Nachhaltigkeit**



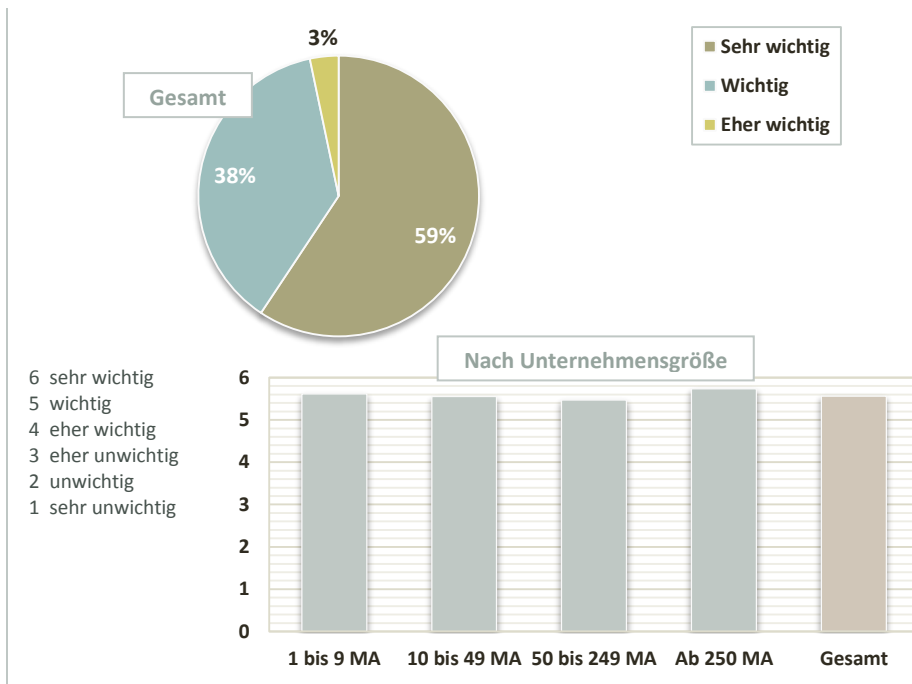
**Abbildung 15**  
Mit welchen Instrumenten wird das Thema Nachhaltigkeit in Ihrem Bauunternehmen intern und extern kommuniziert?

Die Kundenorientierung von Bauunternehmen ist wesentliches Instrument zur Auftragsbeschaffung.<sup>11</sup> Diese Auffassung wird von den befragten Bauunternehmen unterstützt. Insgesamt 97 Prozent der Bauunternehmen stufen die Kundenorientierung – unabhängig von der Unternehmensgröße – als *Wichtig* bis *Sehr wichtig* ein (vgl. Abbildung 16). 56 Prozent der Bauunternehmen bewerten die Kundenorientierung sogar als *Sehr wichtig*.

**Kundenorientierung von hoher Bedeutung**

<sup>11</sup> Vgl. Ziouziou 2013, S. 95 ff.; Bosch/Rehfeld 2006, S. 543 und 546; Wicke/Hofmann 2015, S. 13.

Abbildung 16  
Wie wichtig ist  
Kundenorientierung für  
Ihr Bauunternehmen?



Wesentlich für die Belastbarkeit der Untersuchungen ist die Frage nach den durchgeführten Maßnahmen der Kundenorientierung in den Bauunternehmen. Über alle Unternehmensgrößen hinweg werden Maßnahmen der digitalen Kundeninformation (Internet, E-Mail o. ä.) durchgeführt (76 Nennungen). Zudem existieren in weit über der Hälfte der Bauunternehmen Kundendatenbanken für ein organisiertes Kundenmanagement (vgl. Abbildung 17). Weitere 29 Bauunternehmen geben an, dass sie regelmäßige Kundenbefragungen durchführen, wobei diese aufgrund erhöhter Ressourcen- und/oder Kapazitätsverbräuche erst bei kleinen Bauunternehmen realisiert werden. Zielgruppenspezifische Marketingmaßnahmen oder die Existenz eines Key Account Managements zur Kundenbetreuung und Auftragsbeschaffung stellen lediglich untergeordnete Maßnahmen zur Kundenorientierung dar und sind ausnahmslos in Großunternehmen anzutreffen. In den KMU des Baugewerbes sind diese Maßnahmen nicht relevant.

Kundenorientierung durch digitale Kundeninformationen und Kundendatenbanken

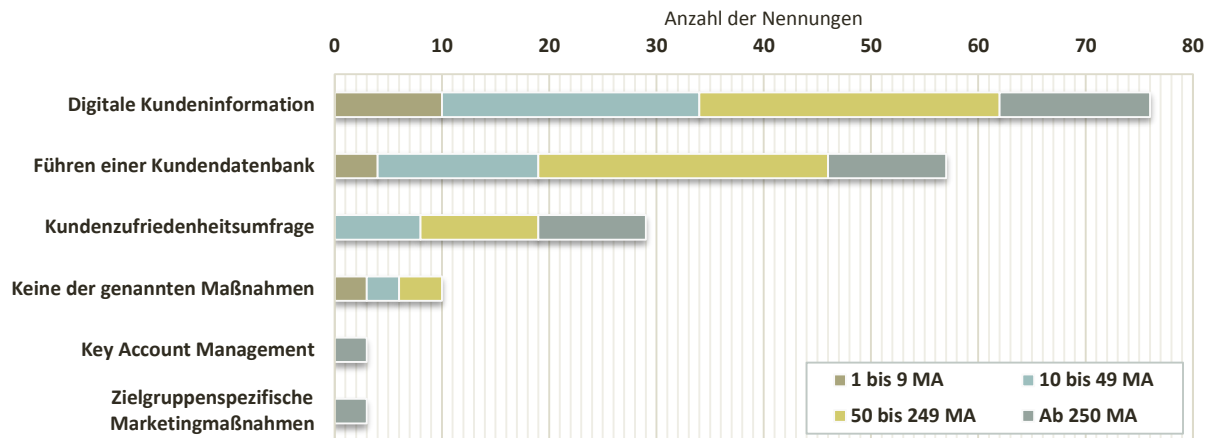


Abbildung 17

Welche Maßnahmen zur Kundenorientierung führen Sie in Ihrem Bauunternehmen durch?

Weiterhin wurden die Bauunternehmen gefragt, inwieweit unternehmerische Nachhaltigkeit für die Auswahl von Zulieferbetrieben oder die Beauftragung von Nachunternehmern herangezogen werden. Grundsätzlich ist festzustellen, dass diese Aspekte überwiegend mit *Eher unwichtig bis Eher wichtig* bewertet werden (vgl. Abbildung 18). Am höchsten wird der Aspekt von Großunternehmen eingestuft. Dies ist wenig überraschend, da kleine Unternehmen und Kleinstunternehmen im regionalen Umfeld tätig sind, einem zumeist begrenztem Angebot an Zulieferbetrieben entgegenstehen und somit nur wenige Auswahlkriterien (zumeist Preis, Verfügbarkeit) heranziehen.<sup>12</sup> Darüber hinaus sind kleine Unternehmen und Kleinstunternehmen zumeist selbst als Nachunternehmer mittlerer oder größerer Bauunternehmen tätig, so dass unternehmerische Nachhaltigkeitskriterien für diese Unternehmensgrößen als Auswahlkriterium für die Vergabe von Nachunternehmerleistungen nicht oder nur von untergeordneter Bedeutung sind.<sup>13</sup>

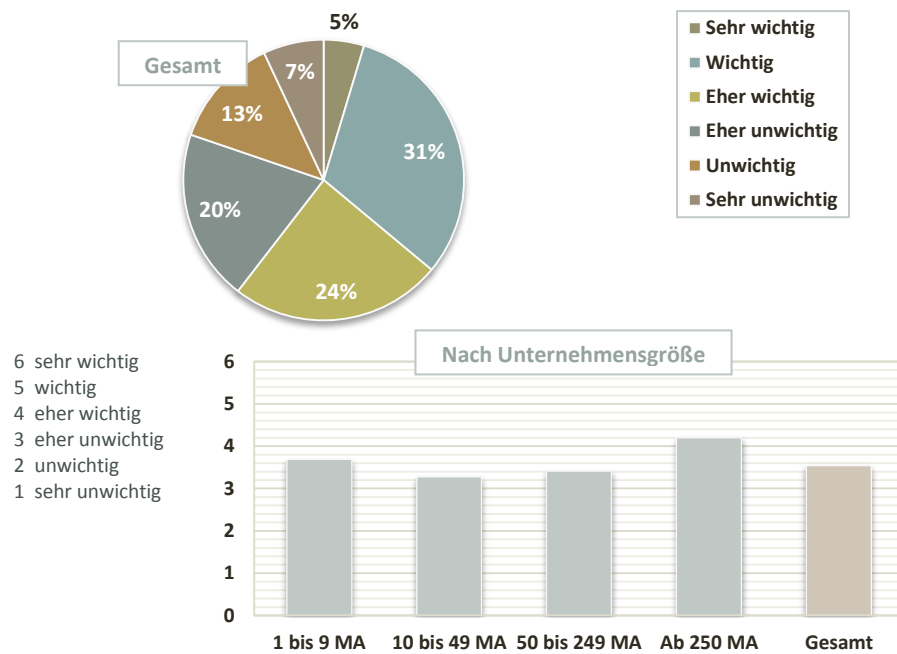
Nachhaltigkeit von Lieferanten und Nachunternehmern weniger wichtig

<sup>12</sup> Vgl. Bwi-Bau 2013, S. 27; Stark 2006, S. 9.

<sup>13</sup> Vgl. Bwi-Bau 2013, S. 27; Stark 2006, S. 9.

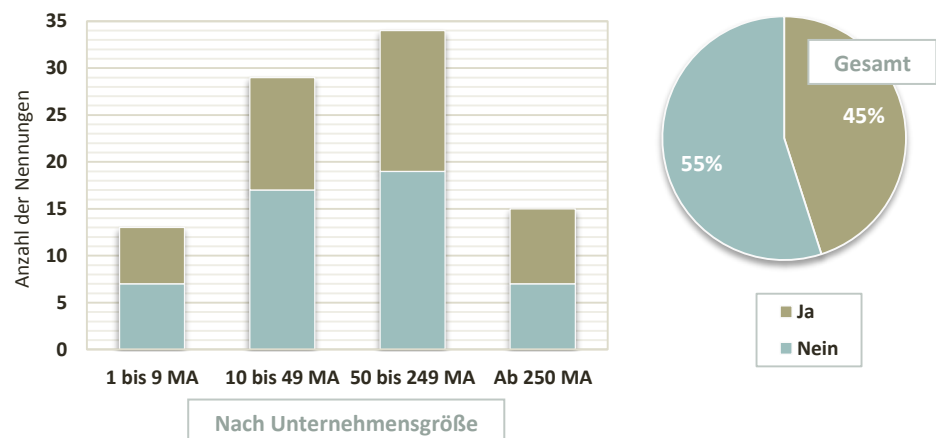


Abbildung 18  
Wie wichtig ist die Nachhaltigkeit eines Lieferanten oder Nachunternehmers für Ihr Bauunternehmen?



Darüber hinaus kann festgestellt werden, dass etwa 55 Prozent der Bauunternehmen keine Kriterien für die Auswahl nachhaltiger Lieferanten oder Nachunternehmer verwenden (vgl. Abbildung 19). Auch bei mittleren und Großunternehmen ist nur eine geringe Durchdringung solcher Kriterien zu identifizieren. Bauunternehmen, die derartige Kriterien anwenden, geben als wichtigste Auswahlkriterien die Präqualifikation nach VOB/A, Arbeitsschutzaspekte, Bewertungen nach Qualität, Termintreue, Zuverlässigkeit sowie Zertifizierungen nach ISO-Normen (z.B. 18001; 9001) an.

Abbildung 19  
Existieren in Ihrem Bauunternehmen Auswahlkriterien für die Auswahl nachhaltiger Lieferanten oder Nachunternehmer?



Für die Interessengruppen – insbesondere die Gesellschaft – und die unternehmerische Nachhaltigkeit sind zusätzliche, über die Kerntätigkeit des Unternehmens hinausgehende Aspekte von wesentlicher Bedeutung.<sup>14</sup> Maßnahmen, die auf die soziokulturelle Nachhaltigkeit abzielen, können zur Imagebildung sowie zur Darstellung unternehmerischer Verantwortung genutzt werden.

In den teilnehmenden Bauunternehmen werden vorwiegend Sponsoring-Maßnahmen durchgeführt, wie beispielsweise die Förderung von Sportvereinen (74 Nennungen). Ebenso werden soziale Projekte gefördert (33 Nennungen). Die Unterstützung bzw. der Betrieb von Stiftungen sowie die Implementierung von Kooperationsmodellen werden hingegen nur selten und vorwiegend von Großunternehmen genannt (vgl. Abbildung 20). Etwa 20 Prozent der Bauunternehmen führen keinerlei Maßnahmen der gesamtgesellschaftlichen Nachhaltigkeit durch.

**Sponsoring und Förderung sozialer Projekte als soziokulturelle Maßnahmen**

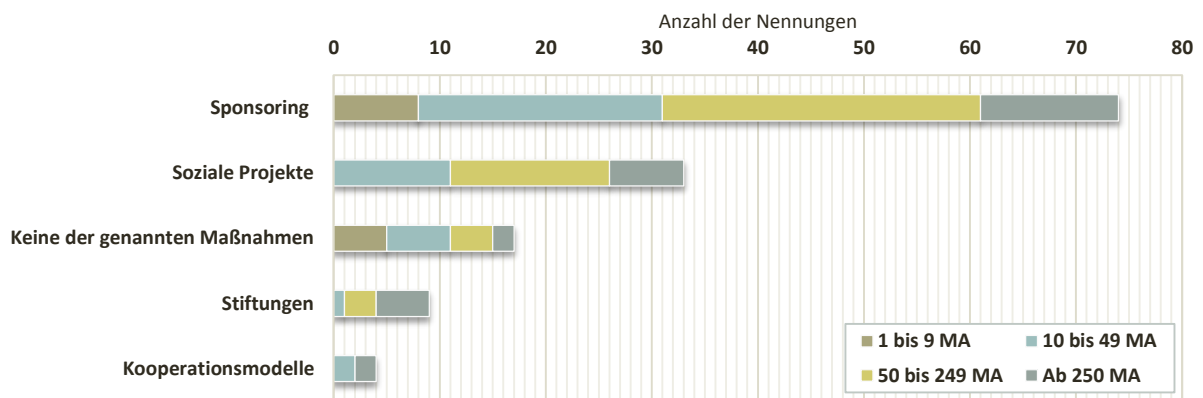


Abbildung 20  
Welche Maßnahmen zur Kundenorientierung führen Sie im gesamtgesellschaftlichen Kontext durch?

### 4.6 Nachhaltiges Geschäftsprozessmanagement

Unternehmerische Nachhaltigkeit umfasst die gesamte Wertschöpfungskette einer Bauleistung und alle Geschäftsprozesse in den beteiligten Unternehmen. Eine ganzheitliche unternehmerische Nachhaltigkeit kann nur durch Umsetzung von Maßnahmen in allen Geschäftsprozessen eines Unternehmens erreicht werden.<sup>15</sup>

Daher wurden die teilnehmenden Bauunternehmen befragt, in welchen Geschäftsprozessen sie unternehmerische Nachhaltigkeitsmaßnahmen umsetzen. Mit großem Abstand (79 Nennungen) werden Nachhaltig-

<sup>14</sup> Vgl. Gilde GmbH 2007, S. 20; Schaltegger et al. 2007, S. 97 f. und S. 163 ff.

<sup>15</sup> Vgl. Schaltegger et al. 2007, S. 11.

keitsmaßnahmen in der Ausführungsphase umgesetzt (vgl. Abbildung 21). Insbesondere die KMU des Baugewerbes sehen hier den größten Nutzen bzw. die geringste Komplexität in der Umsetzung. Weitere wichtige Geschäftsprozesse, in denen Nachhaltigkeitsmaßnahmen umgesetzt werden, sind die Unternehmensinfrastruktur (Liegenschaften, Rechnungswesen, Rechtsabteilung usw.), die Beschaffung von Sachgütern und die Personalwirtschaft. Es wird jedoch deutlich, dass diese Prozesse vorrangig in den großen bzw. mittleren Bauunternehmen von Bedeutung sind. Aufgrund fehlender Organisationsstrukturen, Ressourcen und Kapazitäten sind diese Aspekte für kleine und Kleinstunternehmen nicht relevant.

Herauszustellen ist auch, dass die Nachhaltigkeit in primären Geschäftsprozessen, wie beispielsweise der Logistik, der Arbeitsvorbereitung oder der Auftragsbeschaffung von geringerer Wichtigkeit ist (weniger als 28 Nennungen). In den sekundären Geschäftsprozessen (Forschung & Technologieentwicklung, Marketing, Service/Kundendienst, Leitungs- und Managementprozesse) ist Nachhaltigkeit kaum von Bedeutung. Maßnahmen in diesen Geschäftsprozessen werden lediglich in geringem Umfang und überwiegend von Großunternehmen durchgeführt.

Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen insbesondere in der Ausführungsphase

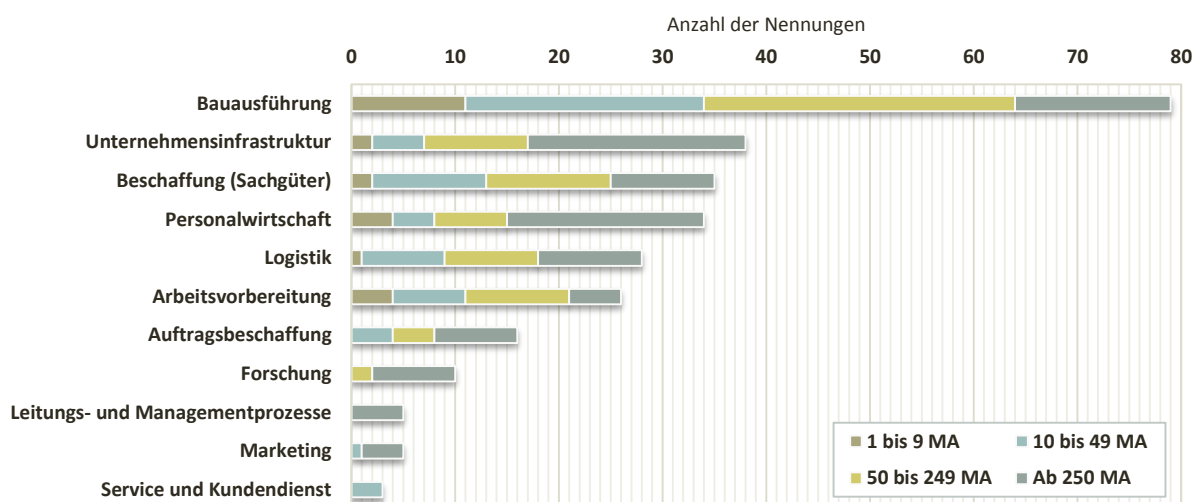


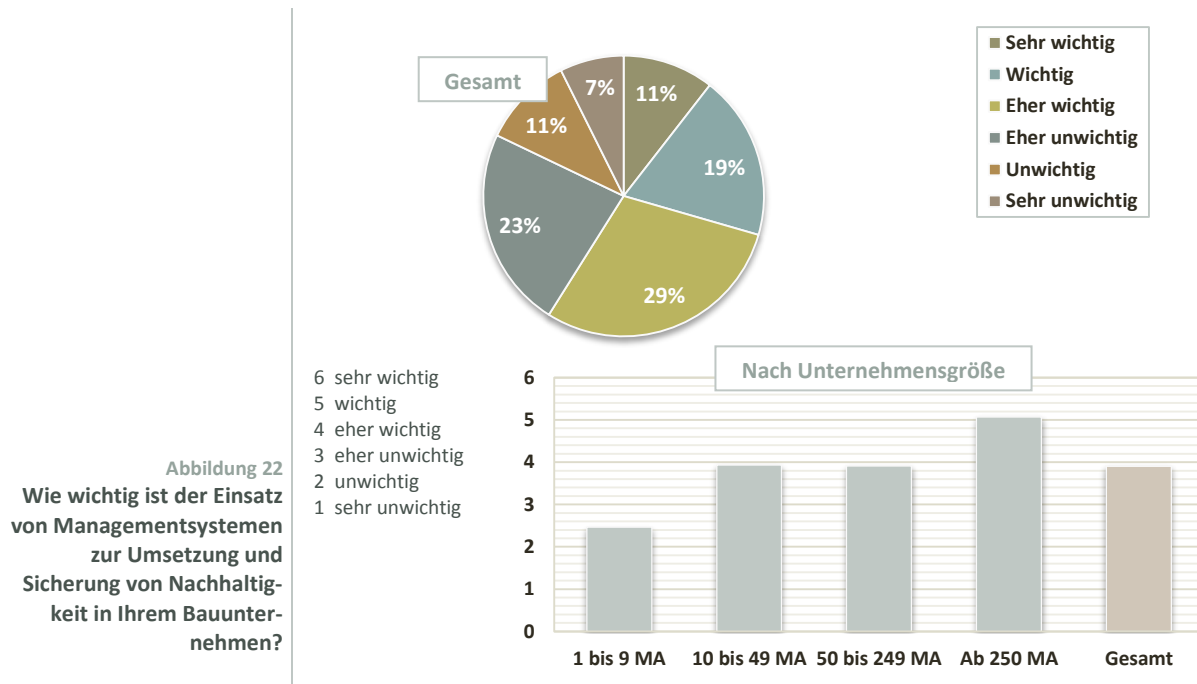
Abbildung 21

In welchen Geschäftsprozessen werden in Ihrem Bauunternehmen Nachhaltigkeitsmaßnahmen durchgeführt?

Einhergehend mit der Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen in den Geschäftsprozessen wurde auch abgefragt, inwieweit der Einsatz von Managementsystemen in Bauunternehmen von Bedeutung ist. 59 Prozent der Bauunternehmen sehen Managementsysteme als wichtiges Instrument, um unternehmerische Nachhaltigkeit umzusetzen bzw.

zu erhalten (vgl. Abbildung 22). Hierbei ist jedoch eine eindeutig rückläufige Entwicklung der Wichtigkeit mit Abnahme der Unternehmensgröße erkennbar. Während Großunternehmen derartige Systeme als *Wichtig* und kleine bzw. mittlere Bauunternehmen diese als *Eher wichtig* bewerten, betrachten Kleinstunternehmen Managementsysteme für die Umsetzung unternehmerischer Nachhaltigkeitsmaßnahmen mit einem Wert von 2,46 als *Unwichtig*.

Managementsysteme sind wichtiges Instrument zur Umsetzung unternehmerischer Nachhaltigkeit



Als wesentliche verwendete Managementsysteme geben die Bauunternehmen insbesondere das Angebots- sowie das Nachtragsmanagement an (60 bzw. 58 Nennungen). Hierbei wird jedoch deutlich, dass mehr als die Hälfte der gegebenen Antworten von Großunternehmen getätigt wurden (vgl. Abbildung 23). Insbesondere in Kleinstunternehmen sind Angebots- und Nachtragsmanagement nicht bzw. nur von sehr geringer Bedeutung. Hingegen sind in den KMU des Baugewerbes Aspekte des Arbeitsschutzmanagements und des Qualitätsmanagements von größerer Bedeutung. Auffällig ist zudem, dass trotz der zuvor festgestellten hohen Bedeutung der Kundenorientierung lediglich die Hälfte der Bauunternehmen ein Kundenbeziehungsmanagement betreibt (36 Nennungen).

Angebots- und Nachtragsmanagement am häufigsten eingesetzte Managementsysteme

Von geringer Bedeutung sind Risiko-, Umwelt-, Energie- und Lieferkettenmanagementsysteme. Diese werden nur in geringem Maße (weniger als 18 Nennungen) und überwiegend von Großunternehmen

eingesetzt. Weiterhin ist festzustellen, dass etwa 20 Prozent der Bauunternehmen keine der genannten Systeme einsetzen. Hierbei wurden die Antworten fast ausschließlich von kleinen Unternehmen und Kleinstunternehmen gegeben.

Wesentliche Änderungen zur 2014 durchgeführten Umfrage ergeben sich hinsichtlich der Wichtigkeit von Angebots- und Nachtragsmanagement.<sup>16</sup> Diese wurden in der Umfrage von 2016 deutlich weniger wichtig eingestuft und als weitaus weniger wichtig als das Qualitätsmanagement bewertet. Die aktuelle Erhebung verdeutlicht somit einen Anstieg der Wichtigkeit insbesondere in der Angebotsvorbereitung (Kalkulation) sowie in der steigenden Bedeutung des Nachtragsaufkommens im Baugewerbe.

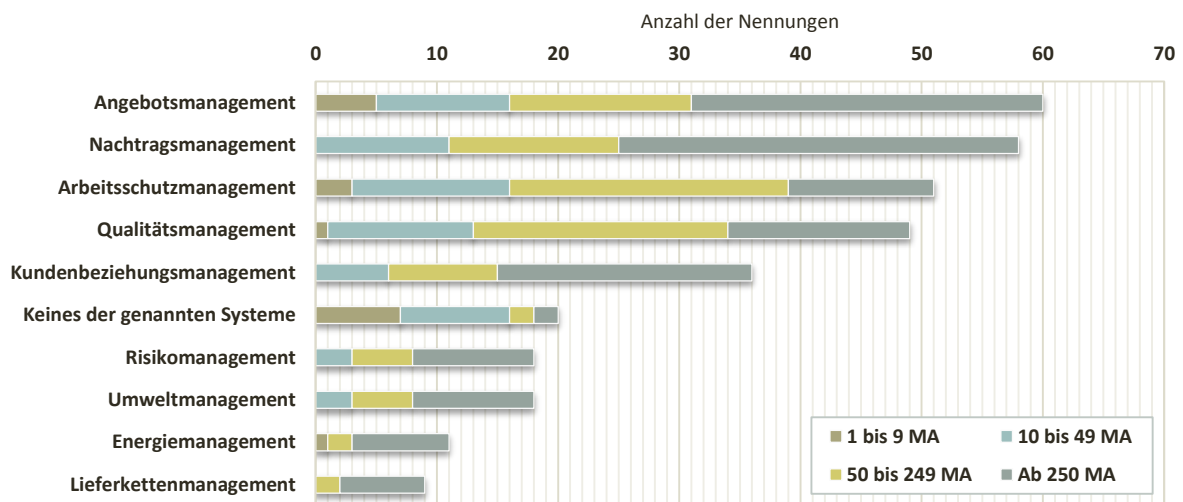


Abbildung 23

Welche Managementsysteme setzen Sie in Ihrem Bauunternehmen ein?

Darüber hinaus kann festgestellt werden, dass der Einsatz zertifizierter Managementsysteme im Baugewerbe nach wie vor nur eine geringe Durchdringung aufweist. Insgesamt 66 Bauunternehmen aller Unternehmensgrößen geben an, dass keine Zertifizierungen in den eingesetzten Managementsystemen vorliegen (vgl. Abbildung 24).

Lediglich 32 Bauunternehmen setzen ein nach DIN ISO 9001 zertifiziertes Qualitätsmanagement ein. Dies entspricht einem Anteil von etwa 38 %. Darüber hinaus werden vereinzelt weitere, zumeist mittelstandsspezifische Zertifikate, wie das Sicherheits Zertifikat Contractoren (SCC), Bauen mit Innungs-Qualität e. V. (Bauen mit IQ), Arbeitsschutzmanagementsys-

Geringe Durchdringung  
zertifizierter Managementsysteme  
im Baugewerbe

<sup>16</sup> Vgl. Wicke/Hofmann 2015, S. 21.

tem der BG BAU (AMS BAU) oder der Qualitätsverbund umweltbewusster Betriebe (QuB) genannt. Ein Umweltmanagement nach DIN ISO 14001 (acht Nennungen in den KMU, 8 Prozent) bzw. ein Energiemanagement nach ISO 50001 (eine Nennung in den KMU, 1 Prozent) werden nur in geringem Umfang und fast ausschließlich von Großunternehmen angegeben.

Somit wird deutlich, dass eine Zertifizierung überwiegend in mittleren und großen Bauunternehmen relevant ist. Kleine Bauunternehmen sind lediglich im Bereich des Qualitätsmanagements sowie in mittelstandsspezifischen Systemen (Bauen mit IQ, AMS BAU etc.) zertifiziert. Kleinstunternehmen verwenden keinerlei zertifizierte Managementsysteme.

Zusätzlich zu den vorgeschlagenen Zertifizierungssystemen wurden eine Zertifizierung nach dem Ethikmanagement Bau (EMB), EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) und der Meisterhaft Kampagne ergänzt.

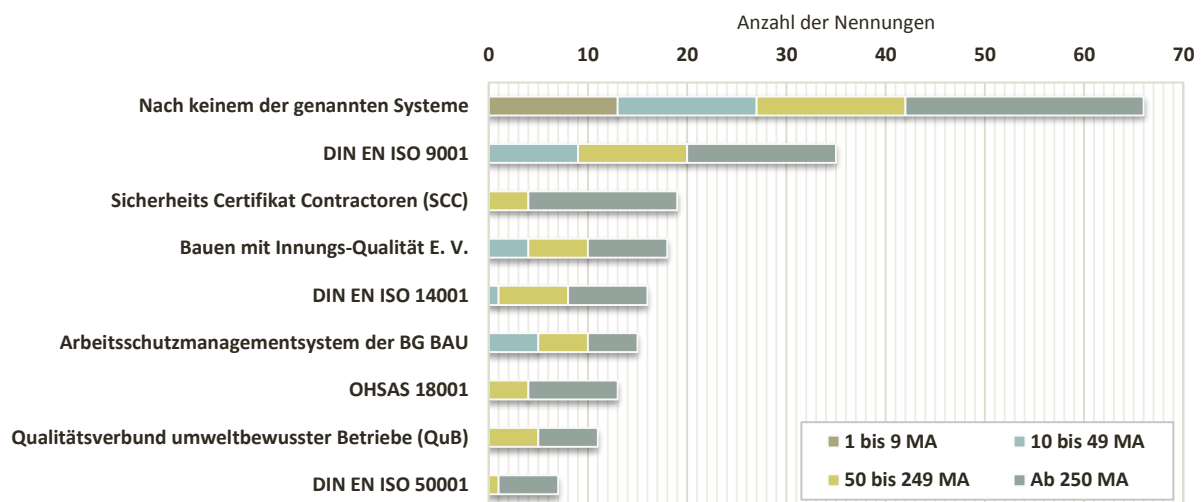


Abbildung 24  
Nach welchen Systemen ist Ihr Bauunternehmen zertifiziert?

In Ergänzung zur den eingesetzten Managementsystemen und Zertifizierungen wurde der Einsatz unterstützender Software in Bauunternehmen abgefragt (vgl. Abbildung 25). Eine Software-Unterstützung nutzen die meisten Unternehmen in den Bereichen der Kalkulation (77 Nennungen), der Lohnabrechnung (53 Nennungen) sowie der Ausschreibung, Vergabe und Abrechnung (42 Nennungen). Weitere Systeme sind das Datenmanagement (36 Nennungen) sowie die Anwendung von Cloud-Lösungen (29 Nennungen).

**Kalkulation meistgenutzte  
Softwareunterstützung in  
Bauunternehmen**

Software für das Kundenbeziehungsmanagement (CRM-Systeme), Building Information Modelling (BIM), Lebenszyklusberechnungen oder Monte-Carlo-Simulationen werden nur in sehr geringem Umfang und vorrangig in mittleren und großen Bauunternehmen eingesetzt. Etwa 6 Prozent der Bauunternehmen nutzen keine der genannten Softwareunterstützungen.

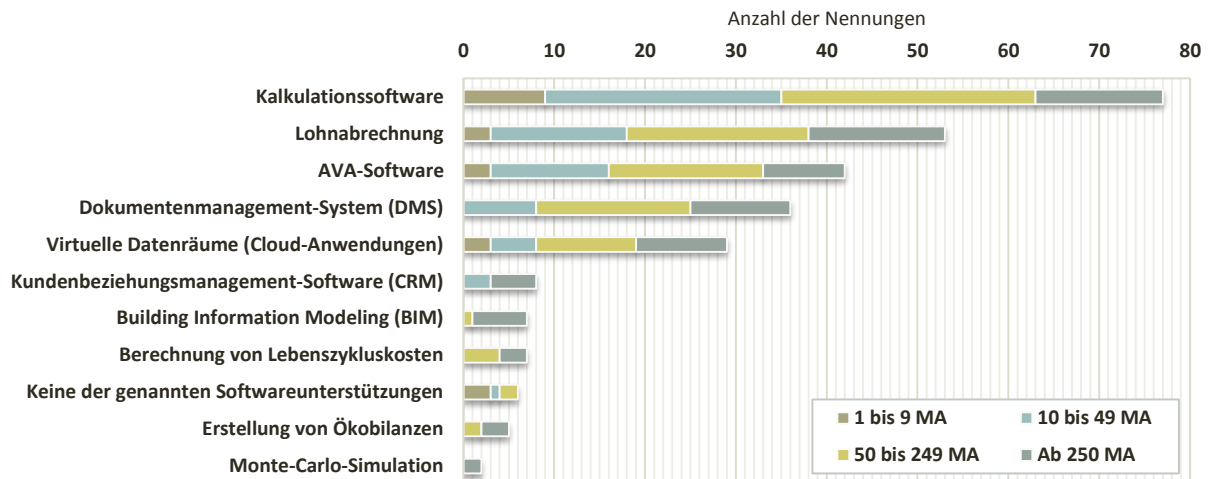


Abbildung 25

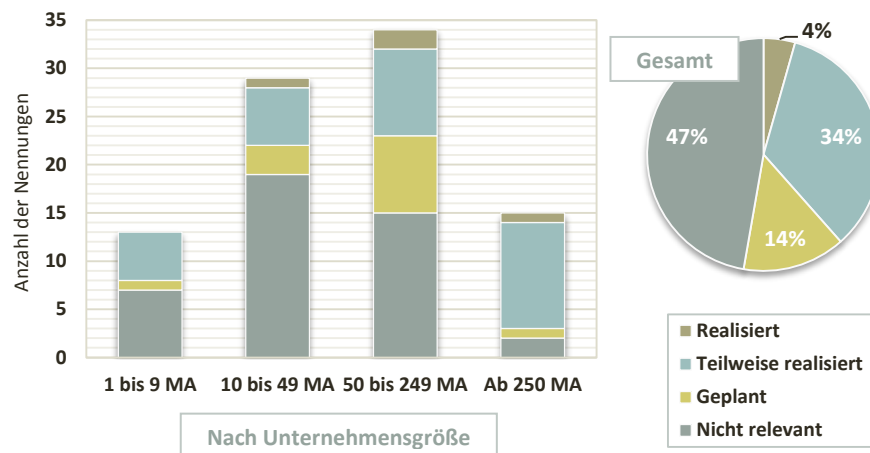
Welche Softwareunterstützung setzen Sie in Ihrem Bauunternehmen ein?

Hinsichtlich des Geschäftsprozessmanagements sollten die Unternehmen abschließend Angaben über die Dokumentation von Nachhaltigkeitsmaßnahmen und -ergebnissen machen. Entgegen der identifizierten hohen Wichtigkeit unternehmerischer Nachhaltigkeit, wird die Dokumentation von durchgeführten Nachhaltigkeitsmaßnahmen von fast 50 Prozent der Bauunternehmen als nicht relevant erachtet. Im Gegensatz dazu stehen 38 Prozent der Bauunternehmen, die die Dokumentation teilweise oder vollständig realisiert haben. Immerhin 14 Prozent der Bauunternehmen geben an, dass eine zukünftige Dokumentation geplant ist (vgl. Abbildung 26).

**Geringer Dokumentationsgrad bzgl. Nachhaltigkeitsmaßnahmen**

Insgesamt kann jedoch ein eher geringer Dokumentationsgrad aufgezeigt werden. Anteilig weisen die Großunternehmen den höchsten Umsetzungsgrad auf, während insbesondere in kleinen Unternehmen und Kleinunternehmen des Baugewerbes keine Dokumentationen von Nachhaltigkeitsmaßnahmen vorliegen.

Abbildung 26  
Führen Sie in Ihrem Bauunternehmen Messungen, Aufzeichnungen oder Dokumentationen durch, um die Umsetzung von unternehmerischer Nachhaltigkeit überwachen zu können?



#### 4.7 Dimensionen der Nachhaltigkeit

Ganzheitliche Nachhaltigkeit bedeutet die gleichrangige Berücksichtigung ökologischer, ökonomischer und soziokultureller Aspekte im Unternehmen.<sup>17</sup> Für die einzelnen Nachhaltigkeitsdimensionen wurden daher spezifische Fragestellungen hinsichtlich der Bedeutung der drei Bereiche im Unternehmen sowie der durchgeführten Maßnahmen entwickelt.

Ergebnis der Befragung ist, dass der Umweltschutz in Bauunternehmen von wesentlicher Bedeutung ist. 65 Prozent der Bauunternehmen geben an, dass Maßnahmen zum Umweltschutz *Wichtig* bzw. *Sehr wichtig* sind. Mit Ausnahme der kleinen Bauunternehmen kann dabei eine Zunahme der Wichtigkeit von Umweltschutzaspekten mit steigender Unternehmensgröße festgestellt werden. Die größte Bedeutung hat Umweltschutz folglich für Großunternehmen. Einzig die kleinen Bauunternehmen weisen mit einer durchschnittlichen Bewertung von 2,59 Punkten dem Umweltschutz eine geringe Bedeutung zu (vgl. Abbildung 27). Hinsichtlich der Einschätzung der Wichtigkeit von Umweltschutzaspekten in Bauunternehmen ist ein deutlicher Abfall im Vergleich zu den Umfrageergebnissen aus dem Jahr 2014 zu beobachten. So wurde im Jahr 2014 die Wichtigkeit des Umweltschutzes noch mit 4,87 Punkten (hier: 3,00 Punkte) als *Wichtig* bewertet.<sup>18</sup>

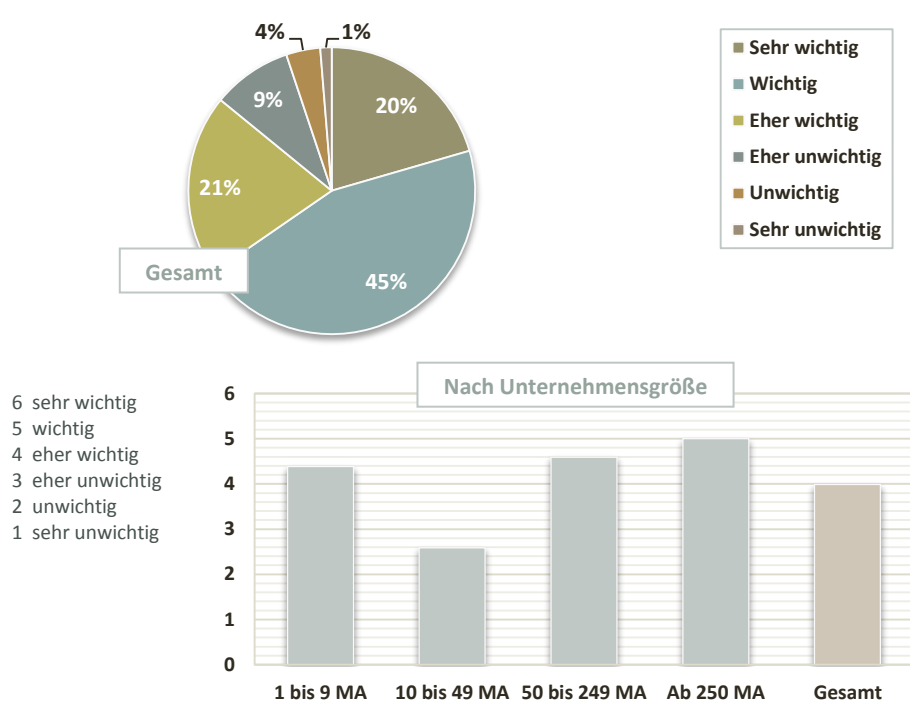
**Umweltschutz von großer Wichtigkeit für Bauunternehmen**

<sup>17</sup> Vgl. Schaltegger et al. 2007, S. 11.

<sup>18</sup> Vgl. Wicke/Hofmann 2015, S. 14.



Abbildung 27  
Wie wichtig ist die Beachtung des Umweltschutzes in Ihrem Bauunternehmen?



Wesentliche Maßnahmen zum Umweltschutz in Bauunternehmen sind Maßnahmen der Abfallminimierung (74 Nennungen) und Energiesparmaßnahmen (71 Nennungen). Zudem geben 40 Prozent der Bauunternehmen an, regenerative Energien einzusetzen (vgl. Abbildung 28). Weitere Maßnahmen von geringerer Bedeutung sind die Reduzierung des Wasserverbrauchs und die Beschaffung nachhaltiger Betriebsausrüstung. Lediglich zehn Bauunternehmen führen keinerlei Maßnahmen zum Umweltschutz durch.

Abfallminimierung und Energiesparen wichtigste ökologische Maßnahmen

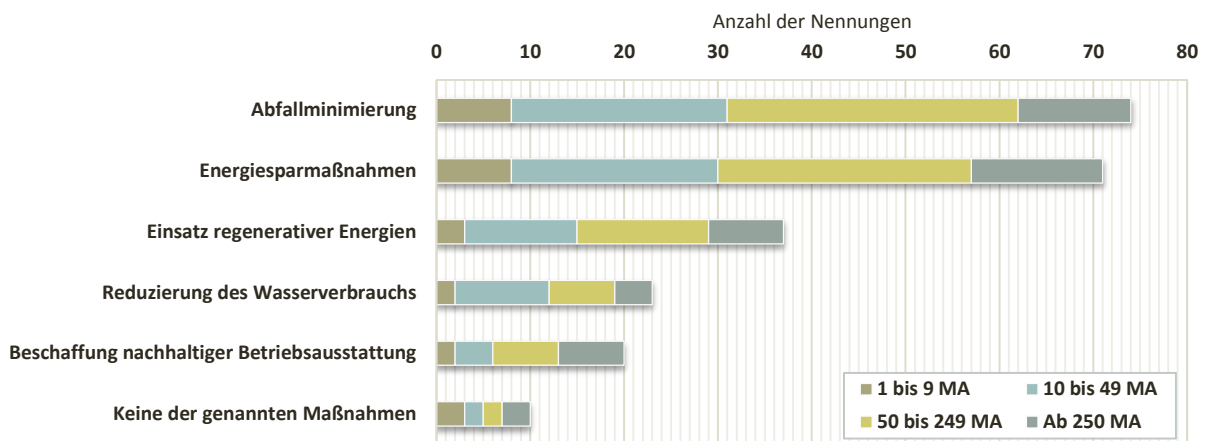


Abbildung 28  
Welche ökologischen Maßnahmen werden in Ihrem Bauunternehmen (nicht Baustelle) umgesetzt?

Die o. g. Umweltschutzmaßnahmen sind auch bei der Abwicklung von Baustellen von großer Bedeutung (vgl. Abbildung 29). Ergänzend kann herausgestellt werden, dass das Materialrecycling als wichtige zusätzliche Maßnahme auf Baustellen durchgeführt wird (68 Nennungen). Insbesondere die Großunternehmen sehen dies als wesentliche Umweltschutzmaßnahme im Sinne der ökologischen Nachhaltigkeit an (35 Nennungen; 52 Prozent der gegebenen Antworten).

Ebenfalls von Bedeutung ist der Bezug von Rohstoffen aus der Region zur Reduzierung von Transportwegen und CO<sub>2</sub>-Emissionen (56 Nennungen). Insbesondere die KMU des Baugewerbes weisen dieser Maßnahme eine sehr große Bedeutung zu (79 Prozent der gegebenen Antworten). Weitere genannte Umweltschutzaspekte für Baustellen sind die Verwendung nachhaltiger Rohstoffe, Wasser-, Boden- und Lärmschutzmaßnahmen sowie Maßnahmen gegen Luftverschmutzung und Brauchwassernutzung. Hierbei wird jedoch deutlich, dass insbesondere Maßnahmen des Lärm- und Wasserschutzes sowie Maßnahmen zur Verhinderung von Luftverschmutzungen vorrangig von Großunternehmen durchgeführt werden.

**Materialrecycling und Abfallminimierung wichtigste Maßnahmen auf Baustellen**

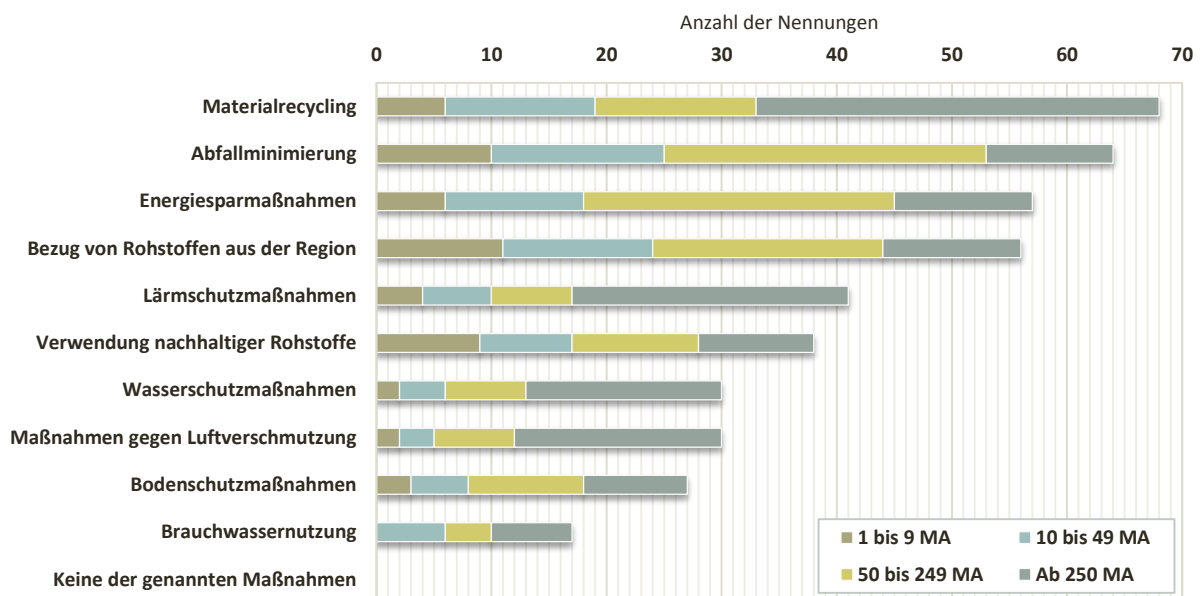


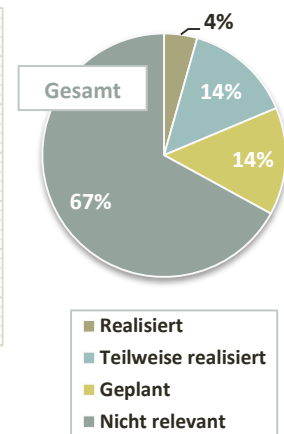
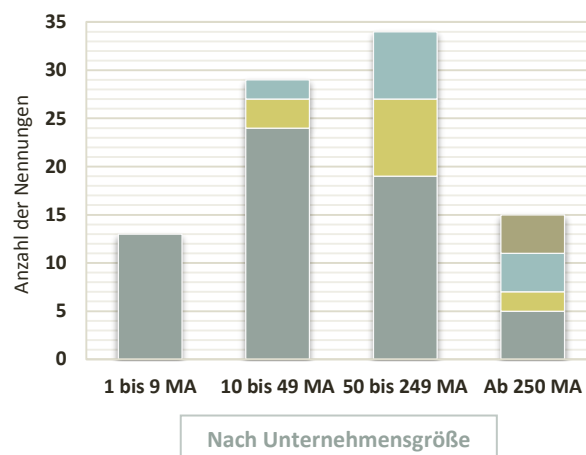
Abbildung 29

Welche ökologischen Maßnahmen werden auf den Baustellen Ihres Bauunternehmens umgesetzt?

Wie schon zuvor bei der allgemeinen Dokumentation von Nachhaltigkeit kann auch für die Dokumentation und Darstellung der ökologischen Nachhaltigkeit der Bauunternehmen nur ein geringer Umsetzungsgrad identifiziert werden. 67 Prozent der Bauunternehmen nutzen keinerlei Instrumente zur Darstellung der Umweltverträglichkeit, wie beispielsweise Ökobilanzen oder die Carbon Footprint Methode (vgl. Abbildung 30). Eine zumindest teilweise Umsetzung bzw. die geplante Einführung derartiger Instrumente kann in wenigen kleinen und mittleren Bauunternehmen identifiziert werden. Lediglich 4 Prozent (ausschließlich Großunternehmen) stellen die Umweltverträglichkeit ihres Unternehmens durch Ökobilanzen oder vergleichbare Instrumente dar.

Instrumente zur Darstellung der Umweltverträglichkeit von geringer Bedeutung

Abbildung 30  
Nutzen Sie Instrumente (z. B. Ökobilanzierung, CO<sub>2</sub>-Fußabdruck) zur Darstellung der Umweltverträglichkeit Ihres Bauunternehmens?



Die Förderung eines Nachhaltigkeitsbewusstseins der Mitarbeiter wird in mehr als der Hälfte (59 Prozent) der Bauunternehmen durch entsprechende Fortbildungen gefördert (vgl. Abbildung 31). In 60 Prozent der Bauunternehmen existieren zudem konkrete Verhaltensregeln bzw. Anweisungen für Nachhaltiges Handeln der Mitarbeiter, wie z. B. Leitbilder oder ein Verhaltenskodex (vgl. Abbildung 32).

Förderung eines Nachhaltigkeitsbewusstseins der Mitarbeiter in mehr als der Hälfte der Bauunternehmen realisiert

Abbildung 31  
Fördern Sie nachhaltiges Denken und Handeln Ihrer Mitarbeiter durch entsprechende Fortbildungen?

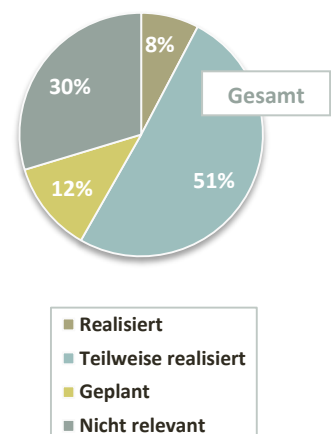
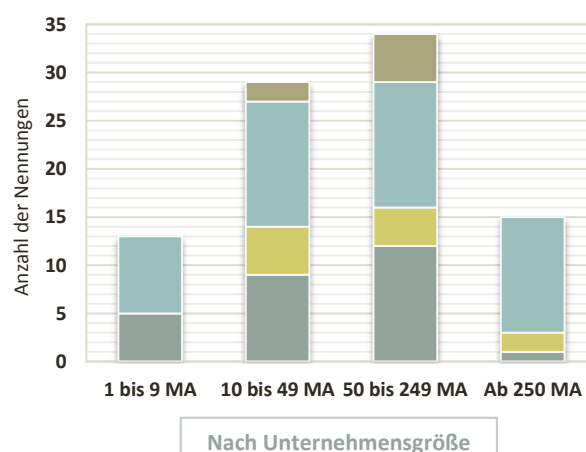
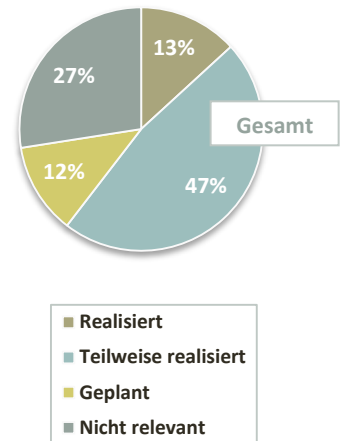
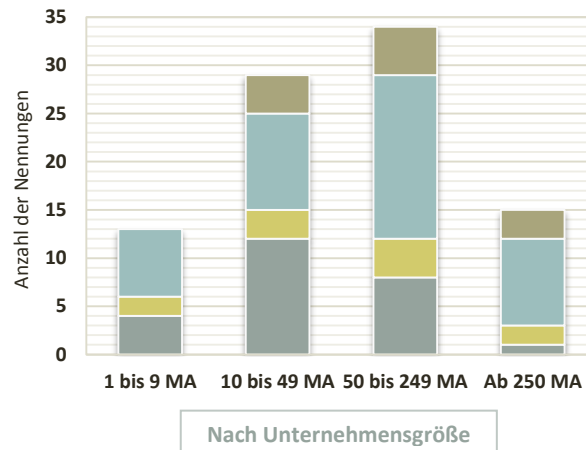


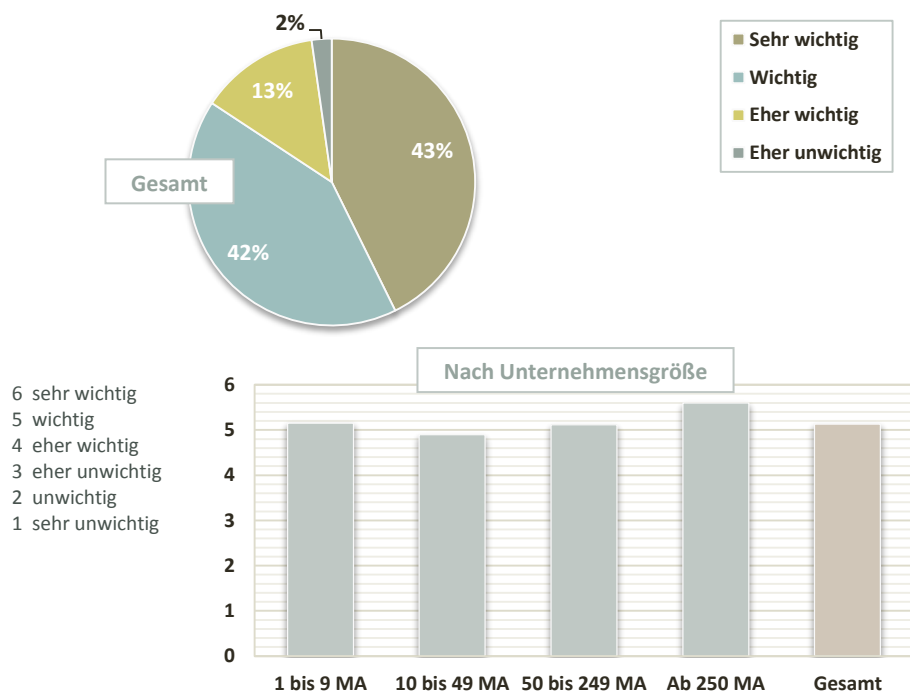
Abbildung 32  
Existieren in Ihrem Bauunternehmen konkrete Verhaltensregeln bzw. Anweisungen (Leitbild, Verhaltenskodex etc.) für nachhaltiges Handeln Ihrer Mitarbeiter?



Die Zufriedenheit der Mitarbeiter ist wesentlicher Indikator für die soziokulturelle Nachhaltigkeit eines Unternehmens und essentiell wichtig für die Produktivität.<sup>19</sup> Mitarbeiterzufriedenheit hat demzufolge in den Bauunternehmen einen besonders hohen Stellenwert. 85 Prozent der Bauunternehmen bewerten die Mitarbeiterzufriedenheit mit *Wichtig* oder *Sehr wichtig* (vgl. Abbildung 33).

Mitarbeiterzufriedenheit von hoher Wichtigkeit

Abbildung 33  
Wie wichtig sind Maßnahmen zur Steigerung von Produktivität und Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiter?



<sup>19</sup> Vgl. Priebe 2007, S. 177 und S. 194 ff.

Wesentliche Instrumente zum Erhalt und zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit sind Maßnahmen zur Einbeziehung der Mitarbeiter, sowie eine hohe Arbeitssicherheit (vgl. Abbildung 34). Wichtige Bestandteile zur Aufrechterhaltung der work-life-balance sind zudem eine persönliche Arbeitsplatzgestaltung, flexible Arbeitszeitmodelle sowie monetäre und materielle Zuwendungen, wie Bonuszahlungen, (Über-)tarifliche Bezahlung und Sachzuwendungen. Letztgenannte werden jedoch mehrheitlich in mittleren und Großunternehmen umgesetzt und sind in Kleinstbetrieben nicht von Bedeutung.

Auffällig ist, dass immaterielle Anreizsysteme, wie beispielsweise interne Weiterbildungen, Mentoringprogramme oder die betriebliche Gesundheitsförderung, aus Sicht der Bauunternehmen nur von untergeordneter Bedeutung für die Mitarbeiterzufriedenheit sind. Diese für eine nachhaltige Unternehmens- und Personalentwicklung wichtigen Bestandteile werden nur in wenigen Bauunternehmen umgesetzt.

**Mitarbeitereinbeziehung und Arbeitssicherheit wichtigste soziokulturelle Maßnahmen**

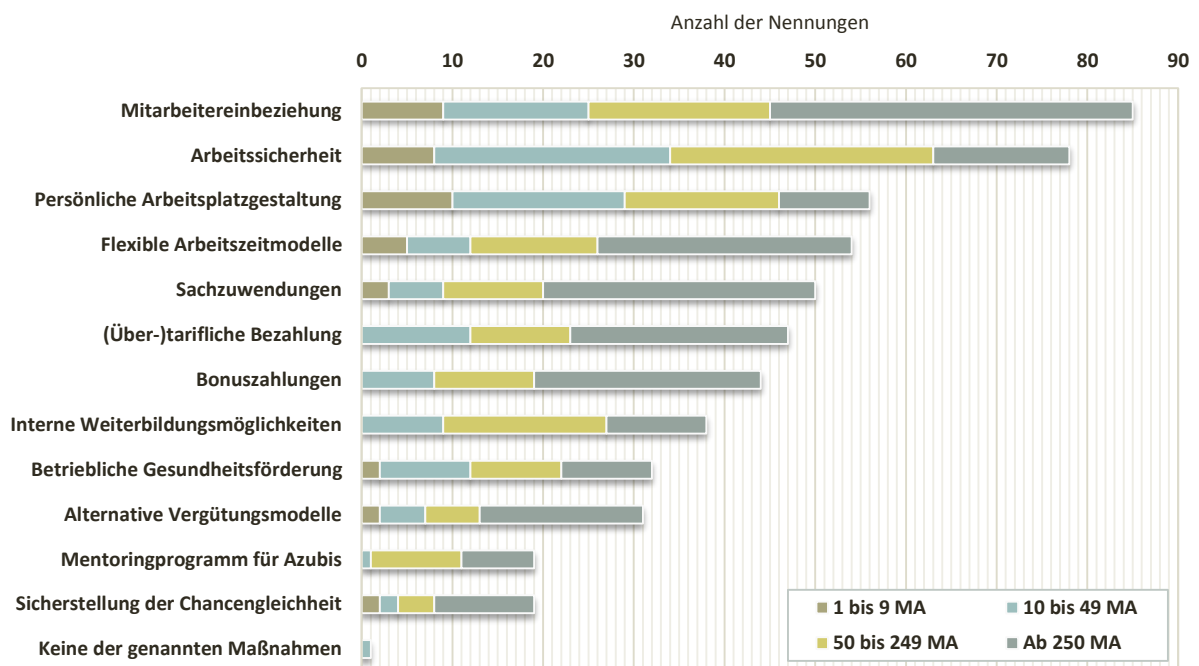


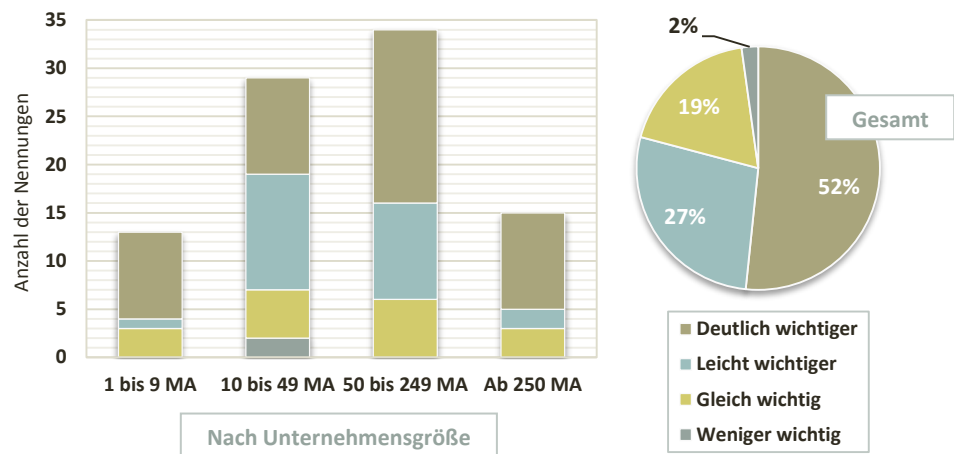
Abbildung 34 Welche Maßnahmen zur Steigerung von Produktivität und Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiter werden in Ihrem Bauunternehmen durchgeführt?

Wie schon im Jahr 2014 sollten die teilnehmenden Bauunternehmen abschließend eine Einschätzung hinsichtlich der Wichtigkeit der drei Nachhaltigkeitsdimensionen zueinander abgeben. Hierbei wurde die Bedeutung ökonomischer Aspekte im Vergleich zu ökologischen und soziokulturellen Aspekten jeweils getrennt voneinander ermittelt.

Die Befragung macht deutlich, dass 79 Prozent der Bauunternehmen der Meinung sind, dass ökonomische Ziele (z. B. Gewinnmaximierung, Existenzsicherung, Wachstum) wichtiger sind als ökologische Verantwortung. Lediglich 19 Prozent halten beide Aspekte für gleich wichtig und nur 2 Prozent erachten die ökologische Verantwortung als wichtiger (vgl. Abbildung 35).

**Ökonomische Ziele wichtiger als ökologische Verantwortung**

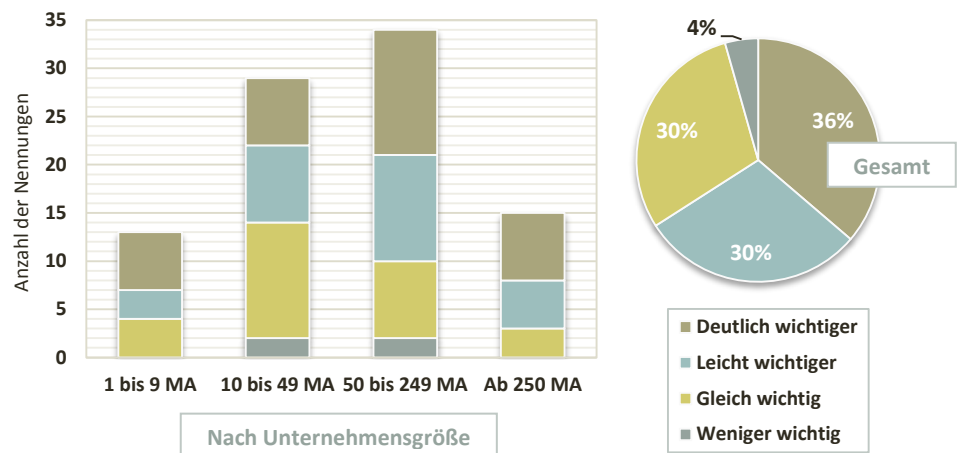
Abbildung 35  
Welche Bedeutung haben ökonomische Ziele (z. B. langfristige Gewinnmaximierung, Existenzsicherung, Wachstum) im Vergleich zu ökologischer Verantwortung in Ihrem Bauunternehmen?



Auch im Vergleich zur soziokulturellen Dimension sind ökonomische Ziele laut Aussage der Bauunternehmen als wichtiger einzustufen (66 Prozent). Der Anteil der Bauunternehmen, die soziokulturelle Aspekte als gleichwertig zu den ökonomischen Zielen ansehen, liegt mit 30 Prozent leicht höher als die ökologischen Aspekte. Immerhin 4 Prozent der Bauunternehmen geben an, dass soziokulturelle Aspekte wichtiger sind als ökonomische Ziele (vgl. Abbildung 36).

**Ökonomische Ziele wichtiger als soziokulturelle Verantwortung**

Abbildung 36  
Welche Bedeutung haben ökonomische Ziele (z. B. langfristige Gewinnmaximierung, Existenzsicherung, Wachstum) im Vergleich zu sozialer Verantwortung in Ihrem Bauunternehmen?



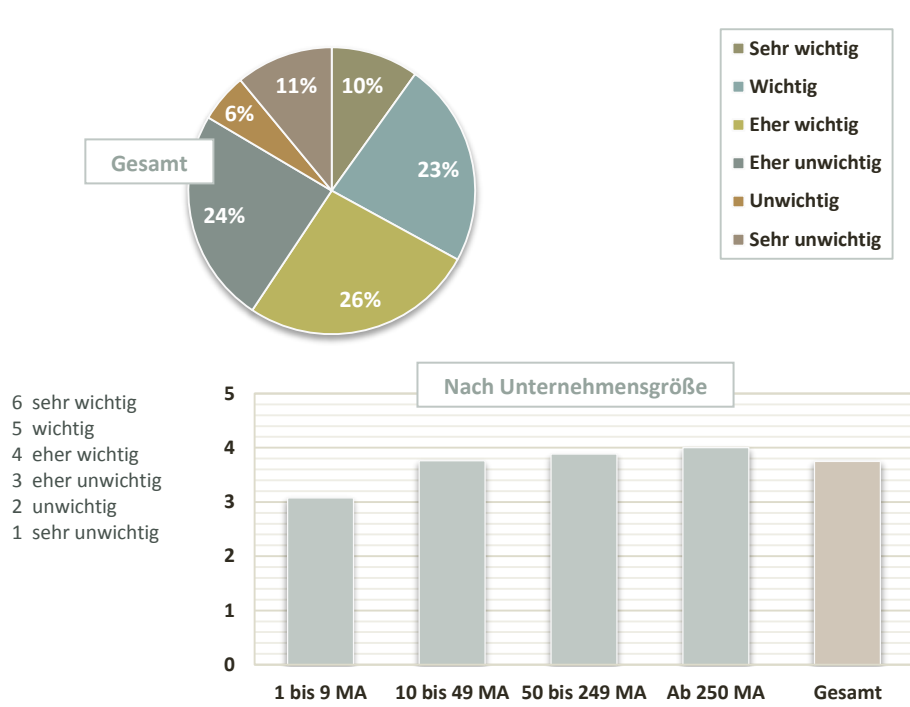
Im Vergleich zum Jahr 2014 ist erkennbar, dass ökonomische Ziele deutlich wichtiger sind als ökologische oder soziale Verantwortung im Bauunternehmen. Im Jahr 2014 fiel diese Bewertung noch wesentlich moderater und ausgeglichener aus.<sup>20</sup> Eine aus Sicht der Nachhaltigkeitsforschung gewünschte inverse Entwicklung kann somit durch die vorliegende Untersuchung nicht bestätigt werden. Auch eine Gleichrangigkeit der drei Nachhaltigkeitsdimensionen wird durch die in Abbildung 35 und Abbildung 36 dargestellten Umfrageergebnisse nicht deutlich. Vielmehr suggerieren die Umfrageergebnisse eine aus Sicht der Bauunternehmen deutlich höhere Bedeutung der ökonomischen Nachhaltigkeit im Vergleich zur ökologischen und soziokulturellen Nachhaltigkeitsdimension. Nach wie vor bleiben Gewinnmaximierung, Wachstum und Existenzsicherung die wesentlichen zu verfolgenden Unternehmensziele, während ökologische und soziokulturelle Verantwortung von nachrangiger Bedeutung sind.

Nachhaltigkeit wird von 59 Prozent der Bauunternehmen als wichtiger Wettbewerbsfaktor eingestuft, wobei die Wichtigkeit mit steigender Unternehmensgröße zunimmt (vgl. Abbildung 37). Demgegenüber stehen jedoch auch 41 Prozent, die Nachhaltigkeit nicht als wichtigen Wettbewerbsfaktor im Baugewerbe sehen. Insbesondere Kleinstunternehmen sehen unternehmerische Nachhaltigkeit für die Gewinnung von Kunden und Aufträgen nicht als relevant an.

**Nachhaltigkeit nur in größeren Unternehmen ein wichtiger Wettbewerbsfaktor**

<sup>20</sup> Vgl. Wicke/Hofmann 2015, S. 14.

Abbildung 37  
Welche Bedeutung hat Nachhaltigkeit als Wettbewerbsfaktor für Ihr Bauunternehmen?

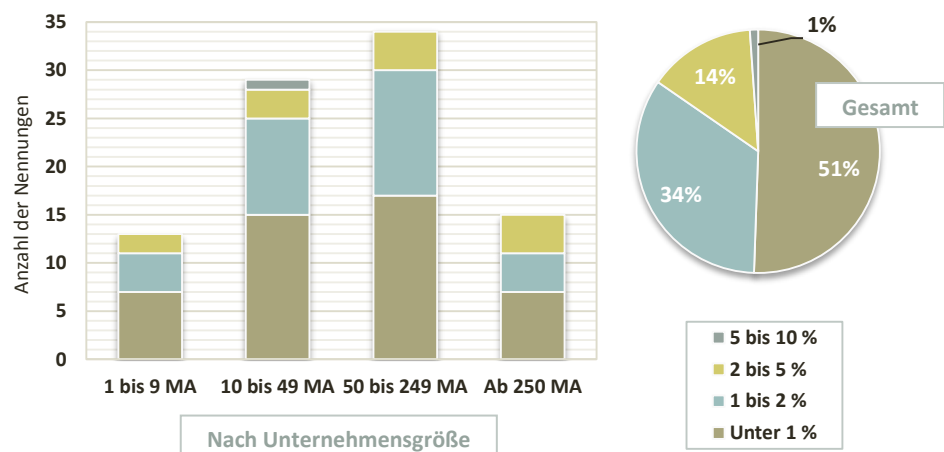


Abschließend sollten die Bauunternehmen angeben, wie viel Prozent des Jahresumsatzes sie bereit wären in unternehmerische Nachhaltigkeitsmaßnahmen zu investieren.

Entgegen der Wichtigkeit, die der Thematik zugesprochen wird, ist die Hälfte der Bauunternehmen lediglich zur Investition von weniger als einem Prozent des Jahresumsatzes in unternehmerische Nachhaltigkeitsmaßnahmen bereit (vgl. Abbildung 38). Etwa ein Drittel der befragten Unternehmen würden ein bis zwei Prozent des Jahresumsatzes für Nachhaltigkeit einsetzen. Lediglich 15 Prozent würden einen über zwei Prozent des Jahresumsatzes hinausgehenden Betrag zur Steigerung der unternehmerischen Nachhaltigkeitsperformance ausgeben.

Geringe Investitionsbereitschaft zur Umsetzung unternehmerischer Nachhaltigkeitsmaßnahmen im Baugewerbe

Abbildung 38  
Wie viel Prozent Ihres Jahresumsatzes wären Sie maximal bereit für Nachhaltigkeitsmaßnahmen in Ihrem Bauunternehmen auszugeben?





## 5 ZUSAMMENFASSUNG

Unternehmerische Nachhaltigkeit ist für die Unternehmen des Baugewerbes von großer Bedeutung und wird in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen. Es kann festgestellt werden, dass unternehmerische Nachhaltigkeitsmaßnahmen sowohl auf unternehmensstrategischer Ebene (Leitlinie, Verankerung in Unternehmenszielen) als auch auf operativer Ebene umgesetzt werden. Hierbei liegt der Fokus jedoch auf der Bauausführung sowie auf vorgelagerten und nachgelagerten, objektbezogenen Geschäftsprozessen (Angebotserstellung, Nachtragsbearbeitung).

Entgegen der hohen Bedeutung unternehmerischer Nachhaltigkeit steht jedoch eine beträchtliche Zahl von Bauunternehmen einer Berücksichtigung unternehmerischer Nachhaltigkeitsaspekte bei der Vergabe von Bauleistungen kritisch gegenüber. Zudem ist zu beobachten, dass die Umsetzung von Nachhaltigkeit vorrangig durch gestellte Anforderungen des Auftraggebers motiviert ist, oder zur Imagebildung genutzt wird. Als Wettbewerbsfaktor für die Kundengewinnung oder Auftragsbeschaffung hat sich Nachhaltigkeit bislang nicht etablieren können. Hier ist – auch gestützt durch Entwicklungen anderer Wirtschaftszweige – zukünftig ein Umdenken erforderlich. Bauunternehmen müssen davon überzeugt werden, dass nur eine langfristig nachhaltige Unternehmensausrichtung zu einer dauerhaften Etablierung am Markt führt und zur Kundengewinnung und -bindung beitragen kann. Der Angebotspreis wird zukünftig nicht mehr alleiniges Kriterium für die Vergabe von Bauleistungen sein. Dies zeigen die aktuellen Entwicklungen im Vergaberecht deutlich.<sup>21</sup>

Wesentliche Hemmnisse für die Umsetzung unternehmerischer Nachhaltigkeit in Bauunternehmen sind hohe Kosten, ein hoher Zeitaufwand, Unsicherheit über den wirtschaftlichen Nutzen sowie oftmals fehlende Kenntnisse hinsichtlich der Umsetzung von geeigneten Maßnahmen. Auch hier besteht für die Zukunft weiterer Optimierungsbedarf. Bauunternehmen müssen hinsichtlich des Nutzens und der Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen sensibilisiert und geschult werden. Einen wichtigen Beitrag dazu können (zertifizierte) Managementsysteme leisten, die bislang in den Bauunternehmen nur eine geringe Durchdringung aufweisen.

---

<sup>21</sup> Vgl. BMWI 2015, S. 2.

Um die Eigenmotivation zur Umsetzung von Nachhaltigkeit in Bauunternehmen zu erhöhen, ist die Verankerung als ein wesentliches Ziel in der Unternehmensstrategie notwendig. Zusätzlich müssen den Bauunternehmen der ökonomische Mehrwert (Kosten-Nutzen-Verhältnis) und/oder unternehmerische Vorteile (z. B. Wettbewerbsfaktor) aufgezeigt werden. Auch die (öffentlichen) Auftraggeber könnten das ganzheitliche Nachhaltigkeitsverständnis beispielsweise durch die Berücksichtigung von unternehmerischer Nachhaltigkeit bei der Ausschreibung von Bauleistungen fördern.

Zur Steigerung eines Nachhaltigkeitsbewusstseins in Bauunternehmen sind beispielsweise die Durchführung von Schulungen und Workshops zur Sensibilisierung der Mitarbeiter sowie die Entwicklung von Instrumenten und Handlungsanweisungen zur einfachen Umsetzung und Bewertung von Nachhaltigkeit erforderlich. Nachhaltigkeitsmaßnahmen müssen dabei in Abhängigkeit der Unternehmensgröße entwickelt werden, um eine hohe Durchdringung mit möglichst niedrigen Kosten und wenig Personalbedarf zu gewährleisten.

Die durchgeführte Studie stellt den derzeitigen Stand der Nachhaltigkeit in Bauunternehmen dar. In Fortführung der im Jahr 2014 durchgeführten Studie konnten erste Entwicklungen – insbesondere die Zunahme der Wichtigkeit sowie die erweiterte Umsetzung von Maßnahmen – in den Bauunternehmen aufgezeigt werden. Um eine fortwährende Entwicklung darstellen zu können, ist eine Weiterführung der Studie in einem regelmäßigen Erhebungsturnus (zweijährig) zu empfehlen. Die steigende Zahl teilnehmender Bauunternehmen macht deutlich, dass das Interesse und der Bedarf für eine nachhaltige Entwicklung im Baugewerbe vorhanden sind.

## ANHANG: FRAGEBOGEN

### Allgemeine Fragen zum Unternehmen

**1 Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrem Bauunternehmen beschäftigt?**

- 0 bis 9
- 10 bis 49
- 50 bis 249
- Ab 250

**2 Wie hoch war der Umsatz Ihres Bauunternehmens im Jahr 2015?**

- Unter 2 Mio. €
- 2 bis 10 Mio. €
- 10 bis 50 Mio. €
- Über 50 Mio. €

**3 Geben Sie die Höhe (Spanne) der von Ihnen erbrachten Bauleistungen im Jahr 2015 an.**

**4 Welche zusätzlichen baunahen Dienstleistungen bietet Ihr Bauunternehmen an?**

- Facility Management
- Property Management
- Planungsleistungen nach HOAI LP 1-4
- Projektentwicklung
- Projektmanagement
- Beratungsleistungen
- Weitere Maßnahmen (Bitte nennen)

### Bedeutung von unternehmerischer Nachhaltigkeit in der Bauwirtschaft

**5 Wie wichtig ist die Beachtung von unternehmerischer Nachhaltigkeit in Bauunternehmen (z. B. Bauausführung, Beschaffung etc.)?**

- Sehr wichtig
- Wichtig
- Eher wichtig
- Eher unwichtig
- Unwichtig
- Sehr unwichtig

**6 Welchen Bedeutungszuwachs wird unternehmerische Nachhaltigkeit in den kommenden fünf Jahren in Bauunternehmen erreichen?**

- Stark zunehmen
- Zunehmen
- Gleich bleiben
- Abnehmen
- Stark abnehmen

**7 Sollte die Nachhaltigkeit des ausführenden Bauunternehmens bei der Vergabe von Bauleistungen berücksichtigt werden?**

- Ja
- Nein

**8 Nennen Sie max. drei Gründe, die gegen die Berücksichtigung bei der Vergabe sprechen.**

**9 Wie sollte die Nachhaltigkeit des Bauunternehmens bei der Vergabe von Bauleistungen berücksichtigt werden?**

- Vorgelagertes Präqualifikationsverfahren
- Eignungsprüfung im Vergabeprozess
- Zuschlagskriterium
- Leistungsbeschreibung
- Zusätzliche Technische Vertragsbedingungen
- Weitere (Bitte nennen)

## Nachhaltigkeit in der Unternehmensphilosophie

**10 Ist unternehmerische Nachhaltigkeit Bestandteil Ihrer Unternehmensphilosophie?**

- Ja
- Nein

**11 Wie werden Nachhaltigkeitsaspekte als Bestandteil der Unternehmensphilosophie in Ihrem Bauunternehmen implementiert und kommuniziert?**

- Formulierung in den Unternehmenszielen
- Leitbild
- Verhaltenskodex (Code of Conduct)
- Workshops / Seminare
- Coaching von Führungskräften
- Keine der genannten Möglichkeiten
- Weitere (Bitte nennen)

## Motivation und Hemmnisse

**12 Welche Faktoren führen dazu, dass Sie sich in Ihrem Bauunternehmen näher mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandersetzen?**

- Anforderungen von Auftraggebern
- Beitrag zum Umweltschutz
- Imageverbesserung
- Eigene Wertvorstellungen
- Umsatzsteigerung
- Soziale Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern
- Kosteneinsparpotential (z. B. für Energie)
- Erschließung neuer Märkte
- Gesellschaftliche Verantwortung
- Keiner der genannten Faktoren
- Weitere Faktoren (Bitte nennen)

**13 Welche Kriterien erschweren die Umsetzung von Nachhaltigkeit in Ihrem Bauunternehmen?**

- Unzureichender Kenntnisstand
- Fehlende personelle Kapazitäten
- Hoher Zeitaufwand
- Hohe Kosten
- Unsicherheit über wirtschaftlichen Nutzen
- Geringes Interesse
- Keines der genannten Kriterien
- Weitere Kriterien (Bitte nennen)

**Interessengruppen und Außendarstellung**

**14 Schätzen Sie die Wichtigkeit der Nachhaltigkeit Ihres Bauunternehmens für die folgenden Interessengruppen ein.**

	sehr wichtig	wichtig	eher wichtig	eher unwichtig	unwichtig	sehr unwichtig
Private Auftraggeber	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Öffentliche Auftraggeber	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lieferanten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nachunternehmer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fremdkapitalgeber	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gesellschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wettbewerber	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anteilseigner (Shareholder)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**15 Wie wichtig ist Nachhaltigkeit für die Außendarstellung Ihres Bauunternehmens?**

- Sehr wichtig
- Wichtig
- Eher wichtig
- Eher unwichtig
- Unwichtig
- Sehr unwichtig

**16 Mit welchen Instrumenten wird das Thema Nachhaltigkeit in Ihrem Bauunternehmen intern und extern kommuniziert?**

- Nachhaltigkeits-/Umweltbericht
- Pressemeldungen
- Internet-Präsenz
- Sponsoring
- Kundengespräche
- Geschäftsbericht
- Mitarbeiterinformationen
- Werbeprospekte/-material
- Verantwortlicher Mitarbeiter (Nachhaltigkeits-Beauftragter)
- Keines der genannten Instrumente
- Weitere Instrumente (Bitte nennen)

**17 Wie wichtig ist Kundenorientierung für Ihr Bauunternehmen?**

- Sehr wichtig
- Wichtig
- Eher wichtig
- Eher unwichtig
- Unwichtig
- Sehr unwichtig

**18 Welche Maßnahmen zur Kundenorientierung führen Sie in Ihrem Bauunternehmen durch?**

- Führen einer Kundendatenbank
- Digitale Kundeninformation (z. B. Homepage)
- Key Account Management
- Kundenzufriedenheitsumfrage
- Zielgruppenspezifische Marketingmaßnahmen
- Keine der genannten Maßnahmen
- Weitere Maßnahmen (Bitte nennen)

**19 Wie wichtig ist die Nachhaltigkeit eines Lieferanten oder Nachunternehmers für Ihr Bauunternehmen?**

- Sehr wichtig
- Wichtig
- Eher wichtig
- Eher unwichtig
- Unwichtig
- Sehr unwichtig

**20 Existieren in Ihrem Bauunternehmen Auswahlkriterien für die Auswahl nachhaltiger Lieferanten oder Nachunternehmer?**

- Nein
- Ja

Wenn ja, welche? (Bitte nennen) (Frage 21)

**22 Welche Maßnahmen führen Sie im gesamtgesellschaftlichen Umfeld durch?**

- Sponsoring / Spenden
- Soziale Projekte (karitative Einrichtungen, Schulen, Sporteinrichtungen)
- Stiftungen
- Kooperationsmodelle
- Keine der genannten Maßnahmen
- Weitere Maßnahmen (Bitte nennen)

## Nachhaltiges Geschäftsprozessmanagement

### 23 In welchen Geschäftsprozessen werden in Ihrem Bauunternehmen Nachhaltigkeitsmaßnahmen durchgeführt?

- Auftragsbeschaffung (Akquisition, Angebotserstellung)
- Arbeitsvorbereitung
- Beschaffung (Sachgüter, Produktionsfaktoren, Nachunternehmerleistungen)
- Logistik
- Bauausführung
- Marketing
- Personalwirtschaft und -entwicklung
- Service und Kundendienst
- Forschung & Technologieentwicklung
- Unternehmensinfrastruktur (z. B. Rechnungswesen, Rechtsabteilung, Gebäude)
- Leitungs- und Managementprozessen

### 24 Wie wichtig ist der Einsatz von Managementsystemen zur Umsetzung und Sicherung von Nachhaltigkeit in Ihrem Bauunternehmen?

- Sehr wichtig
- Wichtig
- Eher wichtig
- Eher unwichtig
- Unwichtig
- Sehr unwichtig

### 25 Welche Managementsysteme setzen Sie in Ihrem Bauunternehmen ein?

- Qualitätsmanagement
- Umweltmanagement
- Energiemanagement
- Arbeitsschutzmanagement
- Risikomanagement
- Lieferkettenmanagement
- Nachtragsmanagement
- Kundenbeziehungsmanagement (CRM)
- Angebotsmanagement
- Keines der genannten Managementsysteme
- Weitere Systeme (Bitte nennen)

### 26 Nach welchen Systemen ist Ihr Unternehmen zertifiziert?

- DIN EN ISO 9001 (Qualitätsmanagement)
- DIN EN ISO 14001 (Umweltmanagement)
- DIN EN ISO 50001 (Energiemanagement)
- OHSAS 18001 (Arbeitsschutzmanagement)
- AMS Bau (Arbeitsschutzmanagement)
- Qualitätsverbund umweltbewusster Betriebe (QuB)
- Bauen mit Innungs-Qualität e. V. (Bauen mit IQ)
- Sicherheits Zertifikat Contractoren (SCC)
- Nach keinem der genannten Systeme
- Weitere Systeme (Bitte nennen)

**27 Welche Softwareunterstützung setzen Sie in Ihrem Bauunternehmen ein?**

- Kalkulationssoftware
- AVA-Software
- Dokumentenmanagement-System (DMS)
- Virtuelle Datenräume (Cloud-Anwendungen)
- Building Information Modeling (BIM)
- Berechnung von Lebenszykluskosten
- Kundenbeziehungsmanagement-Software (CRM)
- Erstellung von Ökobilanzen
- Monte-Carlo-Simulation
- Lohnabrechnung
- Keine der genannten Softwareunterstützungen
- Weitere Software (Bitte nennen)

**28 Führen Sie in Ihrem Bauunternehmen Messungen, Aufzeichnungen oder Dokumentationen durch, um die Umsetzung von unternehmerischer Nachhaltigkeit überwachen zu können?**

- Realisiert
- Teilweise realisiert
- Geplant
- Nicht relevant

**Dimensionen der Nachhaltigkeit****29 Wie wichtig ist die Beachtung des Umweltschutzes in Ihrem Bauunternehmen?**

- Sehr wichtig
- Wichtig
- Eher wichtig
- Eher unwichtig
- Unwichtig
- Sehr unwichtig

**30 Welche der folgenden ökologischen Maßnahmen werden in Ihrem Bauunternehmen (nicht Baustelle) umgesetzt?**

- Energiesparmaßnahmen
- Einsatz regenerativer Energien
- Beschaffung nachhaltiger Betriebs- und Geschäftsausstattung (z. B. Büromaterial, Dienstwagen)
- Abfallminimierung, Recycling
- Reduzierung des Wasserverbrauchs
- Keine der genannten Maßnahmen
- Weitere Maßnahmen (Bitte nennen)



**31 Welche der folgenden ökologischen Maßnahmen werden auf den Baustellen Ihres Bauunternehmens umgesetzt?**

- Energiesparmaßnahmen
- Bodenschutzmaßnahmen
- Verwendung nachhaltiger Rohstoffe und Materialien
- Bezug von Rohstoffen und Materialien aus der Region
- Abfallminimierung
- Materialrecycling
- Wasserschutzmaßnahmen
- Brauchwassernutzung
- Lärmschutzmaßnahmen
- Maßnahmen gegen Luftverschmutzungen
- Keine der genannten Maßnahmen
- Weitere Maßnahmen (Bitte nennen)

**32 Nutzen Sie Instrumente (z. B. Ökobilanzierung, CO<sub>2</sub>-Fußabdruck) zur Darstellung der Umweltverträglichkeit Ihres Bauunternehmens?**

- Realisiert
- Teilweise realisiert
- Geplant
- Nicht relevant

**33 Fördern Sie nachhaltiges Denken und Handeln Ihrer Mitarbeiter durch entsprechende Fortbildungen, Trainings etc.?**

- Realisiert
- Teilweise realisiert
- Geplant
- Nicht relevant

**34 Existieren in Ihrem Unternehmen konkrete Verhaltensregeln/Anweisungen (Leitbild, Verhaltenskodex etc.) für nachhaltiges Handeln Ihrer Mitarbeiter?**

- Realisiert
- Teilweise realisiert
- Geplant
- Nicht relevant

**35 Wie wichtig sind Maßnahmen zur Steigerung von Produktivität und Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiter?**

- Sehr wichtig
- Wichtig
- Eher wichtig
- Eher unwichtig
- Unwichtig
- Sehr unwichtig

**36 Welche Maßnahmen zur Steigerung von Produktivität und Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiter werden in Ihrem Bauunternehmen durchgeführt?**

- Betriebliche Gesundheitsförderung
- Arbeitssicherheit
- Mentoringprogramm für Auszubildende (z.B. Meister-Gesellen-Modell)
- Persönliche Arbeitsplatzgestaltung
- Interne Weiterbildungsmöglichkeiten (z. B. eigene Förderprogramme/Akademien)
- (Über-)tarifliche Vergütung
- Bonuszahlungen
- Sicherstellung der Chancengleichheit/Frauenförderung
- Flexible Arbeitszeitmodelle
- Sachzuwendungen (z. B. Dienstwagen)
- Alternative Vergütungsmodelle (z. B. leistungs- oder ergebnisbezogen)
- Mitarbeiterbeziehung
- Keine der genannten Maßnahmen
- Weitere Maßnahmen (Bitte nennen)

**37 Welche Bedeutung haben ökonomische Ziele (z. B. langfristige Gewinnmaximierung, Existenzsicherung, Wachstum) im Vergleich zu ökologischer Verantwortung in Ihrem Bauunternehmen?**

- Deutlich wichtiger
- Leicht wichtiger
- Gleich wichtig
- Weniger wichtig
- Deutlich weniger wichtig

**38 Welche Bedeutung haben ökonomische Ziele (z. B. langfristige Gewinnmaximierung, Existenzsicherung, Wachstum) im Vergleich zu sozialer Verantwortung in Ihrem Bauunternehmen?**

- Deutlich wichtiger
- Leicht wichtiger
- Gleich wichtig
- Weniger wichtig
- Deutlich weniger wichtig

**39 Welche Bedeutung hat Nachhaltigkeit als Wettbewerbsfaktor für Ihr Bauunternehmen?**

- Sehr wichtig
- Wichtig
- Eher wichtig
- Eher unwichtig
- Unwichtig
- Sehr unwichtig

**40**      **Wie viel Prozent Ihres Jahresumsatzes wären sie maximal bereit für Nachhaltigkeitsmaßnahmen in Ihrem Bauunternehmen auszugeben?**

- Unter 1 %
- 1 bis 2 %
- 2 bis 5 %
- 5 bis 10 %

### **Sonstiges**

**41**      **Haben Sie noch Anmerkungen oder Ergänzungen?**

## QUELLENVERZEICHNIS

### AMTSBLATT DER EUROPÄISCHEN UNION L 124

Kommission der Europäischen Gemeinschaften: *Empfehlungen der Kommission vom 6. Mai 2013 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen*. Amtsblatt der Europäischen Union L 124. 20.05.2003.

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:de:PDF> (aufgerufen am: 22.7.2015)

### BAUINDUSTRIE 2014

Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e. V.: *Bedeutung der Bauwirtschaft 2014 in Deutschland*.

<http://www.bauindustrie.de/zahlen-fakten/statistik/bedeutung-der-bauwirtschaft/> (aufgerufen am: 22.7.2015)

### BMVBS 2013

Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS): *Leitfaden Nachhaltiges Bauen*. Berlin: 2013.

### BMWI 2015

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Bmwi): *Eckpunkte zur Reform des Vergaberechts*, Beschluss des Bundeskabinetts, 7. Januar 2015.

<https://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/E/eckpunkte-zur-reform-des-vergaberechts,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf> (aufgerufen am: 11.11.2015)

### BOSCH/REHFELD 2006

Bosch, G.; Rehfeld, D.: *Zukunftschancen für die Bauwirtschaft – neue Erkenntnisse aus der Zukunftsstudie NRW*, in: *Informationen zur Raumentwicklung*, hrsg. vom Bundesamt für Bauwesen und Raumforschung (BBR), Heft 10.2006, S. 539–552.

### BWI-BAU 2013

Institut der Bauwirtschaft (BWI-BAU) (Hrsg.): *Ökonomie des Baumarktes – Grundlagen und Handlungsoptionen: Zwischen Leistungsversprecher und Produkthanbieter*, Wiesbaden: Springer Vieweg, 2013.

### DEUTSCHE HYPO 2012

Deutsche Hypothekenbank (Hrsg.): *Nachhaltigkeit in der Immobilienwirtschaft*, 1. Februar 2012, Hannover: o. V..

[https://www.nordlb.de/fileadmin/redaktion/analysen\\_prognosen/immobilien/Nachhaltigkeit\\_in\\_der\\_Immobilienwirtschaft\\_01022012.pdf](https://www.nordlb.de/fileadmin/redaktion/analysen_prognosen/immobilien/Nachhaltigkeit_in_der_Immobilienwirtschaft_01022012.pdf) (aufgerufen am: 7.11.2012)

### GILDE GMBH 2007

Gewerbe- und Innovations-Zentrum Lippe-Detmold GILDE GMBH (Hrsg.): *Gesellschaftliches Engagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen in Deutschland – aktueller Stand und zukünftige Entwicklung*, Studie im Auftrag der EU-Kommission, Detmold: o. V., 2007.

### GIRMSCHIED 2000

Girmscheid, G.: *Baumanagement der Zukunft – Neue Chancen nutzen oder auf alte Rezepte bauen?*, in: *Bauingenieur* Band 75, August 2000, S. 573–580.

**GIRMSCHIED/SELBERHERR 2012**

Girmscheid, G.; Selberherr, J.: Nachhaltige Unternehmensführung – Herausforderung an Planer und Unternehmen, in: Bauingenieur Band 87, September 2012, S. 402–409.

**LÜTZKENDORF 2011**

Lützkendorf, T.: Normen als Verständigungsgrundlage und Handlungsanleitung beim Nachhaltigen Bauen, in: Bauer, M. et al., Nachhaltiges Bauen, 2011, S. 175–212.

**PRIEBE 2007**

Priebe, A.: Nachhaltige Personalentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen – Versuch einer Annäherung vor dem Hintergrund des demographischen Wandels, Dissertation, Fakultät für Soziologie, Universität Bielefeld (Hrsg.), Bielefeld: Selbstverlag, 2007.

**SCHALTEGGER ET AL. 2007**

Schaltegger, S.; Herzig, C.; Kleiber, O.; Klinke, T.; Müller, J.: *Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen*. Hrsg. vom Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU), econsense – Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft e. V., Centre for Sustainability Management (CSM), Berlin: o.V., 2007.

**SOBEK 2011**

Sobek, W.: Nachhaltiges Bauen: Grundlagen und Perspektiven, in: Bauer, M. et. al., Nachhaltiges Bauen, 2011, S. 1–10.

**STARK 2006**

Stark, K. (Hrsg.): Baubetriebslehre - Grundlagen – Projektbeteiligte, Projektplanung, Projektablauf, 1. Auflage, Wiesbaden: Friedr. Vieweg & Sohn Verlag / Gwv Fachverlage GmbH, 2006.

**WCED 1987**

World Commission on Environment and Development: *Our Common Future, Chapter 2: Towards Sustainable Development*. 1987.

**WICKE/HOFMANN 2015**

Wicke, D.; Hofmann, S.: Nachhaltigkeit in der Bauwirtschaft – Studie zur aktuellen Situation des Nachhaltigkeitsverständnisses in Bauunternehmen, hrsg: Technische Universität Dortmund, Fakultät Architektur und Bauingenieurwesen, Lehrstuhl Immobilienwirtschaft und Bauorganisation, Dortmund: Eigenverlag, 2015.  
<http://dx.doi.org/10.17877/DE290R-16471> (aufgerufen am: 17.12.2015).

**ZIOUZIYOU 2013**

Ziouziyou, S. (Hrsg.): Bau-Vertrieb, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2013.

**ZIOUZIYOU 2010**

Ziouziyou, S. (Hrsg.): Bau-Marketing – Grundlagen, Anwendung, Beispiele, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2010.