

## **Nachtragsjägerei und Akquisition – eine unmögliche Symbiose?**

---

Bei der Frage ob Nachtragsjägerei und Akquisition eine unmögliche Symbiose ist, bedarf es zunächst einmal der Definition der verwendeten Begriffe. Schon die Bezeichnung Nachtragsjägerei impliziert die negative Empfindung vorsätzlich unanständigen Verhaltens. Allein mit der Beschreibung „Jägerei“ wird der grundsätzlich neutralen Bezeichnung „Nachtrag“, die letztendlich nichts anderes als die nachträgliche Vereinbarung über vertraglich nicht vorgesehene Bedingungen beinhaltet, negativ belegt.

Hier spiegeln sich bereits Sorge und Angst der Bauherren bzw. Bauherrenvertreter im Bauwesen wieder, durch unseriöse Geschäftspartner auf der Auftragnehmerseite mittels Nachträgen zu unangemessen hohen Zahlungen gebracht zu werden. Dabei drückt der Begriff „Jägerei“ das subjektive Empfinden eines gezielten strategischen Vorgehens aus.

So kann Nachtragsjägerei definiert werden als:

„... unanständige Strategie, erst mit niedrigem Preis zum Auftrag zu kommen und dann durch nachträglich völlig überhöhte Forderungen den Bauherrn über den Tisch zu ziehen...“.

Da Verträge nicht nur im Bauwesen von mindestens zwei Parteien geschlossen werden, bedarf es an dieser Stelle, den Blick auf den Begriff „Nachtragsjägerei“ auch aus Sicht der Auftragnehmer zu richten.

Nicht selten erleben Auftragnehmer, dass ihnen zunächst vorsätzlich oder fahrlässig durch eine unvollständige Beschreibung der zu erbringenden Leistung bzw. der Bedingungen, unter denen die beschriebenen Leistungen erbracht werden müssen, ein den Leistungen und Bedingungen nicht entsprechendes, zu niedriges Angebot abgeloct wird. Demgegenüber werden dann später Nachforderungen planmäßig, aus Eigenschutz oder fehlendem Verständnis, kategorisch abgeblockt.

So könnte „Nachtragsjägerei“ auch als

„...unanständige Strategie, erst den Bieter in Sicherheit zu wiegen, zum niedrigen Preis zu locken und dann mit Forderungen nach Mehrleistung ohne Vergütung über den Tisch zu ziehen...“ definiert werden.

### **Was ist Akquisition?**

Nur unwesentlich schwieriger ist die Definition des Begriffes „Akquisition“. Unmittelbar übersetzt und noch heute im italienischen verwendet, bedeutet er „Erwerb“!

In der reinen kaufmännischen Lehre wird der Begriff „Akquisition“ häufig als „betriebswirtschaftlicher Austauschprozess von Waren und Dienstleistungen gegen Geldleistung mit dem Ziel Gewinn zu machen“ definiert.

Auf die Bedingungen der Bauindustrie und das Bauhauptgewerbe bezogen, ist die Definition als „... Beschaffung von Aufträgen und/oder Kunden, also Kundengewinnung durch Kundenpflege mittels Vertreter...“ zu verstehen.

Die Beschaffung von Aufträgen, also die Akquisition, ist letzten Endes alles unternehmerische Handeln, das eine über die drei Wettbewerbskriterien Preis, Qualität und Bauzeit hinausreichende Leistung gegenüber dem Kunden darstellt.



Ob nun bei Verträgen, die über die Vergabe entsprechend VOB/A geschlossen werden oder in freier Verhandlung – ist letztendlich Akquisition der Mehrwert, der dem Kunden geboten wird.

Akquisiteure, also verhandelnde Personen, bieten dem Kunden einen Mehrwert und machen dies dem Kunden **vor** dem Auftrag bewusst.

Dieser Mehrwert kann vielfältig aussehen und in Dienstleitungen, Beratung und verschiedensten Werbemaßnahmen liegen. Allein auch das Verhalten der Auftragnehmer bzw. Auftragnehmervertreter bei der Abwicklung eines Projektes ist entscheidend in der Mehrwertgewinnung für den Auftraggeber. Die Akquisition hat dabei die Aufgabe, dies vor Vertragsschluss dem Kunden klar zu machen.

So ist einer der wichtigsten Punkte für handelnde Bauleiter und Poliere, an den Kunden des Kunden zu denken. **Kunden des Kunden** sind beispielsweise bei Kommunalpolitikern die Anlieger an der Baustelle oder auch die Bürger schlechthin. Sie sind seine Wähler. Ähnliches gilt auch im Industriebau, wenn Produktionslinien unter fortlaufendem Betrieb umgebaut werden oder z. B. Hotels unter Betrieb umgestaltet werden. D. h., die Hotelbesucher sind Kunden des Kunden, deren Bedürfnisse und Empfindsamkeiten im Mittelpunkt der Verantwortlichen eines Bauprojektes stehen müssen.

Eine einfachere und wirkungsvollere Möglichkeit ist beispielsweise die Organisation einer Spatenstichveranstaltung, die z. B. ein Politiker öffentlichkeitswirksam gegenüber seinen Wählern einsetzen kann. Bei Planern können solche Maßnahmen zur Werbung für neue Kunden im Medieneinzugsbereich dienen.

## Arten von Kunden

Betrachtet man die grundsätzlich vorangegangene Definition von „Nachtragsjägerei“, bedarf es der Bewertung der Arten von Kunden – Kunden, bei denen es überhaupt möglich ist, mit solchen Strategien zu arbeiten.

Da sind zunächst die Kunden, die in freier Verantwortlichkeit Bauaufträge in freier Vergabe verhandeln und beauftragen können. Hier ist echte Nachtragsjägerei in der vorstehenden Definition nur beim **ersten Auftrag** möglich. Dieser wird dann auch der **letzte** sein. Eine langfristige Unternehmensstrategie hieraus abzuleiten wäre fatal, weil die Zahl potenzieller Kunden jedes Baugeschäftsfeldes begrenzt ist und spätestens wenn man einmal für alle gebaut hat, das Ende unternehmerischen Handelns eintritt.

Demgegenüber stehen Kunden, die man rein theoretisch zum Auftrag zwingen könnte – Kunden also, die aus gesetzlicher Vorgabe an die Anwendung der VOB/A oder dem Verfahren der Auftragsvergabe nach europäischem Recht verpflichtet sind. Hier ist echte Nachtragsjägerei rein gedanklich häufiger möglich, da selbst trotz negativer Erfahrungen diese Kunden rein theoretisch gezwungen werden könnten, wiederholt Aufträge an entsprechende Firmen zu vergeben.

Hierbei handelt es sich jedoch um einen Trugschluss, da bei straff organisierten Auftraggebern deren Dokumentation so weit reicht, dass selbst hieraus Ausschlussgründe im Verfahren nach VOB/A abgeleitet werden können.

Warum sollten Verantwortliche nicht bei der Angebotswertung ihre Chancen im Rahmen des Gesetzes voll ausschöpfen, um Nachtragsjäger vom Auftrag fernzuhalten.

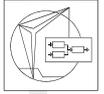
Dritte Kategorie wären Kunden, die so dumm sind, dass man es mit ihnen machen kann.

Hier gilt festzustellen: Kunden, die so dumm sind, dass man es mit ihnen machen kann und die man immer zum Auftrag zwingen kann, bei denen echte Nachtragsjägerei rein theoretisch häufiger möglich ist – diese Kunden gibt es nicht.

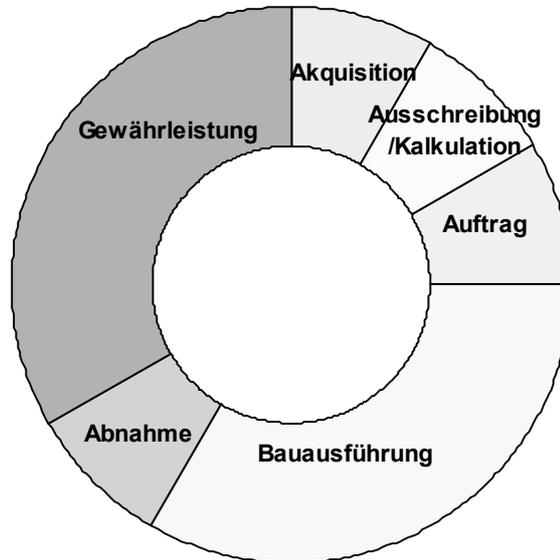
Für diese Kunden braucht man aber auch keine Akquisition.

## Baukreis

Wie unsinnig die Strategie, über Nachtragsjägerei zum unternehmerischen Erfolg zu kommen, ist, zeigt der so genannte „Baukreis“.



## Der Baukreis



Er stellt einen geschlossenen Ringablauf von der Akquisition über die Ausschreibung, von der Bauausführung bis hin zur Gewährleistung dar.

Letzten Endes schließt beim mehrfachen Auftraggeber die Handhabung im Gewährleistungszeitraum unmittelbar an die Akquisition im Rahmen der nächsten Ausschreibung an. Es ist also nicht möglich, einzelne Aufträge isoliert zu behandeln und hierin das Nachtragsverhalten gegenüber dem Kunden von anderen Aufträgen zu trennen. Es führt also das gesamte unternehmerische Handeln des Bauunternehmens zum Gesamtbild, das der Bauherr sowie Vertreter und Planer von der Maßnahme und deren Abwicklung hatten. Hieraus leitet der Bauherr wiederum subjektiv oder objektiv, bewusst oder unbewusst seine Entscheidungen bei der nächsten Auftragsvergabe ab.

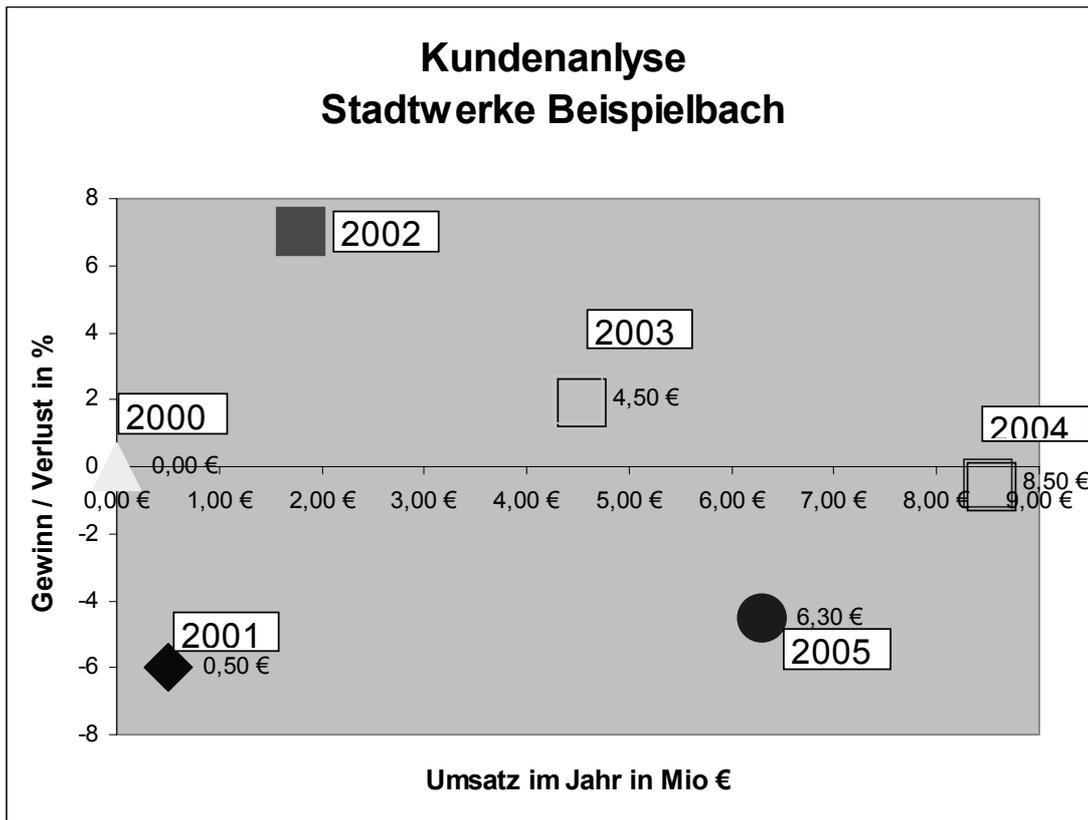
Aus der gleichen Erkenntnis muss auch der Bauunternehmer seine Bekenntnisse für zukünftiges Handeln ableiten, insbesondere in der Frage wie er und seine Mitarbeiter mit dem Kunden im Rahmen der Akquisition und der Angebotsstrategie umgehen.

Das bedeutet nicht, dass man sich dem jeweiligen Vertragspartner ausliefern muss, sondern dass mit der nötigen Portion Diplomatie die eigenen Interessen in fairem Maße umgesetzt werden. Dabei ist mit Diplomatie die Kunst gemeint: „... in der vollen Härte des Geschäfts so zu kommunizieren, dass man von seinem Gegenüber immer noch gemocht wird...“.

## Portfolio

Bei der Festlegung von Firmenstrategien müssen unter anderem die bisherigen und potenziellen Kunden analysiert werden. Wichtigstes Kriterium der bisherigen Kunden ist der bisher erreichte Umsatz und der damit erzielte Gewinn oder Verlust.

Angelehnt an das Portfolio von MCKINSEY als auch der BOSTON CONSULTING GROUP gilt es, Zielkunden zu analysieren.



In einem Diagramm, in dem sich auf der Abszisse von 0 bis zu einem definierten Betrag die Auftragssumme abzeichnet und auf der Ordinate in Plus- und Minusrichtung Gewinn und Verlust im Prozentverhältnis darzustellen ist, gilt es, bei den einzelnen Kunden die Bauleistungen (Umsätze) pro Kalenderjahr fest einzutragen.

Im vorstehenden Portfolio kann leicht erkannt werden, dass im Jahr 2000 kein Auftrag abgewickelt wurde, 2001 nur ein geringfügiger Auftrag jedoch mit hohem Verlust, 2002 eine Steigerung in der Auftragssumme möglich war und gleichzeitig erhebliche Gewinne eingefahren werden konnten. Daraus war wohl die Strategie zur Umsatzsteigerung abgeleitet worden, die in den Jahren 2003 und 2004 zu erheblichen Bauleistungssteigerungen führte, die jedoch letzten Endes mit negativem Ergebnis abschlossen (2004). Offensichtlich im Rahmen der „Kundenverteidigung“ 2005 war der unternehmerische Versuch, die Umsätze zu halten auf Kosten der Preise durchgeführt worden, so dass es hier zu erheblichen Verlusten kam. Jetzt bedarf es im Rahmen der Marketinganalyse und der strategischen Ausrichtung im Unternehmen der Entscheidung, wie mit diesem Kunden weiterhin umgegangen werden soll.

#### **Zurück zur Akquisition:**

Die zentrale Frage allen Handelns in der Akquisition muss lauten: „Warum will der Kunde, dass wir den Auftrag bekommen?“ Diese Frage setzt voraus, dass das Unternehmen in den drei klassischen Wettbewerbskriterien Preis, Qualität und Bauzeit sich nicht mehr vom Wettbewerb abheben kann, sondern sich durch weitere Leistungen im Wettbewerb auszeichnet. Dazu muss aber auch klar sein, dass es definitiv keine Möglichkeit mehr gibt, im Preis-Zeit-Qualitätswettbewerb durch Verbesserungen weiter an die Spitze zu gelangen.

Deshalb muss jedes Unternehmen für sich seine Stärken analysieren und diese dem Kunden in der Akquisition anbieten. Nur dadurch kann es zu einem Wettbewerbsvorteil kommen, der dann zum Auftrag führt.

## Nachträge sind grundsätzlich nichts Unanständiges

Bei einer geeigneten Firmenstrategie, die damit beginnt, **im Kunden einen Partner** zur Errichtung des Bauwerks zu sehen, können Nachträge für beide Parteien grundsätzlich zum Vorteil gereichen.

Bauwerke sind durch ihre komplexe Anlage und ihrer Charakteristik als Unikat letzten Endes nur dann für alle Beteiligten erfolgreich zu verwirklichen, wenn hier im Team an einem Strang gezogen wird und bei allen Fragen der Leistung wie der Vergütung von einer „Win-Win-Situation“ ausgegangen wird. D. h., bei geeigneter Firmenstrategie und gutem Nachtragsmanagement bedankt sich der Kunde für die Nachträge, weil er dadurch selbst in die Gewinnerposition gekommen ist.

Als Beispiel kann eine andere Bauweise als im Vertrag vorgesehen genannt werden, die dem Bauherren Geld einspart, aber dem Unternehmen durch neue Einheitspreise Gewinn bringt.

Ebenfalls können durch zunächst scheinbar ärgerliche Bedenkenanmeldungen Änderungen in der Planung vorgenommen werden, die dem langfristigen Bestand des Bauwerks dienen. So kann an Stelle einer Flachgründung eine Pfahlgründung vorgenommen werden, die dann die Dauerhaftigkeit des Bauwerks (zum Beispiel einer Kläranlage) erst recht herstellt. Auch durch die Änderung von Dachkonstruktionen (möglicherweise teurer, aber stabiler gegen höhere Schneelasten) kann die Dauerhaftigkeit des Bauwerks verbessert werden.

Bei Baubehinderungen kann das Bauunternehmen durch eine intensive Dokumentation und Ursachensicherung bzw. Beweissicherung eine Situation herbeiführen, in der die für den Auftraggeber in diesem Fall unvermeidbaren Mehrkosten entweder durch dessen Versicherung oder durch den eigentlichen Mehrkostenverursacher getragen werden.

So bleibt jedoch festzuhalten, dass der **Pflicht des Bauunternehmers**, eine entsprechende Leistung zu erbringen, die **Pflicht des Bauherren** gegenüber steht, diese auch entsprechend zu vergüten.

Die derzeitige Rechtssprechung und auch alle Vergabevorschriften bzw. Bauvertragsempfehlungen sehen eine entsprechende Risikoteilung zwischen Bauunternehmen und Bauherren vor.

Dabei muss auch dem Bauherren klar sein, dass er einen gewissen Risikoteil trägt, den er bei Risikoeintritt auch durch Vergütungspflicht gegenüber dem Bauunternehmen schuldet.

„Sie dürfen bei allem Bestreben den Bauherren zufrieden zu stellen nicht vergessen, dass Mehrleistungen für den Auftraggeber auch mehr Geld kostet, das dieser dann auch bezahlen muss!“

ANDREAS VON IMHOFF,

Niederlassungsleiter der Bayerischen Landessiedlung gegenüber Bauleitern der Fa. MARKGRAF im Rahmen einer Fortbildung

