

# DISSERTATION

**Ethik, Ökonomie und faire Preise –  
Eine explorative Analyse der Wirkungszusammenhänge im  
Schweizer Baugewerbe**

|                           |                           |
|---------------------------|---------------------------|
| <b>NAME:</b>              | Bruno Manighetti          |
| <b>MATRIKELNUMMER:</b>    | MUDR/0349                 |
| <b>STUDIUM:</b>           | DBA                       |
| <b>ADVISOR:</b>           | Prof. Dr. Wolfgang Rother |
| <b>ANZAHL DER WÖRTER:</b> | 69'874                    |
| <b>EINGEREICHT AM:</b>    | 19. November 2021         |

## EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

**Hiermit erkläre ich an Eides statt**, dass die vorliegende, an diese Erklärung angefügte Dissertation selbstständig und ohne jede unerlaubte Hilfe angefertigt wurde, dass sie noch keiner anderen Stelle zur Prüfung vorgelegen hat und dass sie weder ganz noch im Auszug veröffentlicht worden ist. Die Stellen der Arbeit einschließlich Tabellen, Abbildungen etc., die anderen Werken und Quellen (auch Internetquellen) dem Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen sind, **habe ich in jedem einzelnen Fall als Entlehnung mit exakter Quellenangabe kenntlich gemacht**. Hiermit erkläre ich, dass die übermittelte Datei ident mit der geprüften Datei und dem daraus resultierenden und übermittelten Plagiatsbericht ist und die Angabe der Wortanzahl diesem entspricht. **Mir ist bewusst, dass Plagiate gegen grundlegende Regeln des wissenschaftlichen Arbeitens verstoßen und nicht toleriert werden. Es ist mir bekannt, dass der Plagiatsbericht allein keine Garantie für die Eigenständigkeit der Arbeit darstellt und dass bei Vorliegen eines Plagiats Sanktionen verhängt werden**. Diese können neben einer Bearbeitungsgebühr je nach Schwere zur Exmatrikulation und zu Geldbußen durch die Middlesex University führen. Die Middlesex University führt das Plagiatsverfahren und entscheidet über die Sanktionen. **Dabei ist es unerheblich, ob ein Plagiat absichtlich oder unabsichtlich, wie beispielsweise durch mangelhaftes Zitieren, entstanden ist, es fällt in jedem Fall unter den Tatbestand der Täuschung**.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'R. J. ...', is centered on the page.

Zürich, am 19.11.2021 .....

Unterschrift

# Inhaltsverzeichnis

|   |           |
|---|-----------|
| <b>I EINLEITUNGSTEIL .....</b>  | <b>1</b>  |
| <b>1 Ausgangslage .....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>2 Problemstellung.....</b>   | <b>3</b>  |
| <b>3 Erkenntnisinteresse und Relevanz der Arbeit.....</b>                         | <b>5</b>  |
| 3.1 Themenfelder .....  | 5         |
| 3.2 Forschungsrelevanz .....  | 6         |
| 3.3 Praxisrelevanz.....   | 6         |
| <b>4 Zielstellung der Dissertation .....</b>                                      | <b>7</b>  |
| 4.1 Haupt- und Teilzielstellungen .....   | 7         |
| 4.1.1 Hauptzielstellung .....   | 7         |
| 4.1.2 Theoriegeleitete Zielstellungen .....                                       | 8         |
| 4.1.3 Empiriegeleitete Zielstellungen .....                                       | 8         |
| 4.1.4 Gestaltungsgeleitete Zielstellungen .....                                   | 9         |
| 4.2 Erwartete neue Ergebnisse/Erkenntnisse .....                                  | 10        |
| 4.2.1 Erwartete neue Ergebnisse und Erkenntnisse der Dissertation insgesamt ..... | 10        |
| 4.2.2 Erwartete neue Ergebnisse und Erkenntnisse des theoretischen Teils .....    | 10        |
| 4.2.3 Erwartete neue Ergebnisse und Erkenntnisse des empirischen Teils .....      | 10        |
| 4.2.4 Erwartete neue Ergebnisse und Erkenntnisse des Gestaltungsteils.....        | 10        |
| 4.3 Inhaltliche Abgrenzung.....   | 11        |
| <b>5 Aufbau der Dissertation .....</b>  | <b>11</b> |
| <b>II THEORETISCHER TEIL.....</b>   | <b>15</b> |
| <b>1 Stand der Forschung .....</b>  | <b>15</b> |
| 1.1 Vorgehen zur Ermittlung des aktuellen Forschungsstandes .....                 | 15        |
| 1.2 Aktueller Forschungsstand per 21. Dezember 2020 .....                         | 16        |
| 1.3 Forschungslücke .....   | 23        |

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| 1.4      | Theoriegeleitete Fragestellungen .....  | 25        |
| <b>2</b> | <b>Theoretische Ausführungen .....</b>  | <b>25</b> |
| 2.1      | Die Schweizer Bauwirtschaft .....   | 26        |
| 2.1.1    | Organisation und zentrale Begriffe .....  | 26        |
| 2.1.2    | Globale Rahmenbedingungen .....   | 28        |
| 2.1.3    | Marktstruktur .....   | 36        |
| 2.1.4    | Branchenstruktur.....   | 38        |
| 2.1.5    | Zwischenfazit: Herausfordernde strukturelle Rahmenbedingungen .....               | 42        |
| 2.2      | Preistheorie und -management in der Bauwirtschaft.....                            | 43        |
| 2.2.1    | Der Preis als grösster Gewinntreiber.....   | 44        |
| 2.2.2    | Einzelanfertigung und Nachfragemacht .....  | 45        |
| 2.2.3    | Preisdruck und unvollständige Verträge .....                                      | 46        |
| 2.2.4    | Cost-Based Pricing .....  | 47        |
| 2.2.5    | Competitor-Based Pricing.....   | 51        |
| 2.2.6    | Preistheoretische Verhaltensmodelle aus der Perspektive der Nachfrager .....      | 52        |
| 2.2.7    | Preisfairness als Schnittmenge zwischen Anbieter und Nachfrager .....             | 55        |
| 2.2.8    | Die Erweiterung des Modells des Homo oeconomicus .....                            | 57        |
| 2.2.9    | Zwischenfazit: Rationalität und Emotionalität beeinflussen die Preisbildung ..... | 57        |
| 2.3      | Normative Ethik im unternehmerischen Alltag.....                                  | 59        |
| 2.3.1    | Die zentralen Begriffe der Ethik .....  | 60        |
| 2.3.2    | Die philosophische Seite der Moral.....   | 62        |
| 2.3.3    | Die soziologische Seite der Moral .....   | 63        |
| 2.3.4    | Gerechtigkeit und Fairness .....  | 64        |
| 2.3.5    | Wirtschaftsphilosophische und wirtschaftsethische Ansätze .....                   | 66        |
| 2.3.6    | Ökonomische Ethik.....  | 67        |
| 2.3.7    | Governanceethik .....   | 73        |
| 2.3.8    | Integrative Ethik .....   | 74        |
| 2.3.9    | Zwischenfazit: Ethik durchdringt Ökonomik, implizit oder explizit .....           | 75        |
| 2.4      | Praktische Umsetzung der Ethik im unternehmerischen Alltag.....                   | 77        |

|            |   |            |
|------------|---|------------|
| 2.4.1      | Ethik im Rahmen der unternehmerischen Verantwortung .....                                   | 78         |
| 2.4.2      | Ethik im Unternehmen .....  | 85         |
| 2.4.3      | Erstes praktisches Beispiel: Ethikmanagement-System Bau (EMB) .....                         | 89         |
| 2.4.4      | Zweites praktisches Beispiel: ISO 26000-Norm .....  | 95         |
| 2.4.5      | Drittes praktisches Beispiel: Swiss Ethics Model (SEM).....                                 | 96         |
| 2.4.6      | Zwischenfazit: Ethik setzt Ressourcen frei .....  | 97         |
| <b>3</b>   | <b>Konklusion Theoretischer Teil .....</b>  | <b>98</b>  |
| 3.1        | Konklusion und Beantwortung der theoriegeleiteten Fragestellungen .....                     | 99         |
| 3.1.1      | Voraussetzungen für einen Beitrag eines EMS zur fairen Preisbildung.....                    | 99         |
| 3.1.2      | Ausgestaltung EMS für einen Beitrag zur fairen Preisbildung .....                           | 99         |
| 3.1.3      | Beitrag eines EMS zur fairen Preisbildung.....  | 101        |
| 3.1.4      | Relationen zwischen EMS und fairer Preisbildung .....                                       | 102        |
| 3.2        | Empiriegeleitete Fragestellungen .....  | 102        |
| 3.3        | Prozessabbildungsmodell zur Integration von Ethikmanagement in die faire Preisbildung ..... | 103        |
| <b>III</b> | <b>EMPIRISCHER TEIL .....</b>   | <b>105</b> |
| <b>1</b>   | <b>Forschungsdesign.....</b>  | <b>105</b> |
| 1.1        | Untersuchungen .....  | 105        |
| 1.2        | Methodisches Vorgehen und Methodenauswahl .....   | 106        |
| 1.2.1      | Auswahl der Erhebungsmethode .....  | 107        |
| 1.2.2      | Datenerhebung mittels qualitativer Experteninterviews .....                                 | 108        |
| 1.2.3      | Analyse- und Auswertungsmethoden der qualitativen Experteninterviews.....                   | 109        |
| 1.3        | Operationalisierung.....  | 109        |
| 1.3.1      | Auswahl der Expertinnen und Experten sowie Feldzugang .....                                 | 110        |
| 1.3.2      | Leitfadenkonstruktion und Validitätsprüfung .....   | 112        |
| 1.3.3      | Pretest des Interviewleitfadens.....  | 113        |
| 1.4        | Praktisches Vorgehen und Ablauf der empirischen Forschung .....                             | 114        |
| <b>2</b>   | <b>Ergebnisse .....</b>   | <b>117</b> |
| 2.1        | Auswertung der Ergebnisse.....  | 117        |
| 2.1.1      | Zusammenfassende Inhaltsanalyse nach Mayring .....  | 118        |

|           |  |            |
|-----------|--|------------|
| 2.1.2     | Zusammenstellung der Aussagen als Kategoriensystem.....  | 120        |
| 2.1.3     | Gütekriterien des Kategoriensystems .....  | 121        |
| 2.1.4     | Die strukturierende Inhaltsanalyse nach Mayring .....  | 122        |
| 2.2       | Darlegung der Ergebnisse.....  | 122        |
| 2.2.1     | Vorstellung der Expertinnen und Experten .....   | 123        |
| 2.2.2     | Statements zur Schweizer Bauwirtschaft .....   | 128        |
| 2.2.3     | Aussagen zum Preismanagement in der Bauwirtschaft .....  | 144        |
| 2.2.4     | Informationen zur normativen Ethik im unternehmerischen Alltag .....                           | 160        |
| 2.2.5     | Ermittlung der praktischen Umsetzung der Ethik im Unternehmen .....                            | 171        |
| <b>3</b>  | <b>Diskussion, Interpretation und Konklusion .....</b>   | <b>184</b> |
| 3.1       | Diskussion und Interpretation der Ergebnisse .....   | 184        |
| 3.1.1     | Stakeholder-Perspektiven der Schweizer Bauwirtschaft.....                                      | 185        |
| 3.1.2     | Stakeholder-Perspektiven zu Preisfairness und Preisbildungsprozess.....                        | 187        |
| 3.1.3     | Stakeholder-Perspektiven zur normativen Ethik im unternehmerischen Alltag .....                | 193        |
| 3.1.4     | Stakeholder-Perspektiven zur praktischen Umsetzung der Ethik im unternehmerischen Alltag ..... | 195        |
| 3.2       | Gütekriterien und methodische Abgrenzung .....   | 197        |
| 3.3       | Konklusion und Beantwortung der empiriegeleiteten Fragestellungen .....                        | 200        |
| 3.3.1     | Probleme und Schwierigkeiten, die in der Baubranche wahrgenommen werden .....                  | 200        |
| 3.3.2     | Definition des fairen Preises und Empfinden des Preisbildungsprozesses.....                    | 201        |
| 3.3.3     | Auffassungen über Ethik im Allgemeinen .....   | 202        |
| 3.3.4     | (Er-)Leben der Ethik im unternehmerischen Alltag .....   | 203        |
| 3.4       | Gestaltungsgeleitete Fragestellung.....  | 204        |
| <b>IV</b> | <b>GESTALTUNGSTEIL .....</b>   | <b>205</b> |
| <b>1</b>  | <b>Handlungsempfehlungen/Lösungsansätze Forschung .....</b>                                    | <b>205</b> |
| 1.1       | Allgemeine Implikationen für die Forschung .....   | 205        |
| 1.2       | Implikationen für die Baubetriebswirtschaftsforschung.....                                     | 208        |
| <b>2</b>  | <b>Handlungsempfehlungen/Lösungsansätze Praxis.....</b>  | <b>209</b> |
| 2.1       | Aufgabenstellungen für die Wettbewerbskommission WEKO.....                                     | 210        |

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| 2.2      | Aus- und Weiterbildungsmassnahmen in der Baubranche .....                               | 210        |
| 2.3      | Handlungsempfehlungen im eigenen Unternehmen für Bauherren, Planer und Baudienstleister | 213        |
| 2.4      | Lösungsmöglichkeiten zwischen Stakeholdern .....  | 216        |
| <b>3</b> | <b>Zusammenfassung und Konklusion.....</b>  | <b>218</b> |
| 3.1      | Erkenntnisse des Gestaltungsteils .....   | 218        |
| 3.2      | Beantwortung der gestaltungsgeleiteten Fragestellung .....                              | 221        |
| <b>V</b> | <b>SCHLUSSTEIL .....</b>  | <b>224</b> |
| <b>1</b> | <b>Zusammenfassung und Fazit .....</b>  | <b>224</b> |
| <b>2</b> | <b>Ergebnisse und Erkenntnisse .....</b>  | <b>226</b> |
| 2.1      | Wichtige Ergebnisse und Erkenntnisse für die Forschung .....                            | 226        |
| 2.2      | Wichtige Ergebnisse und Erkenntnisse für die Praxis.....                                | 227        |
| <b>3</b> | <b>Ausblick .....</b>   | <b>228</b> |
| 3.1      | Praxisausblick .....  | 228        |
| 3.2      | Forschungsausblick.....   | 230        |
| <b>4</b> | <b>Verzeichnisse .....</b>  | <b>232</b> |
| 4.1      | Literaturverzeichnis.....   | 232        |
| 4.1.1    | Literatur.....  | 232        |
| 4.1.2    | Online-Quellen .....  | 241        |
| 4.1.3    | Experten und Expertinnen der qualitativen Interviews.....                               | 243        |
| 4.2      | Abbildungsverzeichnis.....  | 245        |
| 4.3      | Tabellenverzeichnis .....   | 246        |
| 4.4      | Abkürzungsverzeichnis.....  | 246        |
| <b>5</b> | <b>Persönliche Daten und Publikationen .....</b>  | <b>247</b> |
| 5.1      | Lebenslauf .....  | 247        |
| 5.1.1    | Berufliche Tätigkeiten.....   | 247        |
| 5.1.2    | Aus- und Weiterbildungen .....  | 247        |
| 5.2      | Danksagung .....  | 249        |
| 5.3      | Aufzählung der bisherigen Publikationen .....   | 250        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>VI ANLAGEN.....</b>   | <b>251</b> |
| <b>1 Einleitungsteil .....</b>   | <b>251</b> |
| 1.1 Übersicht Suchstrategie Ermittlung des Forschungsstandes .....                         | 251        |
| 1.2 Liste der abgefragten Kataloge und Fachdatenbanken.....                                | 253        |
| <b>2 Theoretischer Teil .....</b>  | <b>254</b> |
| 2.1 Newsletter KBOB zur Totalrevision des Submissionsgesetzes .....                        | 254        |
| <b>3 Empirischer Teil .....</b>  | <b>255</b> |
| 3.1 Muster Anschreiben kontaktierte Experten und Stakeholder .....                         | 255        |
| 3.2 Forschungsprogramm für kontaktierte Experten und Stakeholder .....                     | 257        |
| 3.3 Theoretische Herleitung der Interviewfragen: These und Theorie .....                   | 262        |
| 3.4 Theoretische Herleitung der Interviewfragen: These – Frage – Unterforschungsfrage..... | 266        |
| 3.5 Interviewleitfaden Stakeholder .....   | 271        |
| 3.6 Interviewleitfäden Experten.....   | 273        |
| 3.6.1 Interviewleitfaden Experte 4 .....   | 273        |
| 3.6.2 Interviewleitfaden Experte 20 .....  | 274        |
| 3.6.3 Interviewleitfaden Experte 21 .....  | 276        |
| 3.6.4 Interviewleitfaden Experte 24 .....  | 278        |
| 3.6.5 Interviewleitfaden Experte 28 .....  | 280        |
| 3.7 Pretest Interviewleitfaden Stakeholder .....   | 282        |
| 3.7.1 Transkribiertes Interview Pretest-Experte 1 vom 1.11.2019 .....                      | 282        |
| 3.7.2 Fragebogen Stakeholderinterview Pretest-Experte 1 .....                              | 300        |
| 3.7.3 Inhaltsanalyse Fragebogen Stakeholderinterview von Pretest-Experte 1 .....           | 301        |
| 3.7.4 E-Mail-Verkehr mit Pretest-Experte 1 .....   | 303        |
| 3.8 Einverständniserklärung der Experten und Stakeholder.....                              | 305        |
| 3.9 Gedanken und Notizen zu Interviews .....   | 306        |
| 3.10 Transkriptionsregeln .....  | 313        |
| 3.11 Interpretationsregeln .....   | 314        |
| 3.12 Kategoriensystem zusammenfassende Inhaltsanalyse nach Mayring .....                   | 316        |
| 3.13 Intercodierreliabilität .....   | 318        |



|         |  |     |
|---------|--|-----|
| 3.13.1  | Experte 2.....   | 318 |
| 3.13.2  | Experte 5.....   | 321 |
| 3.13.3  | Experte 6.....   | 324 |
| 3.13.4  | Experte 12.....  | 328 |
| 3.14    | Transkribierte Interviews .....                          | 331 |
| 3.14.1  | Experte 2: Transkriptionsprotokoll vom 8.11.2019 .....   | 332 |
| 3.14.2  | Experte 3: Transkriptionsprotokoll vom 12.11.2019 .....  | 358 |
| 3.14.3  | Experte 4: Transkriptionsprotokoll vom 18.11.2019 .....  | 380 |
| 3.14.4  | Experte 5: Transkriptionsprotokoll vom 20.11.2019 .....  | 413 |
| 3.14.5  | Experte 6: Transkriptionsprotokoll vom 22.11.2019 .....  | 438 |
| 3.14.6  | Experte 7: Transkriptionsprotokoll vom 27.11.2019 .....  | 462 |
| 3.14.7  | Experte 8: Transkriptionsprotokoll vom 5.12.2019 .....   | 480 |
| 3.14.8  | Experte 9: Transkriptionsprotokoll vom 9.12.2019 .....   | 507 |
| 3.14.9  | Experte 10: Transkriptionsprotokoll vom 10.12.2019 ..... | 530 |
| 3.14.10 | Experte 11: Transkriptionsprotokoll vom 13.12.2019 ..... | 552 |
| 3.14.11 | Experte 12: Transkriptionsprotokoll vom 13.12.2019 ..... | 569 |
| 3.14.12 | Experte 13: Transkriptionsprotokoll vom 13.12.2019 ..... | 584 |
| 3.14.13 | Experte 15: Transkriptionsprotokoll vom 17.12.2019 ..... | 603 |
| 3.14.14 | Experten 16: Transkriptionsprotokoll vom 7.1.2020 .....  | 622 |
| 3.14.15 | Experte 17: Transkriptionsprotokoll vom 9.1.2020 .....   | 639 |
| 3.14.16 | Experte 18: Transkriptionsprotokoll vom 10.1.2019 .....  | 658 |
| 3.14.17 | Experte 19: Transkriptionsprotokoll vom 14.1.2020 .....  | 675 |
| 3.14.18 | Experte 20: Transkriptionsprotokoll vom 5.2.2020 .....   | 696 |
| 3.14.19 | Experte 21: Transkriptionsprotokoll vom 5.2.2020 .....   | 705 |
| 3.14.20 | Experte 22: Transkriptionsprotokoll vom 6.2.2020 .....   | 720 |
| 3.14.21 | Experte 23: Transkriptionsprotokoll vom 7.2.2020 .....   | 735 |
| 3.14.22 | Experte 24: Transkriptionsprotokoll vom 17.2.2020 .....  | 761 |
| 3.14.23 | Experten 25: Transkriptionsprotokoll vom 19.2.2020 ..... | 779 |
| 3.14.24 | Experte 26: Transkriptionsprotokoll vom 25.2.2020 .....  | 799 |

|         |  |      |
|---------|--|------|
| 3.14.25 | Experte 27: Transkriptionsprotokoll vom 5.3.2020 .....           | 819  |
| 3.14.26 | Experte 28: Transkriptionsprotokoll vom 11.3.2020 .....          | 848  |
| 3.15    | Zusammenfassende Inhaltsanalyse der Interviews nach Mayring..... | 869  |
| 3.15.1  | Experte 2: Auswertung Interview vom 8.11.2019 .....              | 869  |
| 3.15.2  | Experte 3: Auswertung Interview vom 12.11.2019 .....             | 875  |
| 3.15.3  | Experte 4: Auswertung Interview vom 18.11.2019 .....             | 883  |
| 3.15.4  | Experte 5: Auswertung Interview vom 20.11.2019 .....             | 890  |
| 3.15.5  | Experte 6: Auswertung Interview vom 22.11.2019 .....             | 896  |
| 3.15.6  | Experte 7: Auswertung Interview vom 27.11.2019 .....             | 905  |
| 3.15.7  | Experte 8: Auswertung Interview vom 5.12.2019 .....              | 913  |
| 3.15.8  | Experte 9: Auswertung Interview vom 9.12.2019 .....              | 920  |
| 3.15.9  | Experte 10: Auswertung Interview vom 10.12.2019 .....            | 929  |
| 3.15.10 | Experte 11: Auswertung Interview vom 13.12.2019 .....            | 939  |
| 3.15.11 | Experte 12: Auswertung Interview vom 13.12.2019 .....            | 951  |
| 3.15.12 | Experte 13: Auswertung Interview vom 13.12.2019 .....            | 958  |
| 3.15.13 | Experte 15: Auswertung Interview vom 17.12.2019 .....            | 965  |
| 3.15.14 | Experte 16: Auswertung Interview vom 7.1.2020 .....              | 973  |
| 3.15.15 | Experte 17: Auswertung Interview vom 9.1.2020 .....              | 980  |
| 3.15.16 | Experte 18: Auswertung Interview vom 10.1.2020 .....             | 989  |
| 3.15.17 | Experte 19: Auswertung Interview vom 14.1.2020 .....             | 995  |
| 3.15.18 | Experte 20: Auswertung Interview vom 5.2.2020 .....              | 1002 |
| 3.15.19 | Experte 21: Auswertung Interview vom 5.2.2020 .....              | 1009 |
| 3.15.20 | Experte 22: Auswertung Interview vom 6.2.2020 .....              | 1016 |
| 3.15.21 | Experte 23: Auswertung Interview vom 7.2.2020 .....              | 1021 |
| 3.15.22 | Experte 24: Auswertung Interview vom 17.2.2020 .....             | 1028 |
| 3.15.23 | Experte 25: Auswertung Interview vom 19.2.2020 .....             | 1036 |
| 3.15.24 | Experte 26: Auswertung Interview vom 25.2.2020 .....             | 1045 |
| 3.15.25 | Experte 27: Auswertung Interview vom 5.3.2020 .....              | 1052 |
| 3.15.26 | Experte 28: Auswertung Interview vom 11.3.2020 .....             | 1061 |

|        |   |      |
|--------|---|------|
| 3.16   | Codierte Zusammenzüge der Stakeholdergruppen .....                    | 1075 |
| 3.16.1 | Stakeholdergruppe Bauherren .....                                     | 1075 |
| 3.16.2 | Stakeholdergruppe Planer .....  | 1088 |
| 3.16.3 | Stakeholdergruppe Baudienstleister .....                              | 1090 |
| 3.16.4 | Stakeholdergruppe Recht .....   | 1100 |
| 3.16.5 | Stakeholdergruppe Bildung .....                                       | 1105 |
| 3.16.6 | Stakeholdergruppe Bauverbände.....                                    | 1114 |
| 3.16.7 | Stakeholdergruppe Medien .....  | 1119 |
| 3.17   | E-Mail-Verkehr Experte 3 – Preisentwicklung in der Corona-Krise ..... | 1121 |

## 1 Ausgangslage

---

*Der Zweck der Submissionskartellierung ist, sich gegen die schädigenden Begleiterscheinungen des Submissionswesens zu schützen. Diese Schädigungen sind die Folge des bei Verdingungen rücksichtslos geführten Wettbewerbs der Bewerber. Die hemmungslose Konkurrenz äußert sich ohne verbandsmäßige Bindung in der Hauptsache in starken Unterbietungen der geforderten Preise, die in manchen Fällen noch nicht einmal die eigene Selbstkostengrenze erreichen (Klages, 1932, S. 45).*

Das Zitat stammt aus einem vor fast neunzig Jahren erschienenen Lehrbuch über das Submissionswesen. Damals war die Anzahl der Kartelle in Deutschland auf über 3000 gestiegen (vgl. König, 1960, S. 304). Zu jener Zeit waren Kartelle somit als Werkzeuge der Unternehmensführung anerkannt (vgl. Schröter, 1994, S. 460) und legitim. Diese Kultur veränderte sich nach dem Zweiten Weltkrieg in Europa nach und nach. Immer häufiger wurden Gesetze erlassen, die Kartelle verbieten und Missbrauchskontrollen einführen, um den freien Wettbewerb zu fördern. Auf EU-Ebene gilt inzwischen das EU-Kartellrecht, das vorrangig zu nationalen Kartellrechten gilt (vgl. Art. 3 Abs. 2 Satz 1 VO 1/2003). In der Schweiz wurden Kartelle länger als in anderen europäischen Staaten als volkswirtschaftlich nützlich anerkannt und politisch positiv bewertet. Dies änderte sich erst mit dem Druck der Exportwirtschaft, die zunehmend unter dem inländischen Kostendruck litt und sich deshalb für einen Paradigmenwechsel einsetzte (vgl. Schürmann; Schluep, 1988, S. 42ff). Seither gelten Kartelle ebenfalls als volkswirtschaftlich und sozial schädlich und verhindern Wettbewerb im Sinne einer freiheitlichen marktwirtschaftlichen Ordnung (vgl. Schürmann; Schluep, 1988, S. 293f).

Trotzdem berichtet die Wettbewerbskommission immer wieder von namhaften Verstößen des Schweizer Baugewerbes gegen das Kartellgesetz. Durch Preisabsprachen wurden zum Beispiel im Kanton Graubünden zwischen 2004 und 2012 über hundert Ausschreibungen durch Wettbewerbsabreden manipuliert und Baudienstleister deshalb gerichtlich mit Bussen von rund CHF 7,5 Mio. sanktioniert (vgl. WEKO, 2018, S. 3). Auch in den Kantonen St. Gallen,

Schwyz, Zürich und Aargau wurden solche Zuwiderhandlungen geahndet und mit hohen Bussgeldern bestraft (vgl. WEKO, 2012, 2013 und 2016).

Geschädigt wird in den allermeisten Fällen die öffentliche Hand, die gegenüber ihren Bürgerinnen und Bürgern besorgt sein muss, die Infrastrukturprojekte des Gemeinwesens zum bestmöglichen Preis erstellen zu lassen. Solche Aufträge werden im sogenannten Submissionsverfahren vergeben. Dies bedeutet, dass ein Bauprojekt öffentlich ausgeschrieben wird, auf das sich Baudienstleister einmalig mit einer verbindlichen Preisofferte bewerben können, ohne dass sie wissen, welchen Preis ihre Mitbewerbenden anbieten (vgl. BWI-Bau, 2013, S. 124). Dieses Vorgehen unterliegt einem anderen Preismechanismus als das bekannte Preisbildungsmodell des vollkommenen Wettbewerbsmarktes und evoziert einen Preiszerfall, der nichts mit der Schnittmenge von Angebot und Nachfrage zu tun hat (vgl. Bayerischer Bauindustrieverband, 2002, S. 6). Aus diesem Grund könnten illegale Preisabsprachen nicht wie oft unterstellt, in einer Gewinnmaximierung begründet sein, sondern als Schutz vor zu starkem Unterbieten eines angemessenen Preises, der im schlimmsten Fall nicht einmal mehr die Selbstkosten deckt (vgl. Klages, 1932, S. 45). Krelle (1961, S. 497) gibt allerdings zu bedenken, dass es in der Praxis schwierig zu beurteilen ist, ob Selbstschutz- oder Gewinnmaximierungsmotive im Vordergrund stehen.

Trotz hoher Auslastung sinken Ausführungspreise im Schweizer Baugewerbe und Deckungsbeiträge bewegen sich im untersten einstelligen Bereich. Dies ist seit Jahrzehnten ein brennendes Problem. Die praktischen Auswirkungen beobachtet der Autor dieser Dissertation in seiner 35-jährigen Berufslaufbahn als Bauführer auf dem Bau: Der Preisdruck zeigt sich im Baualltag zwischen den am Bau beteiligten Stakeholdern Bauherrn, Planern und Baudienstleistern zum Beispiel in unfruchtbaren Diskussionen, verhärteten Fronten, ungewöhnlich hohem administrativem Aufwand durch immer häufigere, immer längere E-Mail-Nachrichten sowie einem ressourcenbindenden Nachtragsmanagement. Stress und Dauerbelastung sind die direkten Folgen für die individuell Beteiligten. Sinkende Bauqualität, Imageschäden, fehlende Facharbeiter und fehlender Nachwuchs, marginale Arbeitssicherheit und fragwürdige Beschäftigungspraktiken im Subunternehmerbereich sind indirekte Folgen, die sowohl die Branche als auch den Steuerzahler kollektiv schädigen.

Währenddessen liegt der Fokus in Forschung und Praxis der internationalen Baubetriebswirtschaftslehre bis anhin mehrheitlich auf der Verbesserung projektmanagementbezogener Abläufe und Kosteneinsparungen (vgl. Sunding; Ekholm, 2015, S. 695). Da diese offensichtlich

nicht zur Verbesserung der vorliegenden Situation beigetragen haben, stellt sich somit die Frage, was denn helfen könnte, um im Bauhauptgewerbe, namentlich im Infrastrukturbereich, wieder eine kooperativere Kultur zwischen den Stakeholdern zu etablieren und dolose Handlungen weniger attraktiv resp. nötig erscheinen zu lassen sowie die aufgezählten indirekten Folgen zu verbessern.

## 2 Problemstellung

---

Nach solchen Möglichkeiten sucht Bauer 1998. Er beklagt, dass die Gerechtigkeit im Baugewerbe abhandengekommen sei und führt weiter aus, dass Juristen in der Branche beinahe wichtiger wären als Ingenieure (Bauer, 1998, S. 231f). Diese Beobachtungen stimmen auch 20 Jahre später noch mit der aktuellen Praxis-Wahrnehmung des Autors dieser Arbeit überein. So beobachtet er im Berufsalltag in der Abwicklung von öffentlichen Bauaufträgen ein grosses Ungleichgewicht der Verhandlungspositionen zwischen Bauherren und Baudienstleistern. Dies führt dazu, dass Baudienstleister oft bereits beim Vertragsabschluss in der Defensive sind, weil sie Bauaufträge zu Preisen zu erfüllen haben, die nicht aufgrund ihrer Cost-Based-Berechnungen, sondern mittels Competitor-Based-Preisen zustande gekommen sind. Dazu sehen sie sich aus ökonomischen Gründen gezwungen, da mehrheitlich der Billigste den Auftrag bekommt und jeder an diesem Markt teilnehmende Baudienstleister irgendwann wieder einen Auftrag braucht, um zu überleben.

Dessen ungeachtet findet es Bauer (1998, S. 232) unverständlich, dass Fairness nicht eingefordert werde und deshalb unterstützte er die Schaffung des Vereins "Ethikmanagement (EMB) des Bayerischen Bauindustrieverbandes". Dieser Verband steht dafür ein, dass sich alle Marktteilnehmenden an faire Geschäftspraktiken halten, um einen gerechten Wettbewerb entstehen zu lassen, damit unmoralisches Verhalten gar nicht erst aufkommt. Grundsätzlich kann sich in der Praxis Ethik u.a. in Form von Compliance- und Integrity-Ansätzen ausdrücken. Während sich ein Compliance-Ansatz insbesondere auf die gesetzlichen und regulatorischen Vorgaben fokussiert, orientiert sich ein Integrity-Ansatz vornehmlich an moralischen Werten (vgl. Schöttli; Ranisch, 2016, S. 311ff). Das EMB versucht, beide Ansätze in ihrem Ethikmanagement-System (EMS) zu integrieren.

In der Theorie wird Ethik als richtiges und gerechtes Handeln bezeichnet, das auf moralischen Standpunkten fusst (vgl. Huppenbauer; De Bernardi, 2003, S. 20). Fairness kann synonym für Ethik aufgefasst werden; sie wird intuitiv geprägt durch Geschichte, Wertvorstellungen und Kultur (vgl. Huppenbauer; De Bernardi, 2003, S. 21). Rawls (1977, S. 57) führt dazu aus, dass zwei oder mehrere Personen einen Pakt dann für fair halten, wenn niemand den Eindruck hat, er werde übervorteilt oder gezwungen, Ansprüche zu erfüllen, die er als nicht gerechtfertigt erachtet. Diese Interpretation von Rawls (1977, S. 57) ist für die vorliegende Arbeit eine wichtige Definition für Fairness resp. Gerechtigkeit, denn es scheint im Schweizer Baugewerbe, namentlich im Infrastrukturbereich, zwischen den Stakeholdern Bauherr, Planer und Baudienstleister ein Misstrauensklima von Zwang und Übervorteilung zu herrschen. Die defensive Lage der Baudienstleister führt zu ineffizienten Verhaltensformen mit harschem Umgangston und verhärteten Fronten, die alle Beteiligten belasten und subsequent zu den bereits erwähnten Folgen führen, die neben moralischen auch finanzielle Belastungen mit sich bringen.

Damit gelangt die ökonomische Perspektive in den Blick, namentlich die Frage, wie sich wirtschaftliche Organisationen in einem kompetitiven Umfeld behaupten und überleben können. Stellt man hier diesem ökonomischen Prinzip der Wettbewerbsfähigkeit das ethische Prinzip der Fairness an die Seite, muss die kontroverse Frage diskutiert werden, ob sich diese Prinzipien ausschliessen oder ob sie kompatibel sind, oder wie sie vielleicht sogar eine fruchtbare Verbindung eingehen können.

Nicht alles, was als fair, gerecht oder korrekt bewertet wird, kann gleichzeitig gewinnmaximierend wirken. Im Gegenteil, Fairness, Gerechtigkeit oder Korrektheit könnten sogar eine momentane Gewinnschmälerung bedeuten. Aber sollte nicht trotzdem ethisch richtig gehandelt werden? Zum Schluss, dass dies der Fall sein soll, kommen jedenfalls Maak und Ulrich (2007, S. 452), indem sie postulieren, dass Legitimität ökonomischer Effizienz vorgeht, da Entscheidungen integrativ zu fällen sind, also nach ethischen und ökonomischen Gesichtspunkten. Es gäbe in den meisten Fällen Handlungsspielräume, die ökonomische und ethische Interessen gleichzeitig zulassen würden, führen sie weiter aus. Dieser Sicht ist zwar grundsätzlich zuzustimmen, aber sie ist nicht so einfach in die Praxis umzusetzen, wie es auf den ersten Blick scheint. Nicht nur, weil die direkten Folgen des Verhaltens nicht immer sofort richtig eingeschätzt werden können. Was noch viel wichtiger ist: Es gibt eine Differenz zwischen Werten und Wirklichkeit (vgl. Suchanek, 2015, S. V). Er betrachtet Werte wie Fairness und Integrität als das grosse Bild des Wollens, das in der Alltagswirklichkeit durch Druck und Dringlichkeit

aus dem Fokus gedrängt wird. Er befürwortet deshalb eine "Alltagstauglichkeit der Ethik" (Suchanek, 2015, S. V).

Aus der bisherigen Herleitung drängt sich somit die kantsche Frage auf: Was sollen wir tun? Möglicherweise könnte die Ethik in Form eines Ethikmanagement-Systems die Bauökonomie bei der fairen Preisbildung unterstützen, ohne die ökonomischen Interessen aus dem Blick zu verlieren.

### **3 Erkenntnisinteresse und Relevanz der Arbeit**

---

#### **3.1 Themenfelder**

Um herauszufinden, ob die Ethik in Form eines Ethikmanagement-Systems geeignet ist, die Bauökonomie bei der fairen Preisbildung zu unterstützen, ohne die ökonomischen Interessen aus dem Blick zu verlieren, müssen die entsprechenden Wirkungszusammenhänge untersucht werden. Dazu beleuchtet diese Arbeit grundsätzlich das Spannungsfeld zwischen Ethik und Ökonomie in Theorie und Praxis. Sie beschäftigt sich deshalb mit den vier nachfolgenden Themenbereichen:

Im Speziellen wird die Branche der Schweizer Bauwirtschaft durchleuchtet, indem die globalen Rahmenbedingungen, die Branchen- und die Marktstruktur betrachtet werden, um spezifische Einflussfaktoren aufzudecken.

Anschliessend werden die relevanten Kriterien der Preistheorie und des Preismanagements in der Branche miteinander verglichen, um Usancen in der Praxis zu erklären und mit der Theorie abzugleichen.

Zusätzlich werden im Allgemeinen Themen der normativen Ethik sowie deren praktische Umsetzung im unternehmerischen Alltag beleuchtet, um zu evaluieren, was in der Theorie getan werden sollte und könnte, um eine Verbesserung der Situation zwischen den am Bau beteiligten Stakeholdern zu erreichen, während die empirische Forschung sich darauf konzentriert, wie die Verhältnisse im hektischen Baualltag von den unterschiedlichen Stakeholdern wahrgenommen werden, um ein allfälliges Potenzial für ein praktisch anwendbares Ethikmanagement-System einschätzen zu können.



## 3.2 Forschungsrelevanz

In der baubetriebswirtschaftlichen Forschung überwiegen prozess- und materialorientierte Ansätze. Obwohl das Preisproblem seit Jahrzehnten bekannt ist, findet sich nur wenig Literatur zu Lösungsansätzen zu diesem Gegenstand.

Ethik demgegenüber ist ein modernes Thema, das in den vergangenen Jahren intensiv erforscht wurde (vgl. Dobiasch, 2014, S. 9). Wie bereits erwähnt, wird das Verhältnis von Ethik und Ökonomie in der Theorie kontrovers diskutiert und oft in einem konkurrierenden Bezug gesehen. Allerdings wird diese Kontroverse lediglich in einer sehr allgemeinen Form, ohne Berücksichtigung spezifischer Dimensionen wie globalen Rahmenbedingungen, Markt- und Branchenstrukturen ausgeführt, so dass hier ein Erkenntnisdefizit festgestellt werden muss. Auch ein disziplinenübergreifender Fokus z. B. in die Verhaltenspsychologie wird nicht in hohem Umfang vorgenommen. Dies soll mit der vorliegenden Arbeit an die Hand genommen werden. Anhand des praktischen Problems der Submissionen in der Schweizer Baubranche soll deshalb ein Beitrag zum Ethik-Ökonomie-Problem geleistet werden, der die erwähnten Aspekte mitberücksichtigt. Immerhin trägt die Bauwirtschaft nicht nur in der Schweiz, sondern weltweit jeweils einen erheblichen Teil zum Bruttoinlandprodukt bei.

Dadurch, dass Preistheorie und Preismanagementansätze in der Bauwirtschaft zusammengetragen und der normativen und angewandten Ethik gegenüber gestellt werden, die sich sowohl mit der philosophischen als auch der soziologischen Seite der Moral befasst, kann herausgefunden werden, welche Wirkungszusammenhänge zwischen Ethik, Ökonomie und fairen Preisen durch die Forschung hergeleitet werden können.

## 3.3 Praxisrelevanz

Die Baubranche leidet gegenwärtig unter einem Imageproblem und verzeichnet deshalb wie viele handwerkliche Branchen einen Fachkräfte- und Nachwuchsmangel, der das bestehende Personal belastet. Zudem sind die Umgangsformen unter den Stakeholdern der Baubranche rau, was zusätzlichen Druck mit sich bringt.

Aufgrund der umfassenden Branchenerfahrung geht der Autor dieser Arbeit von der These aus, dass dies im Bereich der Submissionen mit den zu tief offerierten und vereinbarten Preisen zusammenhängen könnte. Deshalb liegt das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit für die

Praxis darin, herauszufinden, ob dies tatsächlich zutrifft und warum bis heute keine faire Lösung für das Preisproblem gefunden wurde.

Ausserdem soll untersucht werden, ob und wie ein ethisches Wertemanagement-System die Zusammenarbeit in der Schweizer Baubranche so beeinflussen kann, dass alle am Bauprozess beteiligten Parteien den Preis im Sinne von Rawls für fair halten. Dabei geht es explizit nicht darum, zu moralisieren, was gut und richtig ist, sondern die Empathie unter allen Beteiligten zu fördern, um aus dem aktuell herrschenden Gegeneinander ein konstruktives Miteinander zu ermöglichen. Damit können nicht nur Zeit- und Geldressourcen geschont, sondern auch das Image gefördert und die Arbeitsbedingungen der am Bau beteiligten Mitarbeitenden verbessert werden.

## **4 Zielstellung der Dissertation**

---

### **4.1 Haupt- und Teilzielstellungen**

#### **4.1.1 Hauptzielstellung**

Das Hauptziel liegt im explorativen Entdecken von Wirkungszusammenhängen zwischen EMS und fairer Preisbildung im Schweizer Bauhauptgewerbe in der Theorie und Praxis sowie Handlungsempfehlungen zur gestalterischen Implementierung eines EMS.

Die wechselseitigen Beziehungen zwischen dem EMS als Ursache und der fairen Preisbildung als Wirkung im Umfeld von Umwelt und Markt zeigt Abbildung 1:

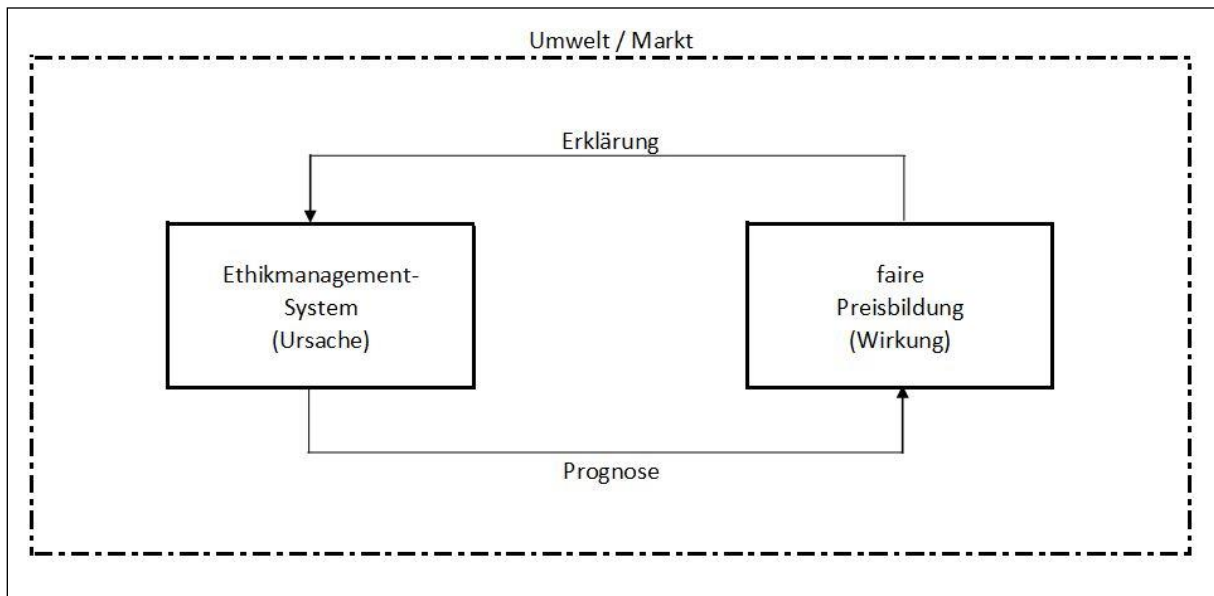


Abbildung 1: Darstellung der Zusammenhänge zwischen Ethikmanagement-Systemen und fairer Preisbildung. (Quelle: eigene Darstellung nach Lehr, 2006, S. 9)

Daraus ergeben sich theoriegeleitete, empiriegeleitete und gestaltungsgelایتete Zielstellungen, die nachfolgend aufgezeigt werden.

#### 4.1.2 Theoriegeleitete Zielstellungen

Mit Hilfe der Theorie soll herausgearbeitet werden, welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, damit ein EMS generell zur fairen Preisbildung beitragen kann. Alsdann interessiert, wie ein EMS konkret ausgestaltet sein soll, damit es zur fairen Preisbildung beiträgt. Zusätzlich soll geklärt werden, welchen Beitrag ein EMS liefern könnte, um die Fairness der Preisbildung zu erhöhen. Zu guter Letzt soll untersucht werden, inwieweit sich EMS und faire Preisbildung gegenseitig beeinflussen.

#### 4.1.3 Empiriegeleitete Zielstellungen

Aufgrund der theoretischen Wirkungszusammenhänge soll die Empirie herausfinden, ob und wie diese Wirkungszusammenhänge in der Praxis erkannt und umgesetzt werden könnten. Dazu werden Ethik-Experten und Stakeholder der Baubranche interviewt, um eine 360°-Aufnahme des momentanen Ist-Zustandes zu bekommen und das Potenzial der Einführung eines EMS zu erfühlen. Die Antworten der Experten werden aufzeigen, welche Probleme und

Schwierigkeiten sie in der Baubranche wahrnehmen, was sie unter einem fairen Preis verstehen, wie sie den Preisbildungsprozess im Rahmen einer Submission empfinden, was sie unter Ethik verstehen und wie sie Ethik in ihrem Alltag erleben.

#### **4.1.4 Gestaltungsgeleitete Zielstellungen**

Die Verbindung der theoretischen und empirischen Resultate sollen im Gestaltungsteil aufzeigen, welche Implikationen sich für Forschung und Praxis ableiten lassen. Für die Forschung im Allgemeinen sollen die Vorteile einer disziplinenübergreifenden Sichtweise, das heisst einer ökonomischen und einer ethischen Perspektive, sowie die Möglichkeiten des Praxistransfers aufgezeigt werden. Für die Baubetriebswirtschaftsforschung im Besonderen sollen durch einen alternativen Blickwinkel auf die Problemstellung des Submissionsmarktes die Grundlagen zu einer verbesserten Preisfairness geschaffen werden.

Für die Praxis soll beleuchtet werden, welche Handlungsempfehlungen und Lösungsansätze sich aus den neu gewonnenen Erkenntnissen für die drei direkt am Submissionsprozess beteiligten Stakeholdergruppen - Bauherren, Planer und Baudienstleister - ergeben. Insbesondere sollen die Vorteile der Implementierung und Anwendung eines EMS im Tagesgeschäft erklärt werden, damit sich das Kommunikationsverhalten zwischen diesen Stakeholdergruppen verbessert. Konkret soll dargestellt werden, wie sich ein EMS anstossen und in der beruflichen Praxis lebendig halten lässt, um die Zusammenarbeit auf dem Bau zu erleichtern und die Fairness zu verbessern.

Für die indirekt beteiligten Stakeholder - Bildungseinrichtungen und Bauverbände - sollen Handlungsempfehlungen für Aus- und Weiterbildungen ausgesprochen werden, um die Zusammenhänge von Ethik und Ökonomie zu erörtern und dadurch eine höhere Preisfairness zu erreichen. Ausserdem sollen Empfehlungen für die Wettbewerbskommission (WEKO) definiert werden, um ausgewogenere Machtverhältnisse anzuregen, die auch zu einem verbesserten Image der gesamten Baubranche beitragen.

Durch eine solche Gestaltung soll die Glaubwürdigkeit der Ethik gesteigert und ihre Komplexität handhabbar werden, um ein solides Fundament für weitere Feldstudien zu schaffen.

## **4.2 Erwartete neue Ergebnisse/Erkenntnisse**

### **4.2.1 Erwartete neue Ergebnisse und Erkenntnisse der Dissertation insgesamt**

In einer allgemeinen Betrachtungsweise sollen die Ergebnisse und Erkenntnisse dazu dienen, aufzuzeigen, wie Ethik und Ökonomie sowohl in der Theorie als auch in der Praxis vereint werden können, welches Erfolgspotenzial darin besteht und wie dafür gesorgt werden kann, dass ein EMS sowohl implementiert als auch lebendig gehalten werden kann. Im Besonderen fragt es sich, warum ausgerechnet die Bauindustrie ein EMS braucht, was es bringen könnte und wie es ausgestaltet sein müsste, damit es Vorteile für alle Beteiligten bringt.

### **4.2.2 Erwartete neue Ergebnisse und Erkenntnisse des theoretischen Teils**

Die erwarteten Ergebnisse und Erkenntnisse sollen einerseits den Nachweis von Wirkungszusammenhängen zwischen Ethik und fairer Preisbildung erbringen, um so den Vorzug der Fairness gegenüber der Gewinnmaximierung aufzuzeigen. Andererseits wird erhofft, die Überlegenheit von langfristigen Strategien gegenüber kurzfristiger Gewinnorientierung darstellen zu können. Ausserdem soll die Lücke von fehlenden Kenntnissen zu Potenzial und Wechselwirkung von Fairness geschlossen werden, um so mögliche Synergien zwischen der Wirtschaftsphilosophie und der betriebswirtschaftlichen Forschung aufzuzeigen.

### **4.2.3 Erwartete neue Ergebnisse und Erkenntnisse des empirischen Teils**

Die Aussagen aus den Interviews können aufzeigen, wie der Alltag im Rahmen von Submissionen von den verschiedenen Stakeholdern wahrgenommen wird, um allfällige blinde Flecken innerhalb der einzelnen Stakeholdergruppen darzustellen. Es kann identifiziert werden, wie die Tauschgerechtigkeit empfunden und wie der ethische Reifegrad nach Kohlberg der am Bau Beteiligten eingeschätzt wird, um zu entscheiden, mit welchen Mitteln eine bessere Zusammenarbeit erreicht werden könnte.

### **4.2.4 Erwartete neue Ergebnisse und Erkenntnisse des Gestaltungsteils**

Aufgrund der theoretischen und empirischen Erkenntnisse will der Grundstein für ein EMS erarbeitet werden, das sich in den unternehmerischen Alltag integrieren lässt. Dazu wollen

Gestaltungsmöglichkeiten aufgezeigt und Lösungsvorschläge angeregt werden, die hoffentlich bei den entsprechenden Stakeholdern den Willen auslösen, sich auf Neues einzulassen, weil sie ihre Vorteile als Potenzial für eine bessere Zukunft erkennen.

### **4.3 Inhaltliche Abgrenzung**

Durch die disziplinenübergreifende Form der Arbeit, in der philosophische, psychologische und ökonomische Betrachtungsweisen miteinander kombiniert werden, erweitert diese Arbeit den Perspektivwinkel und blickt über den Tellerrand hinaus. Demgegenüber betrachtet sie nur einen bestimmten Teilbereich der Bauindustrie, nämlich öffentliche Infrastruktur-Ausschreibungen in der Deutschschweiz.

Diese Arbeit richtet sich in erster Linie an Firmeninhaber, Verwaltungsräte sowie an CEOs, COOs und CFOs, die als Vorbilder und Wegbereiter der Unternehmenskultur fungieren. Des Weiteren können auch Führungskräfte aller am Bauprozess beteiligten Stakeholder von den erarbeiteten Erkenntnissen Nutzen ziehen, denn sowohl Nachfrager wie Anbieter können von einer fairen Preisbildung langfristig profitieren und eine faire Zusammenarbeit anstossen. Auch höhere Ausbildungsstätten, welche heute bereits den Bedarf zur Anpassung ihrer Bildungsgänge spüren, könnten wichtige Hinweise zur Ergänzung ihrer Lehrpläne zu den Themen Ethik resp. faire Vertragsverhandlungen und Beziehungsmanagement erhalten.

Ebenso dürften ähnlich strukturierte Branchen wie die Bauwirtschaft, wie zum Beispiel die Lebensmittelbranche oder Automobilzulieferer, die ebenfalls unter Preisdruck durch hohe Nachfragemacht stehen, von den zu erwartenden Erkenntnissen Vorteile ziehen.

## **5 Aufbau der Dissertation**

---

Das Untersuchungsdesign dieser Arbeit besteht aus sechs grossen Teilen: Nach dem vorausgegangen Teil I, der Einleitung, beschäftigt sich Teil II als theoretischer Abschnitt im ersten Kapitel mit dem Stand der Forschung. Darin werden in Kapitel 1.1 das Vorgehen zur Ermittlung des aktuellen Forschungsstandes dargelegt sowie in Kapitel 1.2 der aktuelle Forschungsstand per 21.12.2020 ausgeführt. Daraus werden in Kapitel 1.3 die Forschungslücke und in Kapitel

1.4 die theoriegeleiteten Fragestellungen eruiert. Das zweite Kapitel beleuchtet unter diesem Blickwinkel die relevanten theoretischen Ausführungen. Dazu erklärt Kapitel 2.1 die Schweizer Bauwirtschaft, Kapitel 2.2 erläutert die Preistheorien und das Preismanagement, die in der Bauwirtschaft als handlungsleitend erachtet werden, Kapitel 2.3 hebt die normative Ethik im unternehmerischen Alltag hervor und Kapitel 2.4 widmet sich der praktischen Umsetzung der Ethik im unternehmerischen Alltag, wie sie theoretisch als relevant erachtet wird. Das dritte und letzte Kapitel dieses zweiten Abschnitts schlussfolgert den theoretischen Teil, indem in Kapitel 3.1 die Konklusion gezogen und die theoriegeleiteten Fragestellungen beantwortet werden. Kapitel 3.2 entwickelt daraus die empiriegeleiteten Fragestellungen, die in Kapitel 3.3 in einem Prozessmodell verortet werden, um die Stellen der Integration des Ethikmanagements in die faire Preisbildung aufzuzeigen.

Sodann wird im Teil III, dem empirischen Teil, im ersten Kapitel das Forschungsdesign dargestellt, indem im Kapitel 1.1 die Untersuchungen vorgestellt, in Kapitel 1.2 das methodische Vorgehen und die Methodenauswahl behandelt werden, die in Kapitel 1.3 operationalisiert und im Kapitel 1.4 in die Erläuterung münden, wie praktisch vorgegangen wird und der Ablauf der empirischen Forschung aussieht. Das zweite Kapitel stellt die Ergebnisse dar, und zwar indem Kapitel 2.1 erklärt, wie die Ergebnisse ausgewertet werden und Kapitel 2.2 darstellt, was die verschiedenen Stakeholder und Experten tatsächlich gesagt haben. Das dritte Kapitel diskutiert, interpretiert und konkludiert diese Ergebnisse, und zwar in Kapitel 3.1 in Form einer Diskussion und Interpretation, Kapitel 3.2 erläutert die Gütekriterien und grenzt die Methode ab, während Kapitel 3.3 die entsprechenden Schlussfolgerungen zieht und die empiriegeleiteten Fragestellungen beantwortet. Daraus ergibt sich in Kapitel 3.4 die gestaltungsgeleitete Fragestellung.

Teil IV umfasst den Gestaltungsteil und erörtert im ersten Kapitel die Handlungsempfehlungen und Lösungsansätze für die Forschung: In Kapitel 1.1 als allgemeine und in Kapitel 1.2 als baubetriebswirtschaftliche Implikationen. Das zweite Kapitel beschäftigt sich mit Handlungsempfehlungen und Lösungsansätzen für die Praxis: In Kapitel 2.1 als Aufgabenstellungen für die Wettbewerbskommission WEKO und in Kapitel 2.2 bezüglich Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen in der Baubranche. Sodann werden in Kapitel 2.3 Handlungsempfehlungen im eigenen Unternehmen für Bauherren, Planer und Baudienstleister ausgesprochen und in Kapitel 2.4 Lösungsmöglichkeiten zwischen Stakeholdern aufgezeigt. Das dritte Kapitel fasst

zusammen und konkludiert, indem in Kapitel 3.1 die Erkenntnisse des Gestaltungsteils abgeleitet werden und in Kapitel 3.2 die gestaltungsgeleitete Fragestellung beantwortet wird.

Der Schlussteil, Teil V, fasst die gesamte Arbeit im ersten Kapitel zusammen und zieht das Fazit. Das zweite Kapitel listet in Kapitel 2.1 wichtige Ergebnisse und Erkenntnisse für die Forschung auf, während Kapitel 2.2 das gleiche für die Praxis tut. Das dritte Kapitel befasst sich mit dem Ausblick, und zwar in Kapitel 3.1 für die Praxis und in Kapitel 3.2 für die Forschung. Im vierten Kapitel sind sämtliche Verzeichnisse enthalten: In Kapitel 4.1 das Literaturverzeichnis, in 4.2 das Abbildungsverzeichnis, in 4.3 das Tabellenverzeichnis sowie in 4.4 das Abkürzungsverzeichnis. Das fünfte Kapitel erläutert die persönlichen Daten und Publikationen des Autors dieser Arbeit, nämlich in Kapitel 5.1 im Lebenslauf, in Kapitel 5.2 im Rahmen der Danksagung und in Kapitel 5.3 in der Aufzählung der bisherigen veröffentlichten Arbeiten.

Der letzte Abschnitt, Teil VI, enthält die Anlagen zu dieser Dissertation. Die Anlagen sind nicht physisch integriert, sondern im World Wide Web bis zum 30.06.2022 abrufbar unter

[https://www.dropbox.com/s/kn0ef4y3e9ffu73/DIS-WA\\_Anlage%20Dissertation\\_Manighetti%20Bruno\\_MUDR\\_0349.pdf?dl=0](https://www.dropbox.com/s/kn0ef4y3e9ffu73/DIS-WA_Anlage%20Dissertation_Manighetti%20Bruno_MUDR_0349.pdf?dl=0)

und zwar mit dem Passwort: Anlage\_Diss.

Abbildung 2 stellt das Untersuchungsdesign dieser Arbeit in neun Schritten grafisch dar:



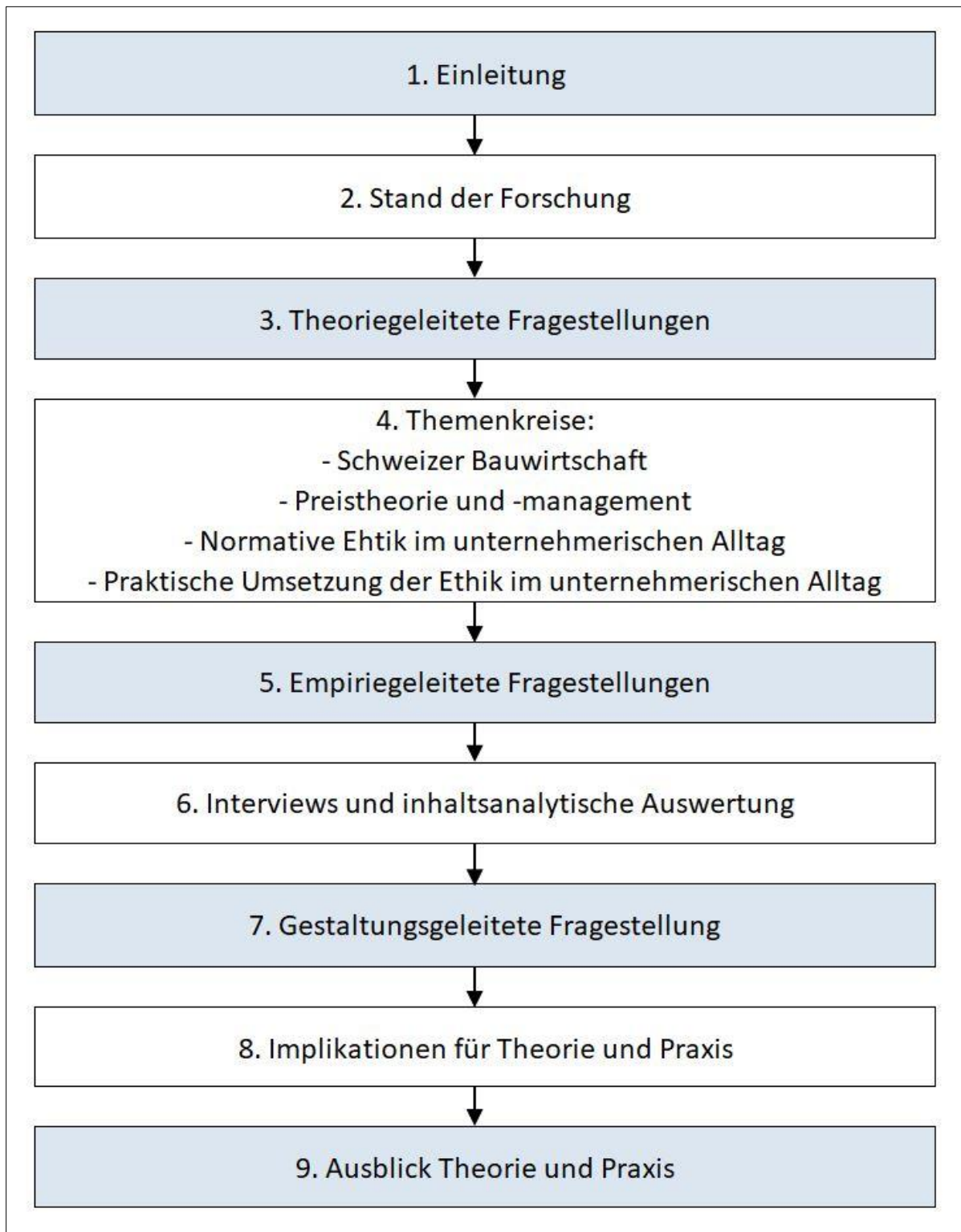


Abbildung 2: Untersuchungsdesign mit Fokus auf Bau, Preis und Ethik. (Quelle: Eigene Darstellung)

## II THEORETISCHER TEIL

---

### 1 Stand der Forschung

---

Dieses erste Kapitel zeigt die bisherige Erforschung der Baubetriebswirtschaftslehre und der Wirtschaftsethik, um die Forschungslücke zu eruieren, die zum Erkenntnisinteresse und der Relevanz der Arbeit passt, wie sie im vorhergehenden Teil beschrieben wurde. Kapitel 1.1 erklärt das Vorgehen bei der Ermittlung des aktuellen Forschungsstandes, um aufzuzeigen, was und wo gesucht wurde. Kapitel 1.2 beschäftigt sich mit dem aktuellen Forschungsstand der Bauwirtschaft und der Wirtschaftsethik, um Erkenntnisse zu gewinnen, wo eine Forschungslücke besteht, die in Kapitel 1.3 ausgeführt und in Kapitel 1.4 in theoriegeleitete Fragestellungen überführt wird.

#### 1.1 Vorgehen zur Ermittlung des aktuellen Forschungsstandes

Die Ermittlung des aktuellen Forschungsstandes basiert auf einer intensiven, mehrmaligen und systematischen Literaturrecherche, vorwiegend über die Bibliothekskataloge und lizenzierten Fachdatenbanken der Zentralbibliothek (ZB) der Stadt Zürich. Als Universitätsbibliothek verfügt die ZB über ein umfassendes Angebot an physischen und virtuellen Dokumenten und Zugängen. Die thematische Literatursuche erfolgte strategisch mit Schlüsselbegriffen wie zum Beispiel Ethikmanagement, Fairness, Preisbildung, Bauwirtschaft und deren deutschen sowie englischen Synonymen, Ober- und Unterbegriffen, die u. a. mit dem Standard-Thesaurus Wirtschaft des Leibniz-Informationszentrums Wirtschaft (<https://www.zbw.eu/stw/versions/latest> [abgefragt am 23.4.2019]) eruiert wurden. Eine Übersicht der entsprechenden Suchstrategie befindet sich in Anlage 1.1, eine Liste der abgefragten Kataloge und Fachdatenbanken in Anlage 1.2. Zudem wurde den Referenzen in den gefundenen Dokumenten nachgegangen.

Obwohl bei der Recherche auch der Internationalität der Forschung besondere Aufmerksamkeit gewidmet wurde, überwiegt die europäische resp. deutschsprachige Literatur, insbeson-

dere in der Disziplin der Philosophie. Aufgrund der spezifischen Forschungsfragen sowie der prägnanten Baubranche erscheint dies jedoch gerechtfertigt.

Um die Aktualität aufrechtzuerhalten, wurden die Recherchen alle sechs Monate wiederholt. Die letzte Rechercherunde fand am 21. Dezember 2020 statt.

## 1.2 **Aktueller Forschungsstand per 21. Dezember 2020**

Schulte und Girmscheid (1998, S. 7f) betonten bereits vor über 20 Jahren die starke Position, über die die Baudienstleistungsnachfrager in Verhandlungen bei der Vergabe von Bauaufträgen verfügen. Diese Nachfrager sind sehr preissensibel, da die Baukosten in einem Projekt einen beträchtlichen Anteil ausmachen. Weitere Merkmale der Bauwirtschaft sind einfache Preisvergleiche durch normierte Offerten, Intransparenz zwischen Offertstellern, schwierige Kundenbindungsmöglichkeiten und der hohe Fixkostendruck der Bauunternehmen. Dadurch lassen sich Anbieter leicht gegeneinander ausspielen und Verhandlungen können zu weiteren Preisnachlässen führen. Die starke Fragmentierung der Branche lässt dies zu. Der Wettbewerb spielt sich somit ausschliesslich auf der Preisebene ab, was einen stetigen Verfall des Preisniveaus nach sich zieht.

Trotzdem formulieren Schulte und Girmscheid (1998, S. 9) ihre Lösungsansätze vor allem marktorientiert und sehen dabei das Potenzial, durch geschickte Geschäftsstrategien Wachstum und damit steigende Wertschöpfung zu erreichen. Insbesondere in einer Konzentrationsstrategie auf bestimmte Zielgruppen sehen sie (1998, S. 14) ein hohes Erfolgspotenzial. Anstatt sich zu stark projekt- und ausschreibungsbezogen zu engagieren, empfehlen Schulte und Girmscheid (1998, S. 19; S. 33) sich als Systemanbieter und in virtuellen Kooperationsformen zu positionieren.

Bauer (1998, S. 211) bestätigt die Problematik der Preisbildung in der Baubranche in Deutschland. Durch die Gewohnheit, Preisofferten aufgrund der Zuschlagskalkulation mit Deckungsbeiträgen zu rechnen, sieht er (1998, S. 216f) den Preiszerfall, wie auch Schulte und Girmscheid (1998, S. 7), beschleunigt. Höhere Deckungsbeiträge zögen umso härtere Preiskämpfe mit sich, weil der psychologische Druck der Folgen der Unterbeschäftigung auf den Offertsteller wächst. Somit basiert die Preisbildung des Baugewerbes nicht auf der volkswirtschaftlichen Gesetzmässigkeit von Angebot und Nachfrage und deshalb konzentriert Bauer (1998, S. 214)

seine Lösungen nicht auf marktwirtschaftliche Ansätze, sondern zum Beispiel auf die Implementierung eines EMS.

Das BAK Basel untersuchte 2010 die preisbestimmenden Faktoren im Schweizer Bauhauptgewerbe und verglich sie mit den Ländern Deutschland, Frankreich und Österreich. Aus statistischen Gründen umfasst die nachfolgende Aufstellung zwar nicht nur das Bauhauptgewerbe, sondern das gesamte Baugewerbe nach NOGA 45 (vgl. Schweizerische Eidgenossenschaft, - Bundesamt für Statistik, 2008). Trotzdem lässt sich in Tabelle 1 erkennen, dass bezüglich der Endnachfragepreise von Bauwerken die drei anderen Länder deutlich unter dem Niveau der Schweiz liegen, während die Wertschöpfungspreise der Baudienstleister in Deutschland und Frankreich höher sind und nur in Österreich tiefer. Aber auch da ist die Wertschöpfung insgesamt besser als in der Schweiz (vgl. BAK Basel, 2010, S. 6; S. 9), wie die nachfolgende Tabelle 1 verdeutlicht:

| Bauwirtschaft 2008  | Schweiz | Deutschland | Frankreich | Österreich |
|---|---------|-------------|------------|------------|
| Comparative Price Levels<br>Endnachfrageseitig<br>Bruttoanlageinvestitionen | 100 %   | 87.4 %      | 82.5 %     | 88.8 %     |
| Comparative Price Levels<br>Produzentenseitig<br>Wertschöpfungspreise       | 100 %   | 107.8 %     | 133.1 %    | 93 %       |

Tabelle 1: Endnachfrage- und Wertschöpfungspreise 2008 der Bauwirtschaft. (Quelle: Eigene Darstellung nach BAK Basel, 2010, S. 6; S. 9)

Mit der „Ökonomie des Baumarktes“ (BWI-Bau, 2013, S. V) beschäftigt sich auch das Betriebswirtschaftliche Institut der Bauindustrie in Deutschland. Für sie ist es unabdingbar, von den auf dem Baugewerbe herrschenden Wirkungsbeziehungen Kenntnis zu haben und dieses Verständnis in die Strategieausrichtung der eigenen Unternehmung miteinzubeziehen. Während einer Submission wird eine Preisofferte für ein einziges Bauwerk abgegeben, weshalb die Nachfragekurve im Preis-Mengen-Diagramm senkrecht zu liegen kommt (vgl. BWI-Bau, 2013, S. 124). Die Angebotspreise liegen auf dieser Vertikalen unterschiedlich hoch, wobei in der

Regel der preisgünstigste Offertsteller den Zuschlag erhält. Es handelt sich somit um ein Monopson, d. h. auf einen Nachfrager treffen mehrere Anbieter. Diesem Umstand wird in Forschung und Praxis der Bauindustrie immer noch viel zu wenig Rechnung getragen.

Branchenunabhängig warnen Simon und Fassnacht (2016, S. 161ff) davor, Preise nur ökonomisch zu betrachten. Sie empfehlen, verhaltenswissenschaftliche Komponenten ins Preismanagement einzubeziehen. Diese psychologischen Aspekte des Preises widersprechen den rationalen Verhaltensweisen des Homo oeconomicus und beeinflussen das Verhalten stattdessen durch das Preisempfinden.

Entgegen den internationalen wissenschaftlichen Erkenntnissen ergänzen Girmscheid und Motzko (2013) ihr Werk „Kalkulation, Preisbildung und Controlling in der Bauwirtschaft“ in der 2. Auflage lediglich prozessorientiert, ohne Rücksicht auf die baumarktspezifische Preisbildung. Zwar anerkennen sie die Möglichkeit einer Preisbildung aufgrund der spezifischen Branchen- und Wettbewerbsbedingungen, schliessen sie jedoch aus, da die Angebotspreise der Konkurrenten für das ausgeschriebene Projekt nicht bekannt seien (vgl. Girmscheid; Motzko, 2013, S. 384). Dieser Argumentation kann nach den bisherigen Erkenntnissen nicht zugestimmt werden und deckt sich auch nicht mit den Erfahrungen des Autors dieser Arbeit in seiner langjährigen Praxis als Bauführer im Bauhauptgewerbe. Die Angebotspreise werden von fast allen Bauherren nach der Vergabe des Bauprojektes anonymisiert bekannt gegeben, so dass ein Vergleich der Offerteingaben nachträglich stattfinden kann. Dies ist ein wichtiger Umstand, wie in Kapitel 2.2.6 noch ausgeführt wird, wenn es um Preiswahrnehmung und Preisbeurteilung geht.

Dass sich die Bauindustrie besonders schwer mit Veränderungsprozessen tut, nahmen Sunding; Ekholm (2015, S. 695) zum Anlass, in ihrer Action-Research-Studie zu untersuchen, inwieweit sozialwissenschaftliche Erkenntnisse Verhaltensänderungen im Baugewerbe anstossen können. Sie kommen zum Schluss, dass Reflektion, Verständnis und Zusammenarbeit unter bestimmten Umständen sehr wohl konstruktiv eingebracht werden können (vgl. Sunding; Ekholm, 2015, S. 708). Die Bauindustrie könnte wirtschaftlich sehr davon profitieren, das menschliche Erleben und Verhalten miteinzubeziehen und nicht nur technische und prozessorientierte Lösungen in den Vordergrund zu stellen (vgl. Sunding; Ekholm, 2015, S. 709).

Harty und Leiringer (2017, S. 392) beklagen indessen, dass die Disziplin des „Construction Management Research“, die in den 1970er-Jahren entstanden sei, nicht ernstgenommen werde. Sie bemerken, dass grosse Unternehmensberatungsfirmen und Bauunternehmen nur

noch zurückhaltend Baumanagementbetriebswirtschaftler beschäftigen wollen, dafür eher Ingenieure, Architekten und Wissenschaftler engagieren, die sie dann intern in Management ausbilden (vgl. Harty; Leiringer, 2017, S. 399). Für die Bauindustrie charakteristisch sei die Erwartung, einfache, direkt umsetzbare Lösungen zu erhalten (vgl. Harty; Leiringer, 2017, S. 400).

Bauer (1998, S. 214) sieht die Implementierung eines EMS nicht nur als eine Lösung, um verbotene Preisabsprachen und Korruption zu bekämpfen, sondern auch, um das Preisniveau zu verbessern. Eine veränderte Denkweise in der Kostenkalkulation sowie ein redlicher Umgang der Marktteilnehmenden miteinander sollen das Aushandeln des Preises wieder fairer und angemessener machen (vgl. Bauer, 1998, S. 224; S. 236). Aus diesem Grund wurde 1996 der in Deutschland eingetragene Verein „Ethikmanagement der Bauwirtschaft e.V.“ im Freistaat Bayern gegründet (vgl. Wieland; Grüninger, 2000, S. 155). Er soll seine Mitglieder beim Aufbau einer integren, fairen Branchen- bzw. Unternehmenskultur unterstützen. Das Gesamtkonzept umfasst drei Säulen: (1) Wertemanagement im eigenen Unternehmen, (2) das Wertemanagement im Markt sowie (3) das Wertemanagement der Unternehmensverantwortung (vgl. EMB-Wertemanagement Bau e.V., 2007, S. 7ff).

Eine empirische Untersuchung im Jahr 2000 zeigt auf, dass ein solches System Entscheidungssicherheit in den Handlungen der Belegschaft entstehen lässt, gleichzeitig aber auch die Glaubwürdigkeit der Geschäftsleitung dadurch stützt, dass sie das Befolgen der Verhaltensstandards unbedingt erwarten (vgl. Wieland; Grüninger, 2000, S. 185). Moralische Diskurse in und zwischen Unternehmen werden nur durch die Implementierung einer expliziten Unternehmensethik angestossen (vgl. Wieland; Grüninger, 2000, S. 188) und haben durchaus die Kraft, die Kundenstruktur neu zu definieren, wenn Unternehmen ihre Konditionen überarbeiten, zu denen sie Geschäfte tätigen wollen (vgl. Wieland; Grüninger, 2000, S. 186). In der Zwischenzeit ist das Gütesiegel des „EMB-Wertemanagement Bau“, wie der Verein seit 2006 heisst, von Seiten der Politik, des Rechts und vieler namhafter Auftraggeber wie Siemens, Fraport, Deutsche Bahn oder Münchner Flughafen anerkannt (vgl. EMB-Wertemanagement Bau, 2007, S. 10f). Obwohl die Mitgliederzahl im Jahre 2018 mit zirka 180 auf den ersten Blick eher bescheiden wirkt, hat der Verband in einem schwierigen Umfeld Wirkung erzielt (vgl. EMB-Wertemanagement Bau, 2019, S. 1).

Allerdings weist eine Studie aus dem Jahr 2018 zum Thema „Compliance Management und Unternehmensethik in der Bauwirtschaft“ darauf hin, dass es besonders wichtig sei, praxis-

nahe Lösungen zu implementieren und nicht umfangreiche formale Konstrukte, die im Alltag nicht gelebt werden (vgl. BWI-Bau, 2018, S. 147). Von den 242 befragten, unterschiedlich grossen Bauunternehmungen, ob ein Compliance- und/oder Wertemanagement-System in ihren Firmenalltag integriert sei, antworteten 146 Firmen mit ja resp. die Implementierung erfolge zeitnah und 96 Firmen mit nein (vgl. BWI-Bau, 2018, S. 31). Allerdings müssen die internen Prozesse und das operative Baustellengeschäft eng verzahnt und individuell an die Firma angepasst werden, damit es gelebt wird (vgl. BWI-Bau, 2018, S. 47). Aufwand und Nutzen des Systems sollen in sinnvoller Relation zueinander stehen und nicht die Bürokratisierung verstärken (vgl. BWI-Bau, 2018, S. 48). Dann trägt es auch zu einem besseren Image der Baubranche bei (vgl. BWI-Bau, 2018, S. 66). Neben der Funktion des Einhaltens von Gesetzen und Regeln fördert ein solches Management-System auch die Verbesserung der Unternehmenskultur (vgl. BWI-Bau, 2018, S. 61).

Stark (2014, S. 669) beklagt branchenunabhängig, dass die Disziplin der Business Ethics trotz des Aufschwungs in Ausbildungen, Fachbüchern und akademischen Zeitschriften für die meisten Führungskräfte unwichtig bleibt. Obwohl viele Wirtschaftsethiker versucht haben, über die Frage „Warum moralisch handeln?“ hinauszudenken, findet Stark (2014, S. 673ff), dass sie regelmässig an den drei folgenden Problemen scheitern: Die aufgezeigten Lösungsmöglichkeiten der Ethiker sind (1) zu universell: Zum Beispiel haben grosse Denker wie Karl Marx oder Friedrich von Hayek über weltumspannende Systeme wie Sozialismus nachgedacht und bringen Philosophen dazu, darüber zu sinnieren, ob Kapitalismus ethisch vertretbar sei. Aber auch wenn dies unbestritten eine wichtige Frage ist, müssen Führungskräfte im Hier und Jetzt Entscheidungen fällen, die solch grosse Fragen nicht tangieren, (2) zu theoretisch: Ethik kann helfen, die moralischen Dilemmas der Führungskräfte zu lösen, sie formuliert jedoch ihre Thesen in einer so schwierigen Sprache, dass sie kaum zugänglich ist für Menschen, die Ethik nicht studieren, sondern nur nutzen wollen, (3) zu unrealistisch: Die in der Ethik aufgezeigten Möglichkeiten verlangen von Wirtschaftsunternehmen, unreflektiert gegen ihre eigenen Interessen zu verstossen. Sie müssen jedoch immer mehrere, zum Teil widersprüchliche Perspektiven der Stakeholder berücksichtigen. Nur wenige Wirtschaftsethiker ziehen diese Komplexität des Wirtschaftens in Betracht. Für Führungskräfte stellt es indes das Hauptproblem dar, wie sie die ethischen Anforderungen mit der ökonomischen Realität vereinen sollen, wenn diese miteinander in Konflikt geraten (vgl. Stark, 2014, S. 672). Er fordert somit im Einklang

mit der im vorherigen Abschnitt beschriebenen Studie des BWI-Bau eine individuelle und pragmatische Lösung, die in den Baualltag integriert werden kann.

Auch Schwartz (2014, S. 679) untersucht, welche Schlüsselemente nötig sind, um eine ethische Unternehmenskultur zu entwickeln und zu pflegen. Er bezeichnet drei Säulen, die er für fundamental hält, nämlich (1) Ethische Kernwerte: Werte wie Vertrauenswürdigkeit, Respekt, Verantwortungsgefühl, Fairness, Fürsorge und Citizenship sind unabhängig und zentral als Grundlage einer Haltung in der Unternehmung festzulegen und umzusetzen, (2) Formales Ethikprogramm: Das gesetzlich vorgeschriebene Complianceprogramm soll neben dem Code of Conduct mit einem Ethics Officer und einem Whistleblowing-System ergänzt werden, (3) Ethisches Leadership: Ist die unbedingte Voraussetzung, damit eine ethische Organisationskultur aufgebaut werden kann. Ohne dass die ethischen Werte über anderen Interessen, auch monetären, liegen und sich in Taten widerspiegeln, bleibt die Ethik ein reines Lippenbekenntnis. Zu Ethical Leadership legen Keck et al. (2020, S. 491) eine Studie vor, in der sie der Frage nachgegangen sind, wann Mitarbeitende ihre Vorgesetzten als ethisch wahrnehmen. Sie plädieren dafür, dass dies dann der Fall ist, wenn sie sich aktiv mit den Erwartungen der Mitarbeitenden auseinandersetzen. Ethische Führung sei eher ein Wahrnehmungsphänomen als ein Verhaltensrezept und lasse sich deshalb nicht auf eine altruistische Denkweise einer Führungskraft reduzieren (vgl. Keck et al., 2020, S. 491).

Integrität, also den Worten Taten folgen lassen, ist auch für Enciso et al. (2017, S. 69) eine wichtige Tugend, um eine ethische Unternehmenskultur implementieren zu können. Indem ethisches Verhalten belohnt, Übertretungen bestraft und erwünschtes Verhalten kommuniziert wird, kann ein nachhaltiger Unternehmenserfolg gesichert werden (vgl. Enciso et al., 2017, S. 76). Die Verknüpfung von Compliance und Integrität ist auch für Busmann und Niemczek (2019, S. 809) der Schlüssel zum Erfolg und damit verbunden sind der Tone-from-the-top sowie das Ethical Leadership, die sich in einer dynamischen Unternehmenskultur manifestieren. Allerdings sei die Basis der Integrität die moralische Qualität des Verhaltens und nicht Entscheidungen mit den entsprechenden Konsequenzen daraus (vgl. Huberts, 2018, S. 28). Allerdings sind ethische Entscheidungen nicht immer allein Sache von Einzelpersonen, sondern auch von Gruppen (vgl. Islam, 2020, S. 9). Deshalb spielt das Ethikmanagement eine zentrale Rolle (vgl. Dobiasch, 2014, S. 90ff). Es definiert den Rahmen, welche Moralgrundsätze beim Entscheiden und Handeln heranzuziehen sind und unterstützt die Belegschaft bei der verantwortungsvollen Umsetzung der erwünschten Verhaltensweise (vgl. Dobiasch, 2014,



S. 93). Auch firmeninterne Trainings unterstützen Mitarbeitende bei der Umsetzung des erwünschten Verhaltens (vgl. Hauser, 2020, S. 851). Allerdings hat er in einer qualitativen Studie herausgefunden, dass Mitarbeitende zwar oft wissen, was gut und richtig sei, sie aber oft das Gefühl haben, nicht danach handeln zu können, um Geschäftspartner nicht zu verärgern oder gar finanzielle Einbussen zu erleiden.

Dies berührt ein intensiv diskutiertes Thema, das zum bisher erläuterten Rahmen passt, nämlich das Verhältnis von Ethik und Ökonomie im Wirtschaftsleben. Ein Kritiker der ausschliesslich dualistischen Sicht auf dieses Verhältnis ist Peter Ulrich. Er (2017, S. 6f) weist darauf hin, dass neben der Option, (1) die beiden Bereiche als getrennte Disziplinen zu sehen und (2) der Möglichkeit, die Ethik ökonomisch zu beleben, noch (3) die Alternative besteht, die Ökonomie ethisch zu restaurieren. Dadurch entsteht eine integrative Wirtschaftsethik, die normative Grundlagen aufzeigen und philosophisch-ethisch reflektieren will, ähnlich der von Enkelmann und Priddat (2014, S. 14) propagierten Wirtschaftsphilosophie (vgl. Vogel, 2018, S. 223f). In der Folge beschäftigt sich die integrative Wirtschaftsethik mit der Legitimation der marktwirtschaftlichen Modalitäten, die nach übergeordneten Freiheits- und Gerechtigkeitsidealen der Wirtschaftsbürger funktionieren müssen, denn nur durch Überschreiten der ökonomisch-disziplinären Grenzperspektive könne sich der Blick auf gute Wirtschaftsordnung und Unternehmensführung fokussieren (vgl. Ulrich, 2017, S. 13).

Die Wirtschaftsphilosophie geht indes noch einen Schritt weiter und hält nicht mehr an der Balancierung von Ethik und Ökonomie fest, sondern hinterfragt den Wachstumszwang, um den Gestaltungsspielraum ethischer Ansprüche zu vergrössern (vgl. Vogel, 2018, S. 238). Dabei seien insbesondere sozialphilosophische Überlegungen zu inkorporieren (vgl. Vogel, 2018, S. 242).

Aus diesem Grund plädiert auch Seele (2018, S. 157) dafür, im Rahmen der Wirtschaftsphilosophie die Ökonomie neu zu gestalten und zu begründen. Nicht nur er betont die Dringlichkeit, diese Disziplin neu aufleben zu lassen und weiterzuentwickeln; Enkelmann und Priddat (2014, 2015, 2016) haben ein dreibändiges Werk mit wirtschaftsphilosophischen Reflexionen herausgegeben, das sich nicht mit der alleinigen Sicht der Wirtschaftsethik zufriedengibt. Sie will die Ökonomie selbst hinterfragen, ihre als gegeben betrachteten Begriffe, Axiome und Gesetzmässigkeiten auf den Prüfstand stellen und neu überdenken (vgl. Enkelmann; Priddat, 2014, S. 14). Priddat (2018, S. 184f) beklagt, dass die Wirtschaftsethik das Wissen um die epochale Dynamik und zukunftsweisende Produktivität der Ökonomie nicht einbeziehe, sondern an

antiken Schemas festhalte, die der heutigen komplexen Moderne nicht mehr gerecht werden. So verliere die Ethik an Glaubwürdigkeit und werde unergiebig. Andererseits kann die Ökonomie weder wertvolle Menschen als „civil agents“ noch menschliche Innovativität produzieren und so bleibt der Wirtschaftsphilosophie die Chance, die Komplexität von Ethik und Ökonomie neu zu vereinen (vgl. Priddat, 2018, S. 187).

Aus diesem Forschungsüberblick leitet das nächste Kapitel die Forschungslücke ab.

### 1.3 Forschungslücke

Der Preiskampf in der Baubranche ist der Forschung seit Jahrzehnten bekannt (vgl. Kapitel 1.2). Auf der einen Seite stellt sie markt- und prozessorientierte Lösungsmöglichkeiten dar (vgl. Schulte; Girmscheid, 1998, S. 9 sowie Girmscheid; Motzko, 2013), auf der anderen Seite beschreibt sie auch das Instrument eines EMS, um den Preiskampf mit seinen Folgen zu bremsen (vgl. Bauer, 1998, S. 214), was im Umkehrschluss faire Preise für alle am Bauprozess beteiligten Stakeholder bedeutet. Dafür existiert seit 1998 insbesondere in Deutschland eine Vereinsmitgliedschaft für ein EMS für Baudienstleister inklusive entsprechendem Kontrollaudit (vgl. EMB-Wertemanagement Bau e.V., 2007, S. 7ff). Der Vereinszweck liegt dabei im Aufbau einer fairen und integren Branchen- und Unternehmenskultur. Dies verhindere nicht nur verbotene Preisabsprachen und Korruption, sondern könne auch das Preisniveau steigern, indem Denkweisen in der Kostenkalkulation modifiziert werden und sich der Umgang der Stakeholder untereinander verbessert (vgl. Bauer, 1998, S. 224; S. 236).

Branchenunabhängig zeigt der Stand der Forschung, dass auch psychologische Aspekte des Preises zu berücksichtigen sind, da diese das Preisempfinden prägen und deshalb Einfluss auf den Preisbildungsprozess nehmen könnten (vgl. Simon; Fassnacht, 2016, S. 161ff). Auch die Baubetriebswirtschaftsforschung regt an, das menschliche Erleben und Verhalten miteinzu beziehen, weil sie feststellt, dass die Bauindustrie einfache, direkt umsetzbare Lösungen präferiert, obwohl Reflektion, Verständnis und Zusammenarbeit nützlich sein könnten und auch angenommen werden (vgl. Sunding; Ekholm, 2015, S.709). Dies impliziert, dass weiche Faktoren unbedingt mit ins Forschungsdesign dieser Arbeit aufgenommen werden müssen, um ein umfassendes Bild zu erhalten.

Dass der Forschungsrahmen nicht vorschnell eingeschränkt werden darf, zeigen baubetriebswirtschaftliche Erkenntnisse, die dem Autor dieser Arbeit trotz 30-jähriger Branchenzugehörigkeit und zwei Executive MBAs nicht bekannt waren: Im Preis-Mengen-Diagramm stellt der Submissionsprozess eine senkrechte Linie dar, so dass sich die Bauherren deshalb in der komfortablen Lage eines Monopsons befinden, was ihnen zu einer starken Marktmacht verhilft (vgl. BWI-Bau, 2013, S. 124). Dazu sollen im empirischen Teil dieser Arbeit Stakeholderstimmen aufgezeichnet werden.

Baupreise und Wertschöpfung untersuchte das BAK Basel im Jahr 2010 und stellte fest, dass in Deutschland wesentlich höhere Gewinne erwirtschaftet werden können als in der Schweiz (vgl. S. 6; S. 9). Es stellt sich somit die Frage, ob ein EMS eine kausale Preiswirkung verzeichnen kann, um den Preiswettbewerb abzuflachen.

Eine Studie, die sich 2018 mit Compliance Management und Unternehmensethik in Deutschlands Bauwirtschaft befasst hat, hat zwar keine Preiszusammenhänge untersucht, jedoch dargelegt, dass ein EMS zu einem besseren Image der Baubranche beiträgt und die Unternehmenskultur verbessert, solange es nicht zu bürokratisch wird (vgl. BWI-Bau, 2018). Trotzdem sei Unternehmensethik für viele Führungskräfte immer noch unbedeutend, insbesondere weil sie zu universell und zu theoretisch sei und ausserdem dazu anrege, gegen die eigenen (wirtschaftlichen) Interessen zu verstossen (vgl. Stark, 2014, S. 669). Diese Aussage beförderte weitere theoretische Analysen zum Forschungsstand und deckte auf, dass in der Theorie schon einige Zeit über das Verhältnis von Ethik und Ökonomie diskutiert wird und kein Konsens darüber herrscht, wie die beiden Wissenschaften zueinander stehen (vgl. Ulrich, 2017, S. 6f, Enkelmann; Priddat, 2014, S. 14, Vogel, 2018, S. 238, Seele, 2018, S. 157, Priddat 2018, S. 184f). Obwohl in jenem Diskurs nutzen-, gewinn- und markttechnische Überlegungen dargelegt werden, bleibt auch hier unbeantwortet, ob es Wirkungszusammenhänge zwischen einem EMS und fairen Preisen gibt.

Weder die BWI-Studie aus dem Jahr 2018 noch die früheren Ausführungen der genannten Autoren haben die Wirkungszusammenhänge zwischen einem EMS und fairen Preisen untersucht. Auch durch intensive, regelgeleitete Literaturrecherchen (vgl. Kapitel 1.1) konnten keine weiteren relevanten Studien gefunden werden. Dies ist ein wichtiges Indiz dafür, dass diese Zusammenhänge noch nicht erforscht sind. Insofern ist es das erklärte Ziel dieser Arbeit, auf der Grundlage einer Diskussion ethischer und ökonomischer Prinzipien eine theoretische Forschungslücke (zumindest ansatzweise) zu schliessen und in Bezug auf die Praxis aufzu-

zeigen, warum die Baubranche von wertebasierten Überlegungen profitieren kann und muss. Vor diesem Hintergrund stellt sich folgende, für die vorliegende Arbeit relevante Leitfrage: Inwiefern kann die Ethik in Form eines Ethikmanagement-Systems (EMS) die Bauökonomie bei der fairen Preisbildung unterstützen?

Die dargestellten Überlegungen führen im nächsten Kapitel zur Formulierung der theoriegeleiteten Fragestellungen.

## 1.4 Theoriegeleitete Fragestellungen

Um herauszufinden, inwiefern die Ethik in Form eines EMS die Bauökonomie bei der fairen Preisbildung unterstützen kann, muss diese Forschungsfrage in unterschiedliche Aspekte unterteilt werden, um entsprechende Wirkungszusammenhänge zu entdecken. Somit lauten die theoriegeleiteten Forschungsfragen:

1. Unter welchen Voraussetzungen kann ein EMS generell zur fairen Preisbildung beitragen?
2. Wie müsste ein EMS konkret ausgestaltet sein, damit es erfolgreich zu einer fairen Preisbildung führt?
3. Welchen Beitrag liefert ein EMS unter den gegebenen Voraussetzungen zur fairen Preisbildung?
4. Inwieweit beeinflussen sich EMS und faire Preisbildung gegenseitig?

Um diese Fragen mit Hilfe der wissenschaftlichen Theorie zu beantworten, werden die entsprechenden Themengebiete im nächsten Kapitel ausgeführt und beleuchtet.

## 2 Theoretische Ausführungen

---

Da sich, wie im vorangehenden Kapitel 1.3 aufgezeigt wurde, die Forschungslücke an der Schnittstelle von Ökonomie und Ethik befindet, werden in diesem Kapitel nicht nur die betriebswirtschaftlichen Theorien beleuchtet, sondern auch die relevante normative und an-

gewandte ethische Literatur dargestellt. Dies ermöglicht in der Konklusion fundierte Aussagen zur Beantwortung der theoriegeleiteten Fragestellungen zu den Beziehungen zwischen EMS und fairen Preisen. Aus diesem Grund beleuchten die nachfolgenden theoretischen Ausführungen die vier relevanten Bereiche, die die Forschungsfragen berühren: Kapitel 2.1 beschäftigt sich mit der Schweizer Bauwirtschaft, um die Besonderheiten der Baubranche zu definieren und ein Fazit über die strukturellen Rahmenbedingungen zu ziehen, während Kapitel 2.2 die Preistheorie und das Preismanagement der Bauwirtschaft beleuchtet, um zu verdeutlichen, wie vielfältig die Einflussmechanismen auf diesem Gebiet sind. Anschliessend stellt Kapitel 2.3 die normative Ethik im unternehmerischen Alltag dar, um zu diskutieren, wie es um das Verhältnis von Ethik und Ökonomie steht, bevor schlussendlich Kapitel 2.4 in der praktischen Umsetzung der Ethik beschreibt, welchen Einfluss sie im unternehmerischen Alltag zu nehmen vermag. Diese Ausführungen werden in der Kombination aufzeigen, welchen Einfluss ein EMS auf die faire Preisbildung in der Theorie haben kann, um somit gesicherte Einsichten über die nötigen Voraussetzungen, die konkrete Ausgestaltung, den Beitrag sowie die gegenseitige Beeinflussung eines EMS und der fairen Preisbildung darzulegen.

## **2.1 Die Schweizer Bauwirtschaft**

Um die Schweizer Bauwirtschaft vorzustellen, wird in Unterkapitel 2.1.1 aufgezeigt, wie sie organisiert ist und welche zentralen Begriffe involviert sind, um eine entsprechende Orientierung zu bieten. In Unterkapitel 2.1.2 werden die globalen Rahmenbedingungen beleuchtet, um die Umwelt der Industrie kennenzulernen, Unterkapitel 2.1.3 zeigt die Marktstruktur auf, um die am Bau beteiligten Stakeholder festzulegen und Unterkapitel 2.1.4 stellt die Branchenstruktur mit den fünf Kräften nach Porter dar, um weitere Zusammenhänge im Wettbewerb zu diskutieren, die die strukturellen Rahmenbedingungen ebenfalls beeinflussen. Unterkapitel 2.1.5 zieht ein Fazit zur Lage der Schweizer Bauwirtschaft.

### **2.1.1 Organisation und zentrale Begriffe**

Die Begriffe Bauwirtschaft, Baugewerbe und „Der Bau“ werden synonym verwendet (vgl. Schweizerische Eidgenossenschaft, Bundesamt für Statistik, 2008, S. 118) und dies gilt auch für die vorliegende Arbeit. Zur Bauwirtschaft gehören Unternehmen, die Bauleistungen im

eigentlichen Sinne erbringen und in Bauhauptgewerbe und Baunebengewerbe unterteilt werden (vgl. Schweizerische Eidgenossenschaft, -Bundesamt für Statistik, 2008, S. 118ff). Unter dem Bauhauptgewerbe werden alle allgemeinen und spezialisierten Hoch- und Tiefbauarbeiten sowie Vorbereitungsarbeiten verstanden, während zum Ausbaugewerbe Branchen wie Maler und Gipser, Metallbau, Gebäudetechnik und -hülle, Elektroinstallationen usw. gehören (vgl. Schweizerische Eidgenossenschaft, -Bundesamt für Statistik, 2008, S. 118ff). In dieser Arbeit geht es um das Bauhauptgewerbe, insbesondere um Tiefbauarbeiten (NOGA 42).

Das Bauhauptgewerbe wird in kantonalen Baumeisterverbänden und im (Gesamt-) Schweizerischen Baumeisterverband (SBV) vertreten. Zusätzlich existiert der Verband Infra Suisse, dem Infrastrukturbaudienstleister aus der ganzen Schweiz angeschlossen sind, die sich um Tiefbauaufträge der öffentlichen Hand bemühen. Die nachfolgende Abbildung 3 zeigt die Begriffe im Organigramm:

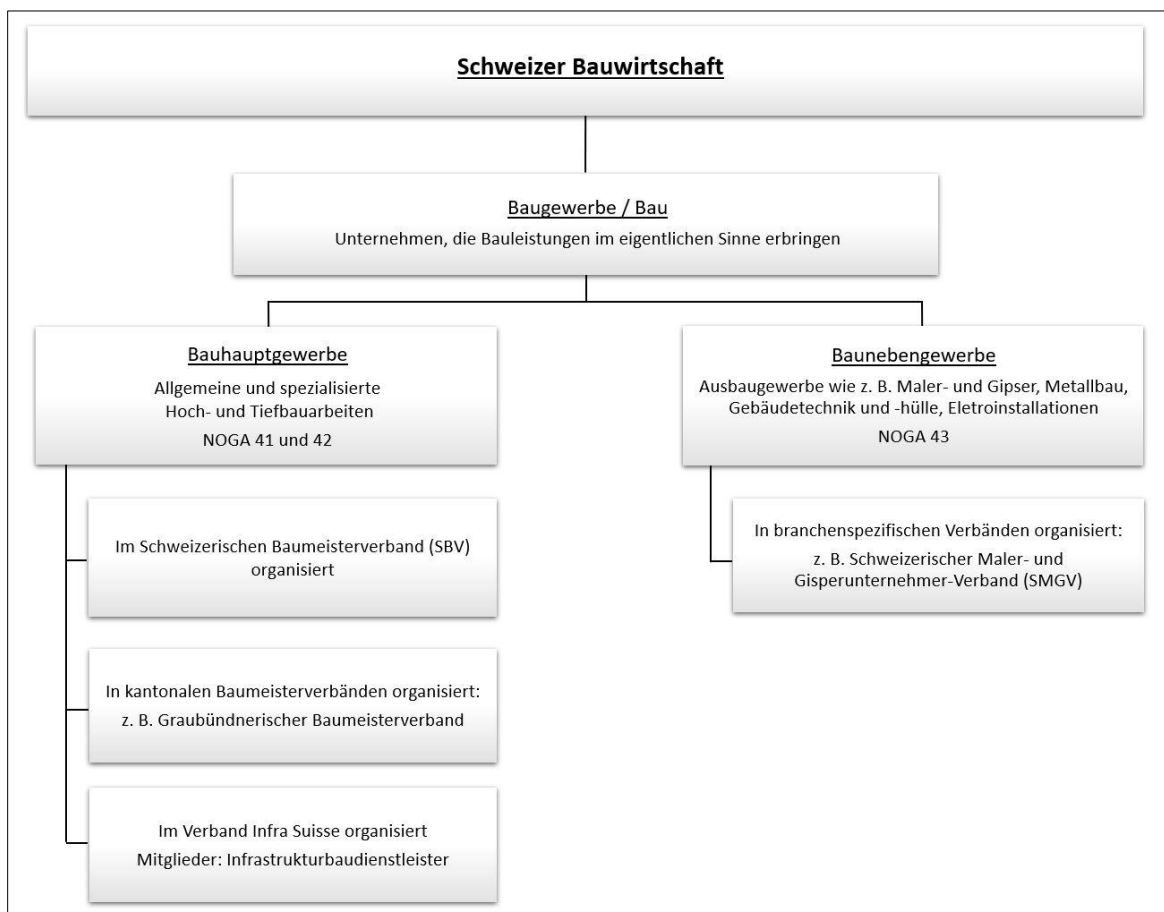


Abbildung 3: Organigramm der Schweizer Bauwirtschaft. (Quelle: Eigene Darstellung)

Auftraggeber für Bauarbeiten können Private, Organisationen oder die öffentliche Hand sein. Die öffentliche Hand hat dafür den Begriff „Öffentliches Beschaffungswesen“ festgelegt, nennt diese Aufträge auch „Submissionswesen“ oder „Vergabewesen“ (vgl. Kommission für das öffentliche Beschaffungswesen, 2012, S. 4). Genau um diese Art von Auftrag, nämlich dem Vergabewesen, geht es in dieser Dissertation und tangiert deshalb auf der einen Seite die öffentliche Hand als Auftraggeberin resp. Bauherrin und auf der anderen Seite die Infrastrukturbaudienstleister als Auftragnehmer.

Da die Schweizer Bauwirtschaft wie jeder andere Wirtschaftszweig auch globalen Rahmenbedingungen unterliegt, die sie nur in bescheidenem Umfang mitbestimmen kann, werden diese Hintergründe im folgenden Kapitel beleuchtet.

## **2.1.2 Globale Rahmenbedingungen**

In den globalen Rahmenbedingungen zeigen sich die Verhältnisse einer Volkswirtschaft (vgl. Berndt et al., 2016, S. 27). Nachfolgend werden die wichtigsten Einflussfaktoren bezogen auf das soeben erarbeitete Segment des öffentlichen Beschaffungswesens aufgezeigt.

### **2.1.2.1 Politisch-rechtliche Einflussfaktoren**

Das öffentliche Beschaffungswesen ist in verschiedenen Gesetzen national und international geregelt. Als Staatsvertrag setzt das WTO-Übereinkommen über das öffentliche Beschaffungswesen den internationalen Standard. Zusätzlich existiert ein bilaterales Übereinkommen zwischen der Schweiz und der EU resp. EFTA.

Für die Schweiz existiert für Beschaffungen des Bundes das Bundesgesetz über das öffentliche Beschaffungswesen (BöB) sowie die entsprechende Verordnung (VöB). Das Binnenmarktgesetz (BGBM) schreibt Kantonen und Gemeinden vor, grössere Aufträge öffentlich auszuschreiben und diskriminierungsfrei zu vergeben. Das Interkantonale Recht (IVöB) setzt den Rahmen für die Kantone, der aber von jedem Kanton eigenständig umgesetzt werden muss. Die Submissionsverordnung (SVO) ist im Kanton Zürich seit dem 1.1.2004 in Kraft. Am 21.6.2019 haben National- und Ständerat die Totalrevision des BöB verabschiedet und das Inkrafttreten des revidierten Bundesgesetzes auf den 1.1.2021 festgelegt (vgl. Anlage 2.1).

Das Submissionsverfahren ist die übliche Ausschreibungsart eines Bauprojektes, um Preisofferten zur Herstellung und Ablieferung eines Bauwerkes anzufordern (vgl. BWI-Bau, 2013, S. 117). Dabei steht der Bauherr als Nachfrager wenigen bis vielen Baudienstleistern als Anbietern gegenüber, so dass sich der Preiswettbewerb aus der daraus resultierenden Marktmacht des Nachfragers zusätzlich verstärkt (vgl. BWI-Bau, 2013, S. 117). Diese Vorgehensweise hat zur Folge, dass sich die Nachfragekurve des klassischen Preis-Mengen-Diagramms zu einer senkrechten Linie streckt, da es sich um ein individuelles Bauwerk mit der Menge 1 handelt (vgl. BWI-Bau, 2013, S. 124). Die nachfolgende Abbildung 4 stellt die entsprechenden Preis-Mengen-Diagramme im Vergleich dar:

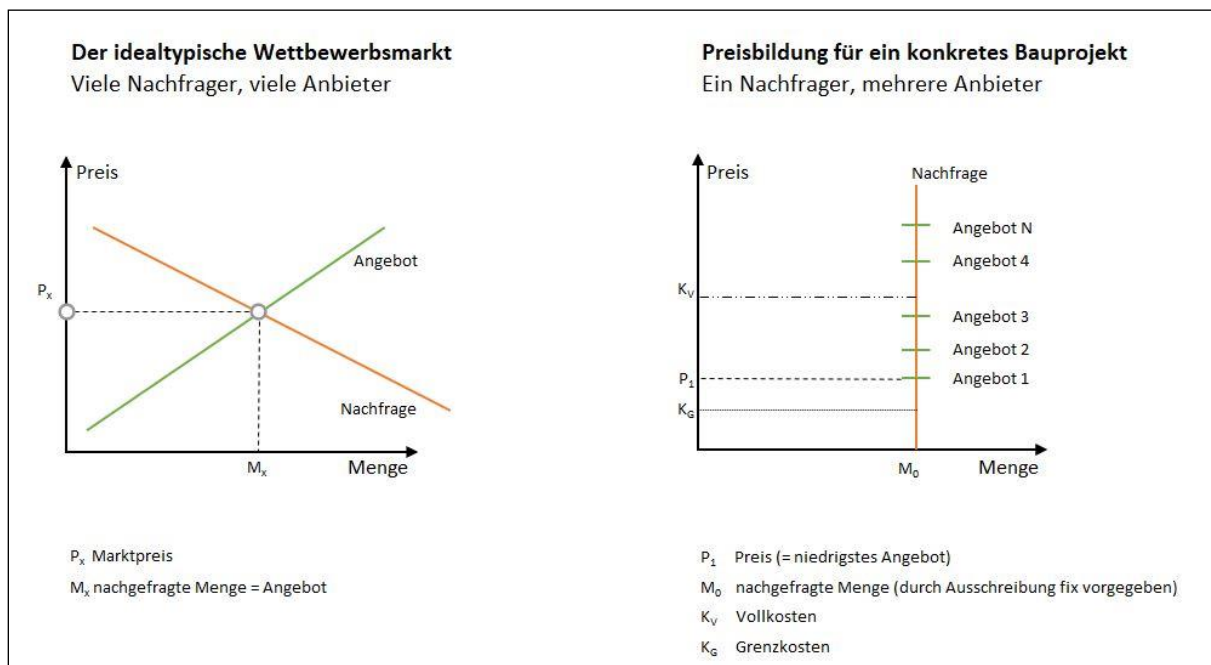


Abbildung 4: Vergleich klassisches Preis-Mengen-Diagramm und Pol-1-Baumarkt-Preis-Mengen-Diagramm. (Quelle: Bayerischer Bauindustrieverband e.V., 2002, S. 6)

Das niedrigste Angebot bekommt im Normalfall den Zuschlag (vgl. BWI-Bau, 2013, S. 124). Dies bestätigt zum Beispiel auch die Zürcher Baudirektion, die als Ziel ihrer öffentlichen Ausschreibungen die Wahl des günstigsten Angebots angibt (vgl. [https://bd.zh.ch/internet/baudirektion/de/themen/oeffentliche\\_beschaffung.html](https://bd.zh.ch/internet/baudirektion/de/themen/oeffentliche_beschaffung.html), [abgefragt am 7.5.2020]). Dieses Verfahren soll transparent strukturiert sein, alle Anbietenden gleichbehandeln und deren Wettbewerb untereinander verstärken, um die öffentlichen Mittel möglichst effizient einzusetzen (vgl. Graber; Gygax, 2019, S. 322). Die Bieter haben in der Regel keine Informa-



tionen darüber, wer mitbietet oder wie hoch die anderen Angebote sind (vgl. BWI-Bau, 2013, S. 124). Der Bietende ist an seinen angebotenen Preis gebunden, ausser wenn er seine Offerte vollständig zurückzieht (vgl. BWI-Bau, 2013, S. 124). Er steht somit vor dem Problem, durch einen zu hohen Angebotspreis seine Chancen auf den Zuschlag zu vermindern oder durch einen niedrigeren Angebotspreis eine geringere Wertschöpfung in Kauf zu nehmen (vgl. BWI-Bau, 2013, S. 127).

Seit dem 1. Januar 2018 werden submissionsrechtliche Ausschreibungen, Zuschläge, Abbrüche oder Wiederholungen nicht mehr im Amtsblatt publiziert, sondern nur noch auf der Website [www.simap.ch](http://www.simap.ch) (Quelle: [www.bd.zh.ch/internet/audirektion/de/themen/oeffentliche\\_beschaffung\\_publicationsgesetz.html](http://www.bd.zh.ch/internet/audirektion/de/themen/oeffentliche_beschaffung_publicationsgesetz.html) [abgefragt am 7.5.2020]). Grundsätzlich wird beklagt, dass die Qualität der Ausschreibung immer niedriger wird (vgl. BWI-Bau, 2013, S. 127). Das schweizerische Beschaffungsrecht wurde inzwischen überarbeitet und tritt auf den 1.1.2021 in Kraft (vgl. Anlage 2.1.). Die Allianz für ein fortschrittliches öffentliches Beschaffungswesen (AFÖB) begrüsst insbesondere die folgenden vier Änderungen und spricht von einem Paradigmenwechsel (vgl. [https://www.afoeb.ch/news/2019/6/21/schlussabstimmung\\_beschaffungsrecht](https://www.afoeb.ch/news/2019/6/21/schlussabstimmung_beschaffungsrecht) [abgefragt am 12.3.2021]): (1) neu erhält das vorteilhafteste Angebot den Zuschlag und nicht mehr das günstigste, (2) als neues Zuschlagskriterium muss das Angebot plausibel sein, (3) Tiefpreisangebote müssen zwingend überprüft werden sowie (4) das Dialogverfahren gilt auch für intellektuelle Dienstleistungen.

#### 2.1.2.2 Ökonomische Einflussfaktoren

Die volkswirtschaftliche Bedeutung des Bauhauptgewerbes ist mit einem Wertschöpfungsanteil von 4.7 % vom Bruttoinlandsprodukt im Jahr 2017 beträchtlich (vgl. Schweizerische Eidgenossenschaft, -Bundesamt für Statistik, 2019, S. 143). 99,5 % der Baubetriebe in der Schweiz gehörten 2017 zu den kleinen bis mittleren Unternehmen, was eine preistreibende Marktdominanz verhindert (vgl. Schweizerische Eidgenossenschaft, -Bundesamt für Statistik, 2020, S. 189). Die nachfolgende Abbildung 5 zeigt die ökonomischen Faktoren der globalen Rahmenbedingungen mit der Entwicklung der Jahre 2015 bis 2017.

| Schweiz – Ökonomische Faktoren   | 2015  | 2016   | 2017   |
|--|---|--|--|
| • Einwohnerzahl  | Stat. Jahrbuch, 2017, S. 35<br>8'327'000  | Stat. Jahrbuch, 2018, S. 52<br>8'420'000   | Stat. Jahrbuch, 2019, S. 36<br>8'484'000   |
| • Bruttoinlandsprodukt   | Stat. Jahrbuch, 2017, S. 137<br>645.556 Mrd. CHF  | Stat. Jahrbuch, 2018, S. 158<br>658.978 Mrd. CHF   | Stat. Jahrbuch, 2019, S. 143<br>668.572 Mrd. CHF   |
| • Bauausgaben<br>• Hochbau<br>• Tiefbau  | SBV, 2017, S. 5<br>51.47 Mrd. CHF<br>14.85 Mrd. CHF   | SBV, 2017, S. 5<br>51.8 Mrd. CHF<br>14.8 Mrd. CHF  | SBV, 2018, S. 5<br>52.0 Mrd. CHF<br>14.0 Mrd. CHF  |
| • Wertschöpfungsstatistik NOGA 41/42<br>Umsatz Bauhauptgewerbe<br>Waren- und Materialaufwand<br>Personalkosten<br>Übriger Betriebsaufwand                  | Stat. Jahrbuch, 2018, S. 205f<br>30.509 Mrd. CHF<br>15.565 Mrd. CHF<br>9.953 Mrd. CHF<br>1.917 Mrd. CHF | Stat. Jahrbuch, 2019, S. 192f<br>31.771 Mrd. CHF<br>16.227 Mrd. CHF<br>10.176 Mrd. CHF<br>1.977 Mrd. CHF | Stat. Jahrbuch, 2020, S. 196f<br>31.371 Mrd. CHF<br>16.214 Mrd. CHF<br>10.214 Mrd. CHF<br>1.955 Mrd. CHF |
| • Umsatz in % des Ertrags<br>NOGA 41<br>NOGA 42  | Stat. Jahrbuch, 2018, S. 209<br>95.6<br>95.9  | Stat. Jahrbuch, 2019, S. 196<br>94.4<br>95.8   | Stat. Jahrbuch, 2020, S. 200<br>95.7<br>95.8   |
| • Firmenanzahl NOGA 41/42<br>Grössenklassen der Betriebe: Total<br>0-9 Mitarbeitende<br>10-49 Mitarbeitende<br>50-249 Mitarbeitende<br>> 250 Mitarbeitende | Stat. Jahrbuch, 2018, S. 198<br><u>8'890</u><br>6'972<br>1'488<br>390<br>40                             | Stat. Jahrbuch, 2019, S. 185<br><u>9'067</u><br>7'171<br>1'478<br>380<br>38                              | Stat. Jahrbuch, 2020, S. 189<br><u>9'233</u><br>7'336<br>1'478<br>375<br>44                              |
| • Anzahl Teil- & Vollzeitbeschäftigte im<br>Bauhauptgewerbe NOGA 41/42   | Stat. Jahrbuch, 2018, S. 198<br>109'777   | Stat. Jahrbuch, 2019, S. 185<br>109'388  | Stat. Jahrbuch, 2020, S. 189<br>110'088  |

Abbildung 5: Relevante ökonomische Faktoren der Schweizer Bauwirtschaft. (Quelle: Schweizerische Eidgenossenschaft, Bundesamt für Statistik, 2017, 2018, 2019, 2020; SBV, 2017, 2018)

Es fällt auf, dass das Bruttoinlandsprodukt in den Jahren 2015 bis 2017 gestiegen ist, während die Bauausgaben gemäss des Schweizerischen Bauverbandes praktisch auf dem gleichen Niveau verharrten, resp. im Hochbau nahmen sie leicht zu, im Tiefbau sind die Investitionen um rund 800 Mio. CHF gesunken. Die Untersuchung der Wertschöpfungsstatistik des Hoch- und Tiefbaus zeigt, dass der Umsatz von 2015 auf 2016 um 1.261 Mrd. CHF gestiegen, jedoch auf 2017 um 0.400 Mrd. CHF zurückgegangen ist, während die Personalkosten laufend zugenommen haben. Die Materialkosten im gleichen Zeitraum schwanken auf Niveau des Umsatzes, so dass der Kostendruck offenbar an die Lieferanten abgegeben werden kann. Auch der übrige Betriebsaufwand bleibt stabil, so dass aufgrund der erhöhten Anzahl Betriebe von einer Effizienzsteigerung ausgegangen werden könnte: Die Anzahl der Betriebe ist in den drei untersuchten Jahren insgesamt um 343 Unternehmen gestiegen, während die Anzahl der Beschäftigten lediglich nur um 311 Mitarbeitende zugenommen hat. Dies könnte bedeuten, dass immer mehr Betriebe mit immer weniger Mitarbeitenden auskommen. Allerdings lassen sich keine Aussagen zum Verhältnis von Teilzeit- zu Vollzeitstellen machen. Auch das Tabuthema

der temporären Beschäftigten ist hier nicht abgebildet. Der Ertrag stagniert auf tiefem Niveau: Im Hochbau auf 4,3 % des Umsatzes, im Tiefbau auf 4,2 %.

Als ökonomische Einflussfaktoren prägen Konjunkturzyklen sämtliche Stakeholder der Bauwirtschaft (vgl. Girmscheid, 2010b, S. 17). Auf der Makroebene sind dies die langfristigen Konjunkturwellen nach Kondratieff, die auch die Bauwirtschaft technisch voranbringen (vgl. Girmscheid, 2010b, S. 18). Auslöser eines Kondratieffzykluses, der in der Regel 40 bis 60 Jahre dauert, ist eine revolutionäre Innovation, die eine Wertschöpfungskette auslöst, die über mehrere Dekaden das Wirtschaftswachstum bestimmt (vgl. Nefiodow, 2006, S. 3) und durch Produktivitätsverbesserungen den Wohlstand der Gesellschaft mehrt (vgl. Nefiodow, 2006, S. 14). Es können mehrere Basisinnovationen gleichzeitig auftreten, die unabhängig voneinander sind oder einander ergänzen und verstärken (vgl. Nefiodow, 2006, S. 18). Ein Kandidat mit revolutionärer Innovationskraft ist aktuell die Digitalisierung (vgl. Girmscheid, 2010b, S. 18). Sie wird im Kapitel 2.1.2.4 weiter ausgeführt. Die nachfolgende Abbildung 6 vergleicht die industriellen Innovationsauslöser mit den entsprechenden Neuerungen in der Bauwirtschaft:

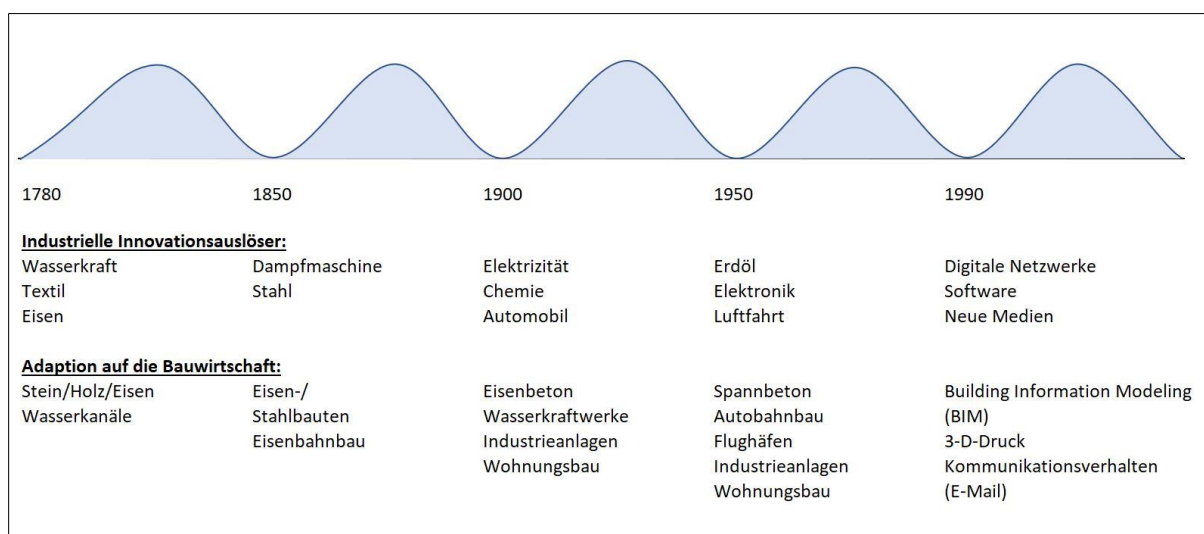


Abbildung 6: Langfristige Konjunkturzyklen in Industrie und Bauwirtschaft. (Quelle: Girmscheid, 2010, S. 18)

Regelmässig werden Konjunkturprognosen und Rückschau auf die Wirtschaft von verschiedenen Institutionen veröffentlicht. So präsentiert der Schweizerische Baumeisterverband jeweils im Sommer die Zahlen und Fakten zur Schweizer Bauwirtschaft des vergangenen Jahres und berichtet unter der Rubrik „Politik & Wirtschaft“ über politische Geschäfte, die in

der Regierung verhandelt werden sowie über Wirtschaftsdaten (vgl. <http://www.baumeister.ch/de/politik-wirtschaft> [abgefragt am 30.8.2019]).

Das Staatssekretariat für Wirtschaft SECO publiziert unter <https://www.seco.admin.ch/seco/de/home.html> [abgefragt am 30.8.2019] kontinuierlich Informationen zur Wirtschaftslage und -politik, zur Aussenwirtschaft und zu Arbeitsbedingungen.

Die Konjunkturforschungsstelle KOF der ETH Zürich analysiert Konjunkturprognosen (vgl. <https://www.kof.ethz.ch/publikationen/kof-analysen/konjunkturanalysen.html> [abgefragt am 30.8.2019]), während das Bundesamt für Statistik im Statistischen Jahrbuch seit über 125 Jahren die wichtigsten Zahlen zu Bevölkerung, Gesellschaft, Staat, Wirtschaft und Umwelt bekannt gibt.

Somit sind es neben den unternehmensinternen Angaben zum individuellen Arbeitsvorrat diese Konjunkturwerte, die das Sicherheitsempfinden einer guten Auftragslage beeinflussen.

### 2.1.2.3 Sozio-kulturelle Einflussfaktoren

Die Gesellschaft wird durch Normen, Werte und Überzeugungen gestaltet, aus dem jeder Mensch sein persönliches Weltbild übernimmt, das ihm seinen Bezug zu sich selbst und zu seinen Mitmenschen aufzeigt und auch sein Verhältnis zur Natur und zum Universum (vgl. Kotler et al., 2007, S. 267). Ebenso ergibt sich aus diesem Weltbild sein Bezug zu den Institutionen, wie Behörden, Gewerkschaften oder wirtschaftlichen Organisationen (vgl. Kotler et al., 2007, S. 268). Während Grundwerte in der Regel generationenübergreifend beständig sind, können sich in der Ausprägung Verschiebungen ergeben und Verhaltensweisen, die einmal anerkannt waren, werden plötzlich nicht mehr toleriert (vgl. Kotler et al., 2007, S. 270f). Zusätzlich entwickeln sich in der Gesellschaft sogenannte Subkulturen, die sich zwischen Menschen einer bestimmten Gruppe formen und wo man sich auf gemeinsame Werte, Überzeugungen und erwünschte sowie unerwünschte Verhaltensweisen implizit oder explizit einigt (Kotler et al., 2007, S. 271). Solche Subkulturen können Branchenkulturen, Unternehmenskulturen, aber auch länderspezifische Kulturen oder Familienkulturen sein. Solche Subkulturen spielen selbstverständlich auch im Schweizer Baugewerbe eine Rolle.

Diese Einflussfaktoren werden in Kapitel 2.3 und 2.4 wieder aufgegriffen, und zwar unter den Bezeichnungen Ethik und Moral. Somit zeigt sich, dass Ethik und Moral als sozio-kulturelle

Einflussfaktoren im Wirtschaftsleben eine hohe Bedeutung haben, auch wenn sie an dieser Stelle nicht explizit so genannt, sondern lediglich umschrieben werden.

Wenn sich Werte in der Gesellschaft verändern, kann sich sowohl die Nachfrage von Produkten und Dienstleistungen verändern als auch deren Angebot (vgl. Lombriser; Abplanalp, 2010, S. 101). Ob und wie sich eine solche Werteveränderung in der Schweizer Baubranche manifestiert, wird die empirische Forschung aufzeigen.

#### 2.1.2.4 Technologische Einflussfaktoren

Wenn sich Girmscheid im Jahr 2010b fragt, ob die Bauwirtschaft keine Adaption auf die Digitalisierung gefunden hat (vgl. S. 18), muss er übersehen haben, dass das Building Information Modeling (BIM) digital sehr innovativ ist. Sie könnte die bestehenden Prozesse und die Organisationsstruktur der gesamten Bauindustrie weltweit radikal verändern (vgl. Kessoudis et al., 2015, S. 544).

Im engeren Sinne bildet BIM ein digitales Bild eines Gesamtbauwerks ab und beinhaltet eine vernetzte Informationstiefe, die mit traditioneller Bauabwicklung nicht erreicht werden kann (vgl. Borrmann et al., 2015a, S. 4). Im weiteren Sinne umfasst BIM den Lebenszyklus des Bauwerkes in vollem Umfang, d. h. Entwurf, Planung, Bau und Unterhalt sowie Um- und allfälliger Rückbau (vgl. Borrmann et al., 2015a, S. 4).

Eine solche IT-gestützte Produktentwicklung und -fertigung existiert zum Beispiel in der Automobilindustrie schon länger und führte dort zu beträchtlichen Effizienzgewinnen (vgl. Heindorf, 2010, S. 27ff). Allerdings entstehen im Rahmen eines umfassenden Bauwerkerstellungsprozesses erheblich vielfältigere Schnittstellen als in der Automobilbranche, da die Prozess- und Wertschöpfungsketten von einer Vielzahl von Unternehmen zu leisten sind, die nicht routiniert zusammenarbeiten, sondern immer wieder projektbezogen neu zusammenfinden (vgl. Borrmann et al., 2015a, S. 3). Insbesondere wie sich die BIM-Methode in den Infrastrukturbereich übertragen lässt, ist für viele Staaten von hohem Interesse (vgl. Borrmann et al., 2015b, S. 565), weil BIM u. a. in der Planungsphase zum einfacheren Erstellen der Ausschreibungen und somit zu gesicherteren Kostenschätzungen führt und in der Bauausführung Entlastungen in der Aufwandsermittlung und präzisere Abrechnungen bringt (vgl. Borrmann et al., 2015a, S. 7). Somit könnten Fehler, die oft erst im Laufe des effektiven Bauprozesses identifiziert wer-

den und hohe Kosten zur Folge haben, viel früher gefunden werden (vgl. Borrmann et al., 2015a, S. 2).

Gemäss Borrmann et al. (2015a, S. 8) wird zurzeit zwischen (1) Big BIM (IT-gestützte, vernetzte Ausführung zwischen allen Planern und über den ganzen Lebenszyklus eines Bauwerkes hinweg) und (2) Little BIM (IT-gestützte Ausführung eines einzelnen Unternehmens ohne Vernetzung aller Schnittstellen und ohne Weiternutzung zugunsten des Bauwerkslebenszyklus) unterschieden sowie zwischen (3) Closed BIM (Benutzung von Softwareprodukten eines Herstellers) und (4) Open BIM (Benutzung von Produkten verschiedener Softwarehersteller mit offenem Datenformat). Die höchsten Effizienzgewinne und die stärkste Innovationskraft geht dabei von der Kombination Big Open BIM, also der vernetzten Ausführung über den gesamten Lebenszyklus eines Bauwerkes in einem offenen Datenformat aus (vgl. Kessoudis et al., 2015, S. 564 und S. 566). Da jedoch der fehlerfreie Datenaustausch noch nicht reibungslos verläuft und noch zahlreiche rechtliche und organisatorische Fragen offen sind, sind gegenwärtig Little-BIM-Ansätze häufiger anzutreffen (vgl. Kessoudis et al., 2015, S. 564). Auf das Bauvertragsrecht habe der BIM-Einsatz keine einschneidenden Konsequenzen, d. h. weder Vertragstypen noch Haftungsregelungen seien davon tangiert, jedoch böten sich Vertragszusätze an, in denen BIM-spezifische Merkmale ausgeführt werden, wie z. B. Hard- und Softwareinstrumente, Definition der Hol- und Bringschulden, Modellzusammenführungs- und Modellchecktermine, Aufgaben von BIM-Manager und BIM-Koordinatoren, usw. (vgl. Eschenbruch; Elixmann, 2015, S. 261).

Länder wie Singapur, Finnland, USA, Grossbritannien und Australien bekleiden eine Vorreiterrolle bei der Implementierung des BIM-Modells in die Bauindustrie, da die jeweiligen Staaten als grösster Auftraggeber ein initiatives Interesse an den Vorteilen dieser Administrativmethodik haben (vgl. Borrmann et al., 2015a, S. 13). Auch die EU hat ihre Beschaffungsrichtlinien entsprechend angepasst (vgl. Borrmann et al., 2015a, S. 15). Weder Deutschland (vgl. Borrmann et al., 2015a, S. 17) noch die Schweiz (vgl. Bauen digital Schweiz, 2016, 2017, 2018) sind hier weit fortgeschritten, beschäftigen sich jedoch mit diesem Thema.

Diese Technologie könnte zu einer kooperativeren Zusammenarbeit führen (vgl. Borrmann et al., 2015b, S. 565) und Baudienstleister dazu befähigen, sich wieder vermehrt durch Innovation und Kooperation auszeichnen zu können, zumal mit diesem Modell-System die vorhergehende Planung und Ausschreibung automatisch durchdachter sein muss, um die Schnittstellenprobleme auf IT-Basis zu erleichtern. Bring- und Holschulden, die mit BIM explizit geregelt

werden, sind in der heutigen Praxis implizit verschoben. Das Einfordern von Bringschulden würde mit der BIM-Implementierung auf eine neue Grundlage gestellt und könnte ein neues mentales Konto eröffnen (vgl. Kapitel 2.2.6.2). Dieser Chance sollten sich Baudienstleister – bei allem Aufwand, den das BIM bringt – unbedingt bewusst sein.

#### 2.1.2.5 Ökologisch-geografische Einflussfaktoren

Weiter wird der Markt durch ökologisch-geografischen Faktoren beeinflusst. Das Umweltbewusstsein verändert sich immer wieder und prägt die Rahmenbedingungen der Organisationen (vgl. Lombriser; Abplanalp, 2020, S. 101).

Obwohl die ökologischen Aspekte in der Bauwirtschaft sehr wichtig und auch im Rahmen der Ethik, wo es um das gute und richtige Handeln geht, relevant sind, werden sie in dieser Arbeit nicht untersucht, weil in der Submission die Bedingungen durch den Bauherrn exakt vorgegeben und Veränderungen nicht erlaubt sind.

Nicht nur die Organisation und die globalen Rahmenbedingungen prägen die Schweizer Bauwirtschaft, auch die Marktstruktur wirkt sich auf die Umweltbedingungen eines Baudienstleisters im Bauhauptgewerbe aus. Sie wird im nächsten Kapitel aufgezeigt.

#### 2.1.3 Marktstruktur

Pümpin und Amann (2005, S. 84) räumen Kenntnissen über den Absatzmarkt höchste Priorität ein. Damit die relevanten Marktteilnehmer identifiziert und strukturiert dargestellt werden können, haben Kühn und Fuhrer (2016, S. 28) ein Schema gestaltet, das die verschiedenen Stakeholder am Markt gliedert und die Abhängigkeiten aufzeigt.

So unterscheidet das System fünf verschiedene Elemente: Neben der eigenen Unternehmung des Baudienstleisters, aus dessen Sicht das Schema erstellt wird, liegen die Konkurrenten, die sich mit ihrem Marketing-Mix ebenfalls um Absatzmittler, nämlich die Bauherrenvertreter, bemühen. Diese wiederum bewerben sich mit ihrem Marketing-Mix bei den kaufenden Bauherren. Dazwischen beeinflussen externe Stellen wie Rechtsanwälte, Gewerkschaften, Bildung resp. Schulen, Bauverbände und Medien den Markt mit ihren Tätigkeiten. Wie bereits erwähnt, beeinflussen die globalen Rahmenbedingungen zusammen mit den Wettbewerbs-

faktoren der Branche (vgl. Kapitel 2.1.4) den Markt in umhüllendem Masse (vgl. Kühn; Fuhrer, 2016, S. 28ff).

Dieses Marktschema schafft neben der Klarheit der Beziehungen auch die Grundlage für die Stakeholderanalyse in Kapitel 2.4.1.2. und wird in Abbildung 7 dargestellt:

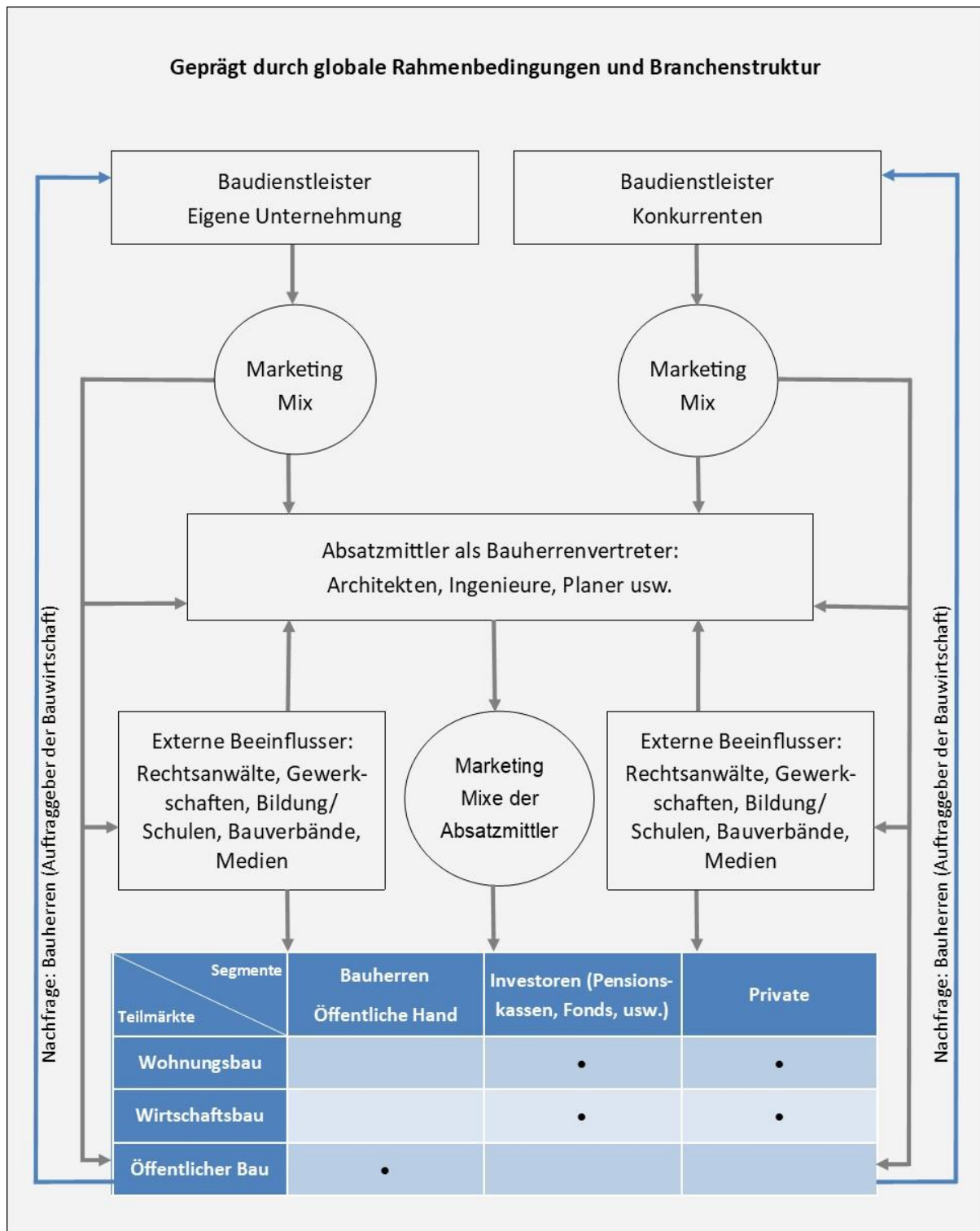


Abbildung 7: Der Markt des Bauhauptgewerbes als System. (Quelle: Eigene Darstellung nach Kühn; Fuhrer, 2016, S. 28)



## 2.1.4 Branchenstruktur

Die Wettbewerbskräfte innerhalb eines Wirtschaftszweiges schaffen eine Branchenstruktur, aus der sich die Rentabilität dieser Branche ergibt (vgl. Porter, 2013 S. 26). Diese Wettbewerbskräfte lassen sich in fünf Teilkkräfte aufgliedern (vgl. Porter, 2013, S. 40), die bewusst oder unbewusst die Strategie einer Unternehmung beeinflussen (vgl. Porter, 2013, S. 33). Abbildung 8 veranschaulicht diese Triebkräfte:

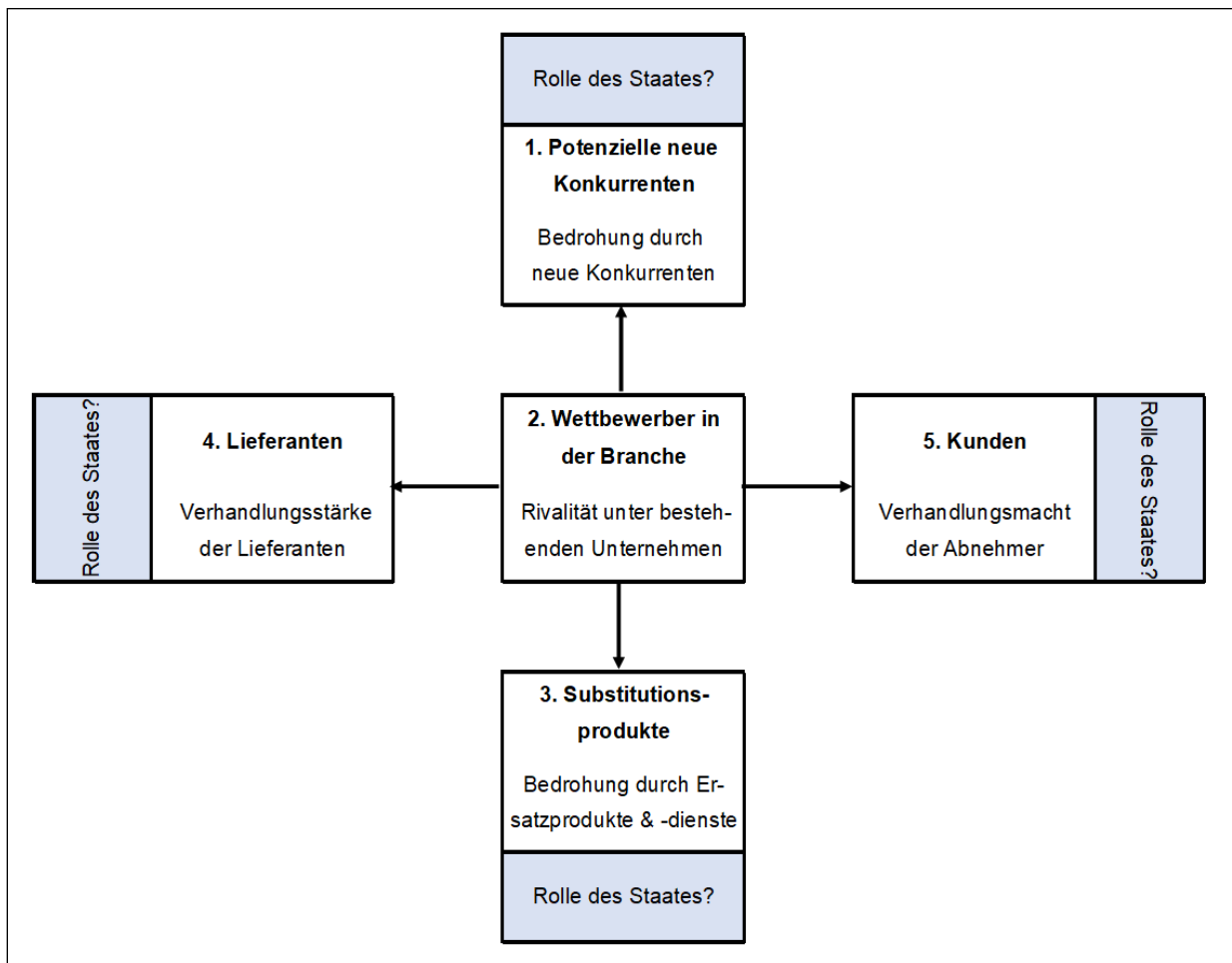


Abbildung 8: Die Triebkräfte des Branchenwettbewerbs. (Quelle: Porter, 2013, S. 38)

Diese Kräfte verursachen eine hohe Dynamik und sind wichtig für das Branchenverständnis des Baugewerbes. Sie werden deshalb in den nächsten Abschnitten einzeln untersucht und auf die Baubranche bezogen.

#### 2.1.4.1 Potenzielle neue Konkurrenten

Wie schwierig oder einfach es für einen neuen Wettbewerber ist, sich in eine Branche zu integrieren, beeinflusst die Menge neuer Konkurrenten, die es versuchen (vgl. Porter, 2013, S. 41). Je höher diese Markteintrittsbarrieren und je konsequenter die Massnahmen, die die etablierten Wettbewerber reaktiv auf einen neuen Konkurrenten vornehmen, desto schwieriger ist es, für eine neue Firma in der Branche Fuss zu fassen (vgl. Porter, 2013, S. 41).

Im Bauhauptgewerbe sind die Eintrittshürden grundsätzlich tief, abgesehen von bestimmten Regeln, wie z. B. gewisse Zulassungsbedingungen, die bei einer Submission aufgestellt werden, um die Eignung des Offertstellers zu prüfen (vgl. BWI-Bau, 2013, S. 141). Da die Regeln der Baukunde seit 100 Jahren nahezu gleich sind, verändert sich das Know-how in diesem Bereich nicht stetig und ist kein Geheimnis. Im Tiefbau ist der Investitionsbedarf an teuren Maschinen höher als im Hochbau, so dass nicht jeder Maurer ein solches Geschäft gründen kann. Dazu sind die Gefahren im Untertagebau grösser, weil selbst mit Terrainuntersuchungen nicht alle Unsicherheiten ausgeräumt werden können. Deshalb sind die Eintrittshürden im Tiefbau grundsätzlich höher als zum Beispiel im Hochbau.

Gleichzeitig sind die Austrittshürden in der Branche hoch, weil Prestigeverlust, gesellschaftlicher Druck durch Sozialpläne, Verluste beim Verkauf von Werkhöfen und Liegenschaften drohen, so dass viele Unternehmen so lange wie möglich im Markt bleiben und versuchen, ihre Verluste mit besser bepreisten Baustellen auszugleichen (vgl. BWI-Bau, 2013, S. 141ff). Für Porter (2013, S. 59) ist dies die folgenschwerste Konstellation; sie schürt die Masse an Konkurrenz in wirtschaftlich guten Zeiten, bereinigt den Markt in schlechten Zeiten jedoch nicht, so dass in der Folge die Kapazitäten in der Regel zu hoch und die Rentabilität notorisch zu niedrig ist.

Die örtlich unterschiedliche Gesetzeslage zwingt viele Unternehmen, regional tätig zu bleiben, da oft in anderen Kantonen unterschiedliche Tarifverträge, Submissionsgesetze usw. gelten und eine weitläufige Tätigkeit deshalb aufgrund des hohen administrativen Aufwandes limitieren.

#### 2.1.4.2 Rivalität unter den bestehenden Unternehmen

Firmen in derselben Branche werden gegenseitig voneinander beeinflusst: Aktionen und Reaktionen können sich so hochschaukeln, dass alle Branchenmitglieder negative Folgen davon zu spüren bekommen und die Branche unattraktiv wird (vgl. Porter, 2013, S. 53). Insbesondere Preiswettbewerbe prägen die Branchenrentabilität negativ (vgl. Porter, 2013, S. 53).

Dies spürt die Baubranche besonders, weil nur ein einzelner Nachfrager ein spezifisches Bauprojekt zu vergeben hat, dem viele Anbieter gegenüberstehen (vgl. BWI-Bau, 2013, S. 115f). Dies führt zu einer hohen Marktmacht der Nachfrager, so dass in der Folge der festzusetzende Vertragspreis tiefer ist als der theoretische Wettbewerbspreis, der bei vielen Nachfragern zustande käme (vgl. BWI-Bau, 2013, S. 116).

#### 2.1.4.3 Bedrohung durch Ersatzprodukte und Ersatzdienste

Ersatzprodukte resp. -dienste müssen lediglich das gleiche Bedürfnis decken, sie müssen nicht genau gleich funktionieren, um etwas Bewährtes zu ersetzen (vgl. Porter, 2013, S. 60).

Im Bauhauptgewerbe könnte unter anderem der Klimawandel dazu führen, dass weniger Strassen, dafür mehr Bahngleise gebaut werden. Auch die neuerdings verdichtete Bauweise führt zu neuen Geschäftszweigen, um nur einige mögliche Ersatzprodukte und Dienstleistungen anzusprechen.

Was als Bedrohung gilt, kann auch als Chance betrachtet werden: So könnte die hochaktuelle Technologie des BIM zu umfassenden Veränderungen in der Bauwirtschaft führen (vgl. Kapitel 2.1.2.4).

#### 2.1.4.4 Verhandlungsstärke der Lieferanten

Lieferanten, die viel Macht besitzen, können die Einträglichkeit der Branche drücken, wenn sie Preise erhöhen oder die Qualität senken, ohne dass die Abnehmer diese Kostensteigerungen weitergeben können (vgl. Porter, 2013, S. 62).

Dies kommt im Baugewerbe vor allem dann vor, wenn im Werkvertrag Materialfixpreise vereinbart wurden und so Preiserhöhungen von Lieferanten zum Beispiel für Beton oder Öl nicht weitergegeben werden können.

#### 2.1.4.5 Verhandlungsmacht der Abnehmer

Wenn Abnehmer tiefere Preise durchdrücken, höhere Qualität oder bessere Leistungen verlangen oder Wettbewerber gegeneinander ausspielen können, schlägt sich dies direkt auf die Rentabilität der Branche nieder (vgl. Porter, 2013, S. 59).

Hier kommen neben den erwähnten Besonderheiten der Baubranche noch andere Gesichtspunkte zum Tragen, die dem Nachfrager zu signifikanter Macht verhelfen: Die Verträge sind in aller Regel „unvollständig“ (vgl. BWI-Bau, 2013, S. 103). Da das Produkt erst nach Vertragsabschluss erstellt wird und lediglich auf dem Plan existiert, gibt es auf dem Weg zum physischen Endprodukt viele Unwägbarkeiten, die nicht vorher geregelt werden können. Diese Aufwendungen sind in der Regel nicht im Preis enthalten, weshalb sogenannte Nachträge resp. Regierapporte ein völlig normaler, zusätzlicher Arbeitsprozess sind (vgl. BWI-Bau, 2013, S. 103). Trotzdem sind gerade diese Nachträge in der Praxis ein ewiger, aufwendiger Streitpunkt zwischen Baudienstleister und Bauherrenvertreter.

Weil der Nachfrager sämtliche Attribute, wie das Bauwerk auszusehen hat, diktiert, ergeben sich hier keine Differenzierungsmöglichkeiten von Baudienstleistern und somit auch keine Verdienstchancen (vgl. BWI-Bau, 2013, S. 41). Auch Merkmale wie Qualität oder pünktliche Fertigstellung des Bauwerks werden vorausgesetzt und finanziell abgestraft, falls Schwierigkeiten auftreten (vgl. BWI-Bau, 2013, S. 41). Was übrig bleibt, ist einzig der Preiskampf (vgl. BWI-Bau, 2013, S. 41).

Die ökonomischen Effekte aufgrund von Nachfragemacht seien widersprüchlich, erklärt Weidt (2016, S. 235). Sie könne sinkende Qualität, verringertes Innovations- und Investitionsvolumen auslösen. Die Auswirkungen der Nachfragemacht auf die Geschäftsbeziehungen seien zwar nicht immer, aber oft negativ.

#### 2.1.4.6 Der Staat als Element im Branchenwettbewerb

Porter (2013, S. 64f) führt zu Recht aus, dass die verschiedenen Rollen des Staates in einer Branchenanalyse nicht vernachlässigt werden dürfen. Er hat auf Ersatzprodukte und Dienste einen nicht unwesentlichen Einfluss, den er über Vorschriften, Subventionen und weitere Instrumente ausüben kann (vgl. Porter, 2013, S. 65). Deshalb soll der Staat unter anderem mit Lobbyieren beeinflusst werden, damit Gesetze in die gewünschte Richtung gelenkt werden können (vgl. Porter, 2013, S. 65). Diese Aufgabe übernimmt der Schweizerische Baumeisterverband (SBV) und veröffentlicht auf seiner Webseite regelmässig Stellungnahmen zu dieser Arbeit (vgl. <http://www.baumeister.ch/de/politik-wirtschaft> [abgefragt am 30.8.2019]).

Im Bauhauptgewerbe ist der Staat häufig einerseits Abnehmer und diktiert andererseits gleichzeitig auf der politisch-rechtlichen Ebene die gesetzlichen Bedingungen, denen sich die Baudienstleister im Rahmen der Submissionen unterwerfen müssen. Diese Submissionen und die damit verbundenen Konsequenzen sind das Thema des nächsten Kapitels. Zuvor soll jedoch ein Zwischenfazit zu den strukturellen Rahmenbedingungen dargestellt werden.

#### **2.1.5 Zwischenfazit: Herausfordernde strukturelle Rahmenbedingungen**

Wie jede andere Branche, unterliegt auch die Bauwirtschaft globalen Rahmenbedingungen, Markt- und Branchenstrukturen, die sich implizit oder explizit bilden. Mit einem Wertschöpfungsanteil von 5,2 % vom schweizerischen Bruttoinlandsprodukt trägt das Bauhauptgewerbe einen grossen Teil an die Volkswirtschaft bei. Der Staat ist mit 68 Mrd. CHF Bauinvestitionen der grösste Auftraggeber des Bauhauptgewerbes, bestimmt in einer Doppelfunktion jedoch simultan auch die Gesetzeslage um die Submission, d. h. die Auftragsausschreibungsgesetze und -verordnungen. Dadurch, dass jedes Infrastrukturprojekt eine Einzelanfertigung darstellt und noch dazu der Vertrag vor dem Absatz abgeschlossen wird und deshalb unvollständig ist, sind Infrastruktur-Baufaufträge praktisch ausschliesslich über das niedrigste Preisangebot zu holen.

Mit dem Bewusstsein, dass ein zu hoher Preis automatisch disqualifiziert und mit Blick auf die Konjunktur und den Arbeitsvorrat, muss der Baudienstleister seine Offertstellung einreichen, ohne dass er die Preise seiner Mitbietenden kennt.

Später, nach dem Bauzuschlag und während der Bauausführung, kommt es im Zuge von Nachtragsverhandlungen bei Bestellungsänderungen zwischen dem Bauherrn resp. dessen Stellvertreter und dem Baudienstleister immer wieder zu einem Tauziehen um Ausführung und Kosten.

Hervorzuheben ist, dass der Kommunikation und dem fairen Umgang miteinander während der Auftragsvergabe sowohl in der Literatur als auch in der Praxis der Baubetriebswirtschaftslehre zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird. Im Rahmen der neusten Technologieentwicklung, dem BIM, sowie der Revision des Submissionsgesetzes könnten die geschilderten Herausforderungen neu und besser gelöst werden, sofern die Chancen, die diese Veränderungen mit sich bringen, ergriffen werden.

Allerdings sind es nicht nur zwischenmenschliche Interaktionen, die Einfluss auf die Preisbildung nehmen, sondern auch die Preiskalkulation, die strategische Preisabgabe sowie das individuelle Preiswahrnehmen und -empfinden. Dieser komplexe Sachverhalt wird im nächsten Kapitel aufgezeigt.

## **2.2 Preistheorie und -management in der Bauwirtschaft**

Nachdem im letzten Kapitel aufgezeigt wurde, welchen Rahmenbedingungen die Bauwirtschaft unterliegt, gehen die folgenden Ausführungen auf die verschiedenen Mechanismen ein, die in der Preisbildung wirken. Der erste, sozusagen harte Faktor, beruht auf rechnerischen Funktionen, die den Preis als grössten Gewinntreiber darstellen. Dies führt Unterkapitel 2.2.1 aus. Dass jedes Bauprojekt im Pol-1-Baumarkt eine Einzelanfertigung darstellt und damit dem Nachfrager eine grosse Macht verleiht, beleuchtet Unterkapitel 2.2.2. Dazu gesellt sich der Preisdruck auf die Baudienstleister und der Umstand der unvollständigen Verträge, die in Unterkapitel 2.2.3 beschrieben werden. Das Cost-Based Pricing auf dem Bau sowie die wichtigen Managementprozesse von Angebot und Nachträgen erörtert Unterkapitel 2.2.4. Da Submissionsofferten jedoch eher aus der Perspektive des Competitor-Based Pricing eingereicht werden, stellt Unterkapitel 2.2.5. dieses Pricing-Modell näher dar.

Das Unterkapitel 2.2.6. handelt von den weichen Faktoren der Preiswahrnehmung und der Preisbeurteilung, wenn die intuitive Erfassung und Einschätzung des Preises aufgezeigt wird. In Unterkapitel 2.2.7 wird die Preisfairness als Schnittmenge zwischen Nachfrager und Anbieter dargestellt, was in der Konklusion des Erörterten in Unterkapitel 2.2.8 zur Erweiterung des

Homo oeconomicus führt, der nicht nur rational, sondern auch emotional handelt, und deshalb die Preisbildung ebenfalls wesentlich beeinflusst. Unterkapitel 2.2.9 zieht das Zwischenfazit aus diesem Preisthema.

### **2.2.1 Der Preis als grösster Gewinntreiber**

Der Gewinn einer Unternehmung berechnet sich grundsätzlich aus drei Faktoren: Der (1) erzielte Preis ist zu multiplizieren mit der (2) Absatzmenge, davon sind die (3) Kosten, die sich in fixe und variable Aufwendungen unterteilen, abzuziehen (vgl. Simon; Fassnacht, 2016, S. 1). Der erzielte Preis ist dabei naturgemäss der höchste Gewinntreiber (vgl. Simon; Fassnacht, 2016, S. 1). Diese Aussage wirkt nur auf den ersten Blick selbstverständlich: Eine Beispielberechnung beweist, dass ein Absatzrückgang von 5 % bei konstantem Preis zu einem höheren Gewinn führt als ein Rabatt von 5 % auf dem Preis bei gleicher Absatzmenge (vgl. Simon; Fassnacht, 2016, S. 3). Intuitiv legen viele Praktiker entgegen dieser Tatsache gesteigerten Wert auf ein Mengenwachstum, ohne die Auswirkungen auf den Gewinn mathematisch zu überprüfen (vgl. Simon; Fassnacht, 2016, S. 3).

Da in der Bauwirtschaft kein Skaleneffekt eintreten kann (vgl. BWI-Bau, 2013, S. 136), ist ein Mengenwachstum nicht effizient. Simon und Fassnacht (2016, S. 10ff) beklagen denn auch im Allgemeinen, dass ein solides, auf die Branche zugeschnittenes Preismanagement häufig vernachlässigt wird. Neben der Marktstruktur und der Art der Produkte spielen auch Faktoren wie Wettbewerbsverhalten, Gewohnheiten der Nachfrager, die Kostenstrukturen und die Usanzen des Handelns eine grosse Rolle, wenn es darum geht, ein eingespieltes Preissystem zu hinterfragen (vgl. Simon; Fassnacht, 2016, S. 14). Gerade diese Tradition führt oft dazu, dass der Blick für Preismanagementsysteme anderer Branchen nicht offen ist und Veränderungen gar nicht erst in Betracht gezogen werden, obwohl gerade diese Preisusanzen einen hohen Einfluss darauf haben, warum sich eine explizite Branche als profitabler erweist als eine andere (vgl. Simon; Fassnacht, 2016, S. 14). Zudem beklagt Homann (2014, S. 56), dass in vielen Demokratien Wettbewerbspreise durch Subventionen und Protektionismus behindert werden; er schätzt, dass in Deutschland über 50 % der Preise nicht mehr durch Angebot und Nachfrage, sondern durch „administrierte Preise“ entstehen. Dies scheint auch in der Baubranche aufgrund des Preisbildungsverfahrens im Submissionsprozess der Fall zu sein.

In der Praxis erscheint es so, als ob die spezifischen Preisbildungsmechanismen der Baubranche vernachlässigt werden, weshalb sie in den nächsten Kapiteln explizit vorgestellt werden.

## **2.2.2 Einzelanfertigung und Nachfragemacht**

Die Besonderheiten der Bauproduktion prägen das Verhältnis zwischen Anbieter und Nachfrager und unterscheiden sich in weiten Teilen von Produktionsprozessen wie z. B. der Autoindustrie, weshalb auch von einer „Zweipoligkeit des Baumarktes“ gesprochen wird (vgl. BWI-Bau, 2013, S. 20f). Entschliesst sich ein Baunachfrager für ein vorgefertigtes Produkt, wie z. B. ein Musterhaus, entspricht der Anbieter einem sogenannten Bauproduktanbieter, weil die Produktion des Bauwerks ganz oder teilweise vor dem Absatz liegt (vgl. BWI-Bau, 2013, S. 21).

Will der Baunachfrager demgegenüber jedoch ein individuell gefertigtes Bauwerk, beginnt die Produktion erst nach dem Absatz resp. dem Vertragsabschluss (vgl. BWI-Bau, 2013, S. 21). Die Produktion wird somit im Sinne einer Dienstleistung im Anschluss erbracht, womit der Anbieter zu einem sogenannten Baudienstleister wird (vgl. BWI-Bau, 2013, S. 21). Die meisten Bauwerke werden als Baudienstleistungen erstellt mit der Konsequenz, dass betriebswirtschaftliche Ansätze von Produktionsprozessen in Bauunternehmen in der Regel nicht funktionieren (vgl. BWI-Bau, 2013, S. 22). Die in Kapitel 2.1.2.1 dargestellten Submissionen fallen in den Pol-1-Markt.

Die Abbildung 9 verdeutlicht die Unterschiede grafisch:



| <b><u>Pol-1-Märkte:</u></b><br><b><u>Bauunternehmen als Baudienstleister</u></b>  | <b><u>Pol-2-Märkte:</u></b><br><b><u>Bauunternehmen als Produktanbieter</u></b>  |
|---|--|
|    |    |
| Bauunternehmen bieten eine Dienstleistung an, d. h. sie verpflichten sich, eine spezifische Leistung für einen bestimmten Kunden zu erbringen.<br>Beispiel: Infrastrukturbau, Architektenhaus | Bauunternehmen bieten ein Sachgut an, d. h. sie konzipieren ein Bauwerk und vervielfältigen dieses, individuell angepasst, für mehrere Kunden.<br>Beispiel: Musterhaus |
| Preiswettbewerb   | Kompetenzwettbewerb  |
| Preis ist nahezu alleiniges Differenzierungsmerkmal   | Differenzierungsmerkmale entsprechend des Marketing-Mixes  |
| Defensiv akquisitionsorientierte Marktbearbeitung   | Aktiv vertriebsorientierte Marktbearbeitung  |

Abbildung 9: Die Unterschiede zwischen Pol-1- und Pol-2-Märkten. (Quelle: Eigene Darstellung nach BWI-Bau, 2013, S. 25)

Die hohe Macht des Nachfragers auf den Preis im Pol-1-Markt hat eine signifikante Auswirkung auf die Renditemöglichkeiten der Baudienstleister (vgl. BWI-Bau, 2013, S. 131). Diese wird durch den Preisdruck, dem Baudienstleister aufgrund ihrer hohen Fixkosten unterliegen, und die unvollständigen Verträge bei Baubeginn noch verstärkt, wie das nächste Kapitel hervorhebt.

### **2.2.3 Preisdruck und unvollständige Verträge**

Obwohl es bereits angesprochen wurde, muss hier noch einmal verdeutlicht werden: Die Wettbewerbsbedingungen für das Bauhauptgewerbe sind herausfordernd. Durch die niedrigen Einstiegshürden und die hohen Austrittsbarrieren gibt es (zu) viele konkurrierende Anbieter. Diese sehen sich einem Nachfrager gegenüber, der eine Einzelanfertigung in Auftrag

geben will. Dieser Auftrag ist meist in einem unvollständigen Vertrag geregelt, der von beiden Parteien eine faire Behandlung der zwangsläufigen Unwägbarkeiten verlangen würde, die während des Baus auftreten. Und doch werden hohe Qualität und Termineinhaltung vom Auftraggeber unreflektiert gefordert und finanziell bestraft, wenn sie nicht eingehalten werden können.

Diese Besonderheiten führen in der Praxis zu einem reinen Preiswettbewerb. Andere Faktoren, die eine Produktdifferenzierung ermöglichen würden, sind praktisch ausgeschlossen. Trotzdem wird sowohl in der Praxis wie auch allzu oft in der Literatur dem Baugewerbe die wirtschaftswissenschaftliche Theorie von Produktionsunternehmen unterlegt. Dies könnte zu falschen Massnahmen führen, wie eine Wettbewerbsstrategie in der Baubranche auszusehen hätte, um eine faire Preisbildung zu ermöglichen.

Der enorme Kostendruck, der auf den Baudienstleistern lastet, führt möglicherweise auch zu Preisstrategien, die mit Spekulation auf Folgeaufträge, lukrative Nachträge oder billige Subunternehmen unter den effektiven Selbstkosten geführt werden und so die Bauwirtschaft noch weiter unterminieren (vgl. Bauer, 1998, S. 226).

Dazu tragen auch die branchenspezifischen Kalkulationsschemata bei, die im nächsten Kapitel vorgestellt werden.

#### **2.2.4 Cost-Based Pricing**

Die bauwirtschaftliche Kalkulation kennt sowohl die Vollkosten- als auch die Teilkostenrechnung (vgl. Girmscheid; Motzko, 2013, S. 381).

Bei der Vollkostenrechnung werden den einzelnen Kostenträgern sowohl die Einzel- als auch die Gemeinkosten aus der Erstellung des Bauwerkes zugewiesen, wobei die Selbstkosten als wichtigste Voraussetzung bekannt sein müssen (vgl. Girmscheid; Motzko, 2013, S. 381).

Die gängigere Methode der Kalkulation ist die Teilkostenrechnung in Form einer Zuschlagskalkulation (vgl. Bauer, 1998, S. 215). Im Sinne eines Deckungsbeitrags wird die Summe, die während eines bestimmten Zeitraumes zur Finanzierung der Gemeinkosten erwirtschaftet werden muss, als Prozentsatz auf die Baukosten dazu geschlagen, ebenso wie der Gewinn- und Risikozuschlag (vgl. Bauer, 1998, S. 216). Theoretisch ist diese Vorgehensweise rechnerisch einfach und transparent, auf der praktischen Seite birgt sie jedoch Unwägbarkeiten: (1) Kleinere

Baustellen belasten die Gemeinkostenstellen im Vergleich zu grösseren Baustellen stärker, da der Betreuungsaufwand höher ist, (2) komplexe Bauten beanspruchen ebenfalls höhere Kapazitäten der Gemeinkosten und besonders (3) eine Beschäftigungslücke macht die Vorkalkulation des Deckungsbeitrags zunichte, da in dieser Zeit kein Deckungsbeitrag erwirtschaftet wird und variable Kosten, wie Löhne, Abschreibungen usw. die Rechnung weiterhin belasten (vgl. Bauer, 1998, S. 216). Dies führt dazu, dass der Deckungsbeitrag zum Voraus nicht korrekt fixiert werden kann, genausowenig wie er individuell auf die Grösse der Baustelle, der Komplexität oder des Auslastungsgrades des Baudienstleisters angepasst wird (vgl. Bauer, 1998, S. 216). Diese Gründe leisten einem zu tiefen Angebotspreis weiter Vorschub (vgl. Bauer, 1998, S. 217) und beeinflussen entsprechend die Managementprozesse der Baudienstleister.

Neben dem langfristig orientierten normativen und dem mittelfristig ausgelegten strategischen Management ist es vor allem das operative, an dem sich das Tagesgeschäft, z. B. das Angebotsmanagement, kurzfristig orientiert (vgl. BWI-Bau, 2013, S. 198). Dabei steht der effiziente Einsatz der knappen Ressourcen im Mittelpunkt (vgl. Girmscheid, 2010b, S. 14).

Das Angebotsmanagement umfasst die Prozesse des (1) Ausmachens von Submissionen, über (2) die Entscheidung, ob zu dieser Submission überhaupt ein Angebot erstellt werden soll, zur (3) Angebotserarbeitung in der Unternehmung bis zur (4) Abgabe des Submissionsangebotes an die Ausschreibungsstelle sowie (5) die entsprechenden Vertragsverhandlungen mit dem Bauherrn resp. dessen Vertreter (vgl. Girmscheid, 2010a, S. 11). Im Rahmen dieser Abfolge sind von den Baudienstleistern unternehmensintern zahlreiche Analysen durchzuführen und massenhaft Entscheidungen zu treffen, an denen eine Vielzahl von Personen beteiligt sind, so dass die Kommunikation als wichtiges Erfolgspotenzial zu erachten ist (vgl. Girmscheid, 2010a, S. 61). Die effektive Festsetzung des Angebotspreises obliegt der Geschäftsführung, die zwar auf den Berechnungen des Kalkulators aufbaut, jedoch von unternehmenspolitischen Erwägungen beeinflusst wird (vgl. Girmscheid, 2010a, S. 98).

Während der Vertragsverhandlungen kann es von Seiten des Bauherrn resp. des Bauherrenvertreters zu unfairen Geschäftspraktiken kommen, indem die Offertsteller gegeneinander ausgespielt werden, wenn zum Beispiel offengelegtes Know-how eines Mitbewerbers unentgeltlich inkorporiert wird (vgl. Girmscheid, 2010a, S. 108). Demgegenüber halten sich Offertsteller oftmals zurück, wenn sie Fehler oder verbesserungswürdige Bauabschnitte entdecken, um ihr Know-how nachträglich kostenpflichtig einzubringen (vgl. Girmscheid, 2010a,

S. 108). Aus diesem Interessenskonflikt eine faire Lösung zu finden, ist nicht einfach (vgl. Girmscheid, 2010a, S. 108).

Das Ausführungsmanagement beginnt, sobald der Auftrag durch den Bauherrn erfolgt und beinhaltet nach der Arbeitskalkulation und -vorbereitung die tatsächliche Ausführung resp. Erstellung des Werks (vgl. Girmscheid, 2010a, S. 117; S. 341). Die effektiven Bauprozesse gehören als wichtigste Gruppe zu den Leistungserstellungsprozessen (vgl. Girmscheid, 2010b, S. 523ff).

Diese Baustellenabläufe, die sorgfältig geplant, gesteuert und kontrolliert sein wollen, werden im Rahmen des Baustellencontrollings bewertet, und zwar sowohl leistungsbezogen als auch terminlich und finanziell (vgl. Girmscheid; Motzko, 2013, S. 407ff). Nur so gelingt es, kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP) zu erkennen und erfolgreich zu implementieren (vgl. Girmscheid; Motzko, 2013, S. 444ff). In wöchentlichen Bausitzungen werden zum Beispiel Probleme zur Sprache gebracht und Lösungsvorschläge diskutiert (vgl. Girmscheid; Motzko, 2013, S. 447). Dabei stehen jedoch nur Fragen im Zentrum, wie der Baudienstleister besser, effizienter, markt- und kundenorientierter werden kann (vgl. Girmscheid; Motzko, 2013, S. 447).

Auffällig ist, dass die Perspektive immer allein auf den Baudienstleister gelegt wird; es ist in Theorie und Praxis viel zu selten die Rede von den gegenseitigen Beziehungen zwischen Bau nachfrager und Baudienstleister, fairen Geschäftspraktiken untereinander oder das Einfordern von Pflichten des Baunachfragers. In vielen Branchen ist eine solche Sichtweise auch nicht nötig oder angemessen. Beim Erstellen eines Unikat es jedoch, das zum Zeitpunkt der Bestellung noch nicht abschliessend definiert ist, besteht ein höherer Abstimmungsbedarf zwischen den Vertragsparteien als zum Beispiel bei einer Bestellung eines Massanzugs, bei dem sich die Bestelldetails nach Auftragsvergabe nicht mehr ändern.

Bestellungsänderungen führen auf dem Bau zum sogenannten Nachtragsmanagement, das in der Verantwortung der Baudienstleister liegt. Grundsätzlich einigen sich Baudienstleister und Besteller wie erwähnt im Werkvertrag auf die Herstellung und Ablieferung eines Bauwerkes gegen eine entsprechende Vergütung (vgl. Girmscheid et al., 2008, S. 9). Grundsätzlich müssten Werkverträge aufgelöst werden, wenn die Bestellung verändert wird. Da Bestellungsänderungen beim Bauen jedoch alltäglich sind, wird in der Schweiz die SIA-Norm 118 in den Vertrag inkludiert, die in den Artikeln 84 bis 91 solche Bestellungsänderungen regelt (vgl. Girmscheid et al., 2008, S. 16). Diese Nachträge beinhalten Zusatzarbeiten, die auf Anweisung des

Bauherrn erfolgen (vgl. Girmscheid et al., 2008, S. 25) und so nicht im Werkvertrag vorgesehen waren (vgl. BWI-Bau, 2013, S. 24). Auch Aufwendungen aufgrund von Behinderungen oder unvorhergesehenen Ereignissen fallen unter den Begriff des Nachtrags (vgl. Girmscheid et al., 2008, S. 25). Mit der sogenannten Anzeige und der Abmahnung hat der Baudienstleister zwei Mittel zur Hand, um den Bauherrn zu informieren, wenn gewisse Umstände erhebliche Nachteile verursachen könnten (vgl. Girmscheid et al., 2008, S. 9). Nachträge sind somit Vertragsergänzungen, bei der sich der Baudienstleister mit dem Bauherrn über den definitiven Preis einigen muss (vgl. Girmscheid et al., 2008, S. 25). Girmscheid et al. (2008, S. 5) beklagen, dass Nachträge vom Baudienstleister immer häufiger zur Verbesserung der Gewinnsituation eingesetzt werden, um die zu tiefen Vertragspreise aufzubessern. Um dieses Übel zu unterbinden, sehen sie eine mögliche Lösung darin, dass sich Baudienstleister als Systemmanager von Gesamtlösungen etablieren, um das Problem der Schnittstellen, die sich bei einer grossen Baustelle unweigerlich ergeben, firmenintern zu lösen und nicht mehr über Nachträge abzuwälzen. Diese Einstellung lässt jedoch ausser Acht, dass sich gerade umfangreiche Projekte nicht komplett zum Voraus planen lassen. Die sogenannten „unvollständigen Verträge“, die für solche Bauprojekte abgeschlossen werden, können gar nicht alle Eventualitäten regeln, die während des Baus auftreten, so dass Probleme während des Baufortschritts am besten partnerschaftlich und kommunikativ gelöst werden sollten (vgl. BWI-Bau, 2013, S. 103). Dass diese Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der Baudienstleister als noch nicht bezifferbare Leistung nicht im vereinbarten Preis inkludiert sein kann, versteht sich für das BWI-Bau (2013, S. 103) von selbst: Nachträge seien ein valides Instrument, wenn es um bauliche Unikate geht, denn es lässt auch dem Bauherrn die Möglichkeit, auf veränderte Bedingungen zu reagieren.

Dem Baudienstleister obliegt der Anstoss und die Beweislast der Nachtragsansprüche, so dass die Ereignisse lückenlos dokumentiert und begründet werden müssen, um sie durchzusetzen; sogar Zeugenaussagen können im Streitfall relevant werden (vgl. Girmscheid et al., 2008, S. 26). Deshalb soll der nachvollziehbaren Begründung von Nachträgen am Verhandlungstisch von Seiten des Baudienstleisters grosse Aufmerksamkeit geschenkt werden (vgl. Girmscheid et al., 2008, S. 57). Hilfreich sei das Sich-in-den-Bauherrn-hinein-Versetzen unter Beachtung von Gefühlen, Vorurteilen und Stolz, um die eigenen Forderungen durchzusetzen (vgl. Girmscheid et al., 2008, S. 59).

In der Praxis kommt es oft vor, dass Vertragsergänzungen vor der unterzeichneten Nachtragsofferte ausgeführt werden (vgl. Girmscheid; Motzko, 2013, S. 415). Dies führt zu schwer kal-

kulierbaren Kostenrisiken, die das Baustellenergebnis stark beeinträchtigen können (vgl. Girmscheid; Motzko, 2013, S. 415). Der Werkvertrag wird schliesslich ergänzt, sobald sich Baudienstleister und Bauherr geeinigt haben (vgl. Girmscheid, 2010, S. 684).

Wie ausgeführt wurde, hat das Nachtragsmanagement einen grossen Einfluss auf den finanziellen Erfolg einer Bauausführung und ist in der Praxis aus der Erfahrung des Autors dieser Arbeit ein Punkt, der das Verhältnis zwischen Baudienstleister und Nachfrager jeweils stark belastet. Es ist deshalb wichtig, eine Betrachtungsweise miteinzubeziehen, die bisher vernachlässigt scheint: der faire Umgang der Stakeholder untereinander. Diese Perspektive wird ausführlich in Kapitel 2.4.1.2 zur Sprache gebracht. Zuvor werden jedoch noch weitere, wichtige Einflussfaktoren auf den Preis geschildert.

### **2.2.5 Competitor-Based Pricing**

Wird der Preisberechnungsprozess vor allem mit Blick auf Markt- bzw. Wettbewerbspreise vollzogen, wird von Competitor-Based Pricing gesprochen (vgl. Diller et al., 2021, S. 346). Wie bereits in Kapitel 2.1.2.1 ausgeführt, werden öffentliche Bauaufträge im Submissionsverfahren abgewickelt: Im Sinne eines „Closed Bid“, werden dem Nachfragenden Preisofferten eingereicht, der die preisgünstigste Alternative auswählt (vgl. Diller, 2008, S. 481). Neben der generellen Entscheidung, überhaupt ein Preisangebot einzureichen, steht der Anbietende auch vor dem Problem der Festlegung des Angebotspreises, da die Wahrscheinlichkeit des Zuschlags sinkt, je höher er den Preis festlegt (vgl. Diller, 2008, S. 482).

Diese Mechanismen wurden mit Hilfe von mathematischen, entscheidungstheoretischen Modellen untersucht und sie haben gezeigt, dass diese Competitive-Bidding- resp. Submissionspreismodelle zu besseren Ergebnissen führen würden als eine intuitive Entscheidung (vgl. Diller, 2008, S. 483). Diller et al. (2021, S. 351) beklagen die geringe Nutzung solcher Modelle, wohingegen Thaler (2018, S. 373) aufgrund seiner Forschungen zum Schluss kommt, dass je bedeutender die Entscheidung ist, desto stärker verlassen sich Manager eher auf ihr Bauchgefühl als auf quantitative Analysen, so dass auch wenn diese Modelle besser bekannt wären, der Preis eher nach Bauchgefühl als durch mathematische Berechnung errechnet würde.

Deshalb beschäftigt sich das nächste Kapitel mit preistheoretischen Verhaltensmodellen um aufzuzeigen, wie sich die offerierten Preise der Baudienstleister auf die Preiswahrnehmung

und die Preisbeurteilung der Nachfrager auswirkt und welche Konsequenzen damit einher gehen.

### **2.2.6 Preistheoretische Verhaltensmodelle aus der Perspektive der Nachfrager**

Als Subkategorie der Verhaltensökonomie basiert das Behavioral-Pricing auf Grundmodellen der Verhaltenstheorie, die in der Regel mit Experimenten empirisch überprüft werden (vgl. Simon; Fassnacht, 2016, S. 169). Obwohl Simon und Fassnacht (2016, S. 187) zu Recht darauf hinweisen, dass Preisentscheidungen ökonomischen Gesetzen folgen, gibt es Hinweise darauf, dass sich Menschen nicht nur rational entscheiden. Weil die Reaktionen auf einen Preis im Labor schwierig realistisch nachzustellen sind und die Hirnforschung zur Messung physischer Reaktionen noch im Anfangsstadium steckt, sei eine gesunde Skepsis angebracht; dies solle jedoch nicht dazu verleiten, das Preismanagement nicht auch unter verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnissen zu betrachten (vgl. Simon; Fassnacht, 2016, S. 187f). Auch Thaler (2018, S. 27) betont die Wichtigkeit, die Wirtschaftswissenschaften mit Verhaltensökonomie zu ergänzen, damit psychologische und sozialwissenschaftliche Erkenntnisse miteinbezogen werden. Im Gegensatz zu Simon und Fassnacht sieht er das Fundament der Verhaltenswissenschaften bereits in Adam Smiths „Theorie der ethischen Gefühle“ angelegt (vgl. Thaler, 2018, S. 126), dessen Erstausgabe im Jahr 1759 erfolgte (Smith et al., 2010, S. XV). Thaler (2018, S. 25) forscht seit vielen Jahren mit Hilfe von Experimenten und zweifelt nicht an den Resultaten. Kahneman (2014, S. 331) geht sogar noch einen Schritt weiter und fragt sich, ob Psychologen und Wirtschaftswissenschaftler, insbesondere Volkswirtschaftler, zwei unterschiedliche Spezies erforschen: Während es für Psychologen selbstverständlich ist, dass sich Menschen weder ausschliesslich rational noch einzig egoistisch verhalten und ihre Präferenzen ständig ändern, rechnet die Wirtschaftswissenschaft mit einem rationalen, exklusiv egoistischen Menschen, dessen Neigungen stabil sind. Geld ist nicht allein die höchste Triebkraft des Verhaltens (vgl. Thaler, 2018, S. 443). Zeitweilig wird der Nutzen, den eine Entscheidung bringt und nicht geldwertig sein muss, höher eingestuft und gewählt (vgl. Kahneman, 2014, S. 336).

Im Folgenden werden diejenigen Preisverhaltenstheorien dargestellt, die im Rahmen einer Submission unbewusst Einfluss auf die Preisempfindung nehmen könnten. Diller (2008, S. 138) unterscheidet dabei zwischen Preiswahrnehmung und Preisbeurteilung, die jedoch eng mitei-

einander verzahnt sind. Die Erkenntnisse dieser Theorien sollten denn auch im Preismanagement der Anbieter berücksichtigt werden (vgl. Diller, 2008, S. 121). Gleichzeitig warnen Monroe und Lee (2011, S. 233) davor, nicht zu simplifizierende Annahmen zu treffen, wie Menschen Preisinformationen verarbeiten. Im Lichte dieser Warnung beschäftigen sich die nächsten Abschnitte modellmässig mit der Preiswahrnehmung, die eher unbewusst, und der Preisbeurteilung, die eher bewusst, passiert.

#### 2.2.6.1 Preiswahrnehmung

Nachfragende nehmen Preise unterschiedlich wahr und rechnen Preisunterschiede bewusst oder unbewusst prozentual um (vgl. Diller, 2008, S. 122). Sie bedienen sich dabei internen und externen Faktoren (vgl. Diller, 2008, S. 125). Preiswahrnehmungen geschehen oft unbewusst (vgl. Diller, 2008, S. 138). Zur Preiswahrnehmung haben Wissenschaftler unterschiedlich geforscht, wie nachstehende Ausführungen zeigen.

Die Adaptionsniveautheorie nach Helson zeigt auf, dass vergangene Preise als interner Referenzpunkt mit den aktuellen Preisangeboten verglichen werden (vgl. Simon; Fassnacht, 2016, S. 175). Diese Referenzpunkte gelten als im Gedächtnis gespeichert und beruhen auf Preiserfahrung und Preiskenntnissen (vgl. Diller, 2008, S. 124f). Sie formieren sich zu Preisankern, die zu einem mittleren Preisempfinden führen (vgl. Diller, 2008, S. 125) und so die Reaktion des Nachfragenden auf den Preis mitdefinieren (vgl. Diller, 2008, S. 123). Somit ist nicht nur die absolute Höhe für die Wahrnehmung des Preises relevant, sondern auch die Differenz vom subjektiven Preisanker zur tatsächlichen Höhe (vgl. Diller, 2008, S. 123).

Sind also im Rahmen von Submissionen in vergangener Zeit Offerten mit niedrigen Preisen eingegangen, könnten diese tiefen Preise als Vergleichspreis im Gedächtnis gespeichert werden und ein höherer Preis wird in der nächsten Offerte entsprechend negativ wahrgenommen.

Die Range-Theorie nach Volkmann bezieht sich nicht auf einen Mittelwert wie die Adaptionsniveautheorie, sondern auf eine Preisspanne mit unterer und oberer Begrenzung (vgl. Simon; Fassnacht, 2016, S. 175). Auch Monroe beschäftigt sich seit Jahren mit der Theorie der Preisinformationsverarbeitung und beobachtet den Prozess im Rahmen einer Streuungsmasse (vgl. Monroe; Lee, 2011, S. 102).



Gehen also bei einer Submission verschiedene Angebote ein, so ist ein Preisrange gegeben, der das Preisempfinden des Empfängers wesentlich beeinflusst. Die mangelnde Markttransparenz, die durch das Submissionsverfahren entsteht, und die Wahrscheinlichkeit, dass sich ein Baudienstleister aus unterschiedlichen Gründen mit bewusst niedrigem Angebot anbietet, führt dazu, dass der Preisrange möglicherweise tiefer beginnt als in einem durchsichtigeren Verfahren. Somit wird auch das Preisempfinden des Submissionsanbieters empfindlicher, und zwar aus Gründen, die nicht wirklich etwas mit dem Marktpreis zu tun haben.

#### 2.2.6.2 Preisbeurteilung

Die Preisbeurteilung vollzieht sich oft als kognitiver, bewusster Prozess (vgl. Diller, 2008, S. 138). Zu diesem Zeitpunkt erfolgt eine Einschätzung einzig aufgrund der absoluten Zahl ohne ein Preis-/Leistungsverhältnis oder andere qualitative Faktoren zu berücksichtigen (vgl. Diller, 2008, S. 140). Im Zentrum steht dabei die Frage, wie sich der Nutzen für den Nachfragenden äussert, indem die Differenz zwischen dem tatsächlichen Preis und dem eigenen Referenzpreis verglichen wird (vgl. Diller, 2008, S. 123). Die beiden nachfolgenden Theorien spielen hier eine wichtige Rolle.

Im Rahmen der Prospect Theory hat Gossen bereits im Jahr 1854 in seiner ökonomischen Theorie postuliert, dass der Grenznutzen sowohl bei Gewinn als auch bei Verlust in der gefühlten Höhe immer mehr abnimmt (vgl. Gossen, 1987, S. 54). Kahneman und Tversky (2009, S. 34) haben diese Theorie weiterentwickelt und festgestellt, dass der genau gleich hohe Betrag als Gewinn oder als Verlust unterschiedlich stark wahrgenommen wird und dass der Verlust schwerer wiegt (vgl. Simon; Fassnacht, 2016, S. 169).

Dies könnte auf den Prozess der Preisbildung in der Submission umgelegt bedeuten, dass der Rabattnehmer einen 5 %-igen Rabatt für weniger wertvoll hält als der Rabattgeber.

In Erweiterung der Prospect-Theory hat Thaler mit dem sogenannten Mental Accounting herausgefunden, dass Kunden imaginäre Konten mit jeweils unterschiedlichen Preiselastizitäten im Kopf formen (vgl. Simon; Fassnacht, 2016, S. 172). Dies führt dazu, dass die Preissensibilität in erster Linie vom zu erstehendem Produkt abhängt und je nach Kategorie unterschiedlich sein kann (vgl. Simon; Fassnacht, 2016, S. 173). So ist für die Hälfte der Deutschen der Preis

das entscheidende Kriterium beim Essen, während in der Kategorie Auto nicht primär der günstigste Preis im Vordergrund steht (vgl. Simon; Fassnacht, 2016, S. 173).

Deshalb könnte die Eröffnung eines neuen mentalen Kontos (vgl. Simon; Fassnacht, 2016, S. 174) für faire Preise in der Bauwirtschaft in den „Köpfen“ der Submissionen eine Gelegenheit sein, aus dem existierenden, preiseempfindlichen Konto zu entrinnen, in dem die Bauwirtschaft steckt. Das revidierte Submissionsgesetz könnte dabei helfen, da es bereits als Paradigmenwechsel angesehen wird.

Nachdem der Preis individuell beurteilt wurde, wird er in einer Preisverhandlung, sofern das Geschäft eine solche zulässt, fixiert, zu dem beide Parteien zustimmen können. Bei Submissionen sind keine Preisverhandlungen zugelassen, der offerierte Preis ist für beide Seiten verpflichtend. Somit macht der angebotene resp. angenommene Preis die Schnittmenge aus, die die Preisfairness darstellt. Diese wird im Folgenden untersucht und markiert eine tragende Erkenntnis dieser Arbeit.

### **2.2.7 Preisfairness als Schnittmenge zwischen Anbieter und Nachfrager**

Aus der Art und Weise, wie eine Preisvereinbarung zustande kommt, entspringt die Preisfairness, die sowohl die Nachfrager- als auch die Anbieterseite im Blick hat (vgl. Diller, 2008, S. 164).

So empfinden Nachfrager Preiserhöhungen als unfair, wenn der Anbieter dadurch seine Gewinne steigert, aber als fair, wenn die Preiserhöhung auf höhere Kosten oder aufgrund des Preisanstiegs eines Wettbewerbes geschieht, während ein gesteigerter Gewinn aufgrund einer Kostenreduktion bei gleichbleibendem Preis ebenfalls als fair empfunden wird (vgl. Kahneman et al., 1986b, S. 738f). In einer zweiten Studie kommen sie (1986a, S. 299) zum Schluss, dass (1) Nachfrager fair behandelt werden wollen und auch andere fair behandeln, (2) unfaire Unternehmen gemieden werden, auch wenn es Kosten verursacht, (3) implizite Regeln bestehen, welche Handlungen von Firmen als unfair eingestuft werden. Gleichzeitig kommen sie (1986a, S. 299) zum Schluss, dass Fairnessregeln nicht in einem ökonomischen Modell abgebildet werden können, weil sie zu zahlreich und zu inkonsistent sind. Dies unterstützen auch Herz und Taubinsky (2018, S. 348), die in ihrer Studie herausgefunden haben, dass das Fairnessempfinden fließend ist und von ökonomischen Kräften der unterschiedli-

chen Marktkräfte geformt wird. Sie weisen darauf hin, wie wichtig es ist, im Rahmen der Fairness die verschiedenen Kräfte in die Beurteilung miteinzubeziehen.

Die Auffassung von Fairness kann kulturell gefärbt sein und enthält emotionale Komponenten, deshalb eignet sich die Equity- resp. Gerechtigkeitstheorie sehr gut (vgl. Diller, 2008, S. 165). Im Sinne dieser Theorie gilt eine Transaktion dann als gerecht, wenn alle Beteiligten ihr Verhältnis aus Einsatz und Ergebnis als gleichwertig zu den anderen wahrnehmen (vgl. Diller, 2008, S. 165). Diese Definition deckt sich mit dem Fairness-Begriff wie ihn John Rawls ausgeführt hat (vgl. Kapitel 2.3.4 weiter unten). Diller et al. (2021, S. 144ff) formen daraus ein Preisfairness-Modell, das sieben Komponenten umfasst: (1) Preisgerechtigkeit wird dabei als Verteilungsgerechtigkeit definiert, die eintritt, wenn Anbieter und Nachfrager den Preis als fair betrachten, (2) Preiskonsistenz ist erfüllt, wenn die Preisfestlegung immer nach den gleichen Regeln erfolgt, während (3) die Preiszuverlässigkeit ermahnt, die offerierten Preise des Vertragsabschlusses einzuhalten. Dies wird insbesondere dann schwierig, wenn versteckte Mängel oder Nachtragsarbeiten anfallen. (4) Im Rahmen der Preisehrlichkeit erwartet der loyale Nachfrager gemäss Homburg et al. (2014, S. 1583), dass er nicht übervorteilt wird, auch wenn er eventuell nicht sorgfältig genug agiert. Im vorliegenden Fall z. B. bei Irrtümern oder unsorgfältig ausgearbeiteten Ausschreibungsunterlagen. (5) Leventhal (1976, S. 139) bemerkt zu Einfluss- und Mitspracherecht, dass Kompromisse und Konsequenzen aus Entscheidungen eher akzeptiert werden, wenn sie gemeinsam gefällt werden. (6) Respekt und Achtung gegenüber dem Partner zeigt sich darin, dass der Mächtigere den Schwächeren nicht übermässig unter Druck setzt, sondern Verständnis für die Probleme aufbringt und somit nicht nur die eigenen Interessen verfolgt (vgl. Kaufmann; Stern, 1988, S. 535) und (7) Kulanz wird sichtbar, wenn im Zweifel grosszügig gehandelt und bei unvorhersehbaren Zwischenfällen flexibel reagiert wird. Kulanz ist das Gegenteil von minuziösem Festhalten an Vereinbarungen, welche wesentlich früher, ohne Berücksichtigung der neuen Situation getroffen wurden. Diese sieben Faktoren werden für die Ausarbeitung der empirischen Fragen herangezogen und in Teil III, Kapitel 1.3 operationalisiert.

Aufgrund der bisherigen Ausführungen ist zu vermuten, dass das Modell des Homo oeconomicus einer Erweiterung bedarf, soll es für die Vorhersage von Entscheidungen und Handlungen nützlich sein. Dies steht im Mittelpunkt des folgenden Kapitels.

### **2.2.8 Die Erweiterung des Modells des Homo oeconomicus**

Die Definition eines Menschenbildes als Homo oeconomicus hat der Ökonomie in den Anfängen grosse Erkenntnisfortschritte gebracht (vgl. Beck, 2014, S. 1). Nur durch die Vereinfachung und Stereotypisierung des individuellen Menschen als rational, emotionsfrei, für sich nutzenmaximierend und fehlerfrei in der Verarbeitung von Informationen, gelang es der Wissenschaft, grundlegende Theorien und mathematische Modelle zu formulieren (vgl. Beck, 2014, S. 1). Allerdings beschreibt dieses Modell das menschliche Verhalten unvollständig und verhaltenswissenschaftlichen Aspekten muss mehr Bedeutung beigemessen werden (vgl. Thaler, 2018, S. 27). Falk (2003, S. 142) untersuchte deshalb in Experimenten das Phänomen der Reziprozität. Im Rahmen der Reziprozität verglich er (2003, S. 142) freundliches, kooperatives Verhalten mit unfreundlichem, unkooperativem Verhalten und stellte fest, dass Individuen mehrheitlich faires Verhalten belohnen und unfaires bestrafen, auch wenn dies Kosten nach sich zieht (vgl. Falk, 2003, S. 145). Bezüglich der Fairness-Beurteilung stellte sich heraus, dass nicht nur die Konsequenzen aus Handlungen und deren Ergebnisse zur Beurteilung einbezogen wurden, sondern auch Absichten oder Verfahren, womit eine rein konsequentialistische Betrachtung von Fairness wegfällt (vgl. Falk, 2003, S. 145f). Falk (2003, S. 147ff) kam in seiner Studie zum Schluss, dass sich Reziprozität unterschiedlich manifestiert, je nachdem, ob er Individuen, Gruppen oder Märkte beobachtete: (1) In Gruppen wird kooperiert, wenn andere auch kooperieren oder defektiert, wenn andere auch defektieren, womit ein einziger Egoist eine Abwärtsspirale initiieren kann, wenn keine institutionellen Auffangnetze vorhanden sind. (2) In sozialen Spannungssituationen wird sich eigennütziges Verhalten durchsetzen, wenn eine individuelle Bestrafungsmöglichkeit fehlt (z. B. am unbemannten Blumenstand, wenn die Kasse für die Bezahlung der Blumen offen wäre und jeder zugreifen könnte). (3) Bei unvollständigen Verträgen gibt es Bewegungsfreiheiten für Reziprozität.

Reziprozität gehört zum Themenkreis der Ethik, die im zweiten Teil dieses Theorieteils zusammengestellt wird. Zuerst fasst jedoch das nachfolgende Zwischenfazit die Erkenntnisse aus diesem Kapitel zusammen.

### **2.2.9 Zwischenfazit: Rationalität und Emotionalität beeinflussen die Preisbildung**

Obwohl der Preis als der grösste Gewinntreiber gilt und der Gewinn bei gleichem Preis und einem Absatzrückgang von 5 % höher ausfällt als ein 5 %-iger Preisnachlass bei gleichem

Absatz, beurteilen Manager ohne nachzurechnen ein Mengenwachstum oftmals als wichtiger. Da der Pol-1-Baumarkt aufgrund der Einzelanfertigungen keinen Skaleneffekt erzielen kann, ziehen Mengensteigerungen automatisch auch proportionale Kostensteigerungen mit sich. Es ist nicht zuletzt gerade diese individuelle Einzelanfertigung, die dem Nachfrager den Status eines Monopsons verleiht und somit den Baudienstleister zur reaktiven Akquisitionsstrategie zwingt und den Preis als stärkstes Differenzierungsmerkmal auszeichnet. Die Merkmale der niedrigen Einstiegshürden, hohen Austrittsbarrieren, die unvollständigen Verträge und der hohe Qualitäts- und Termindruck mit entsprechender finanzieller Bestrafung ohne Rücksicht auf die Gründe, verstärken den Preiskampf zusätzlich. Der hohe Fixkostendruck belastet ebenso, so dass Aufträge lieber zu tief als gar nicht hereingenommen werden.

Demgegenüber würden Competitive-Bidding-Modelle zu besseren Ergebnissen führen als durch oben erwähnte Faktoren beeinflusste, angepasste Preisofferten. Aber auch hier gewinnt das schnelle Denken häufig über das langsame. Die verschiedenen Behavioral-Pricing-Modelle legen zusätzlich dar, dass Preiswahrnehmung und Preisbeurteilung nicht nur rational geschieht, sondern auch emotional unter dem Eindruck von bisher Erlebtem: So besagt Helsons Adaptionsniveautheorie, dass ferne Preise als Referenzpunkt zu aktuellen Preisen herangezogen werden und als subjektiver Preisanker dienen. Volkmanns Range-Theorie belegt, dass Preise mit einer unteren und oberen Preisspanne verglichen werden, so dass die Submissionsangebote auch dann einen gefühlt gültigen Eindruck vermitteln, wenn sie utopisch sind.

In der rationaleren Preisbeurteilung führt Gossens Prospect-Theory aus, dass der Nutzwert überproportional abnimmt, je höher der Betrag wird und Kahneman und Tverskys darauf aufbauende Theorie besagt, dass der Verlust schwerer empfunden wird als der Gewinn.

Mit der Mental-Accounting-Theorie schliesslich stellt Thaler dar, dass unterschiedliche Konten für unterschiedliche Anschaffungsprodukte im Kopf des Kunden existieren, die nicht alle gleich preissensibel sind. Somit könnte der Versuch, ein neues mentales Konto in den „Köpfen des Submissionsstellers“ für fairere Preise zu eröffnen, eine Möglichkeit sein, der Preisempfindlichkeit zu entkommen und eine grössere Schnittmenge für Preisfairness für den Anbieter von Baudienstleistungen zu schaffen.

Diese Gelegenheit könnte aktuell im Rahmen der Entwicklungen des BIM und der Revision des Submissionsgesetzes auf der Grundlage der Reziprozität ergriffen werden. Um dies tiefer zu beleuchten, soll zuerst in Kapitel 2.3 die relevante Theorie der normativen Ethik im unterneh-

merischen Alltag bearbeitet werden, um zu erfahren, worin überhaupt das Sollen liegt, bevor über die angewandte Ethik in der Praxis, also die Möglichkeiten des Wollens, in Kapitel 2.4 diskutiert wird.

## **2.3 Normative Ethik im unternehmerischen Alltag**

Die philosophische Disziplin der Ethik verfolgt - mit Blick auf ein sinnvolles menschliches Leben - das Ziel, Universelles über das gute und richtige Handeln auszusagen (vgl. Höffe, 2008, S. 71f). Sie unterstützt deshalb das Thema der Reziprozität, die sich mit kooperativem resp. unkooperativem Verhalten beschäftigt, weil aufgrund der gesetzlichen Rahmenbedingungen und deren Auswirkungen im Schweizer Baugewerbe klar ist, dass nur durch innere Einflüsse der Kooperation der Beteiligten eine Veränderung im Submissionsgeschehen erreicht werden kann und nicht durch äussere Einwirkung.

Deshalb zeigt das Unterkapitel 2.3.1 zuerst die zentralen Begriffe rund um die Ethik auf, um eine Orientierung der gängigsten Definitionen und deren Verwendung in dieser Arbeit aufzuzeigen. Das Unterkapitel 2.3.2 beschäftigt sich mit dem Zusammenhang von Ethik, Moral und Ethos, um die gegenseitige Einflussnahme der philosophischen Substanzen untereinander aufzuzeigen. Welche Funktion die Moral im Zusammenleben der Menschen erfüllt, damit beschäftigt sich die Soziologie (vgl. Luhmann, 2016, S. 375) und wird in Unterkapitel 2.3.3 dargestellt. Wie sich Gerechtigkeit und Fairness darstellen, zeigt Unterkapitel 2.3.4.

Wirtschaftsphilosophie und wirtschaftsethische Ansätze werden in Unterkapitel 2.3.5 beleuchtet, um anschliessend in Unterkapitel 2.3.6 zuerst die ökonomische Ethik zu diskutieren. Unterkapitel 2.3.7 widmet sich der Governanceethik und Kapitel 2.3.8 präsentiert die integrative Ethik. Die erarbeiteten Grundlagen befruchten Unterkapitel 2.3.9, das das Verhältnis von Ethik und Ökonomie diskutiert und das Fazit zieht, wie der Autor dieser Arbeit das Verhältnis aufgrund der Erläuterungen auffasst.

### 2.3.1 Die zentralen Begriffe der Ethik

Die Metaethik als oberste Ebene versucht, grundlegendere Antworten als die Ethik zu geben und diese selbst zu hinterfragen, zum Beispiel durch: (1) Was sind Normen und Werte? (2) Gibt es Objektivität? (3) Gibt es Wahrheit? (vgl. Bleisch; Huppenbauer, 2014, S. 35).

Das Fach der Ethik verzweigt sich anschliessend in unterschiedliche Theorien, von denen unter anderem Hübenthal (2011, S. 61ff) die deontologische und die teleologische Perspektive unterscheidet. Diese beiden Theorien differieren in der Art, wie Handlungen reflektiert werden: Während die deontologischen Ethiken die Handlung ohne Begutachtung der Folgen diskutieren, betrachten teleologische Ansätze die Handlung mit Bezug auf die Auswirkungen dieses Handelns (vgl. Holzmann, 2019, S. 6). Zu den deontologischen Ansätzen gehört zum Beispiel die Diskursethik, die die Pflichtethik Kants in dem Sinne erweitert, dass nicht nur *ich* so handeln soll, dass meine Richtlinie ein allgemeingültiges Gesetz werden könnte, sondern dass *wir alle* einem solch allgemeinem Gesetz im Rahmen eines argumentativen Diskurses zustimmen könnten (vgl. Werner, 2011, S. 140f). Die integrative Ökonomik nach Peter Ulrich fusst als bereichsspezifische Ethik auf dieser „Rahmenethik“ (vgl. Werner, 2011, S. 150). Zu den teleologischen Ansätzen gehört unter anderem der international lebhaft diskutierte Utilitarismus (vgl. Brinbacher, 2011, S. 95) sowie die Ethik von Aristoteles, die heutzutage insbesondere als Leitbild der Tugendethik gilt (vgl. Rapp, 2011, S. 78).

Gerade die Tugendethik beeinflusst das menschliche Erleben und Handeln einer jeden Persönlichkeit, wenn es um die Frage geht „Wie soll ich sein?“ (vgl. Göbel, 2017, S. 26). Durch sittliche Bildung entsteht eine Lebenshaltung, die auf Tugenden basiert und den Willen zum Guten sowie das moralische Urteilsvermögen umfasst (vgl. Göbel, 2017, S. 200). Nur so lassen sich Entscheidungen fällen, die weder einzig auf den eigenen Bedürfnissen, Leidenschaften oder Lasten noch lediglich auf sozialen Rollenerwartungen fussen, sondern reflektiert eine Symbiose aus dem Ich und dem Wir ergeben (vgl. Höffe, 2008, S. 318). Mit anderen Worten: Nicht nur ich allein zähle, aber auch nicht nur die Gemeinschaft ohne Rücksicht auf mich zählt, sondern die "Mitte zwischen den beiden Extremen" (Höffe, 2008, S. 318).

Allerdings wird der Einfluss der Tugendethik auf die Wirtschaftsethik kontrovers diskutiert: Während die Institutionenethik dafür plädiert, dass die Systeme gerecht resp. solidarisch sein müssten und nicht die Menschen, verfiert die Diskursethik den Prozess des Diskutierens mit den Betroffenen als einzig valide Grundlage für moralisches Handeln (vgl. Göbel, 2017, S. 202). Göbel (2017, S. 202) kritisiert diese Entweder-Oder-Haltung in Bezug auf Individual- oder

Institutionenethik resp. Selbstgespräch oder Diskurs; sie befürwortet eine Bildung des Standpunktes mit Hilfe von personalen und institutionellen Komponenten. Dieser Ansicht ist vollumfänglich zuzustimmen und beeinflusst das theoretische Fundament, auf dem diese Arbeit aufbaut.

Die Ethik teilt sich sodann in zwei Stränge auf, nämlich die paradigmengestaltende Perspektive als normative Ethik und die handlungsorientierte Perspektive als angewandte Ethik (vgl. Holzmann, 2019, S. 3). Zur normativen Ethik gehören (1) das Ethos, als individueller, persönlicher Maßstab, (2) die Moral, als gesellschaftlich akzeptierte Normen, die geltend gemacht werden und (3) die Gesetze, die Handlungen von aussen steuern und Unerlaubtes bestrafen (vgl. Holzmann, 2019, S. 8f). Die angewandte Ethik beschäftigt sich mit (1) der Ethik, womit die Reflexion der faktischen bzw. den geforderten Handlungen gemeint ist, (2) der Moral, d. h. den gesellschaftlich akzeptierten Normen und damit in diesem Sinne geforderten Handlungen und (3) der Praxis, also den tatsächlichen Handlungen (vgl. Holzmann, 2019, S. 14).

Ein Teilgebiet der angewandten Ethik ist die Wirtschaftsethik, die sich mit Überlegungen zur moralischen Qualität des wirtschaftlichen Handelns und Verhaltens beschäftigt (vgl. Aszländer; Schumann, 2011, S. 183). Dabei kann durch wirtschaftliche Vorgaben, die priorisiert werden, ein Dilemma mit der Moral entstehen: um dieses gespannte Verhältnis zu analysieren und Lösungen anzubieten, bemüht sich die Wirtschaftsethik (vgl. Aszländer; Schumann, 2011, S. 183). Ein ergänzender Begriff ist die Unternehmensethik, die sich nicht klar von der Wirtschaftsethik abgrenzen lässt, da Akteure aus beiden Lagern sich gegenseitig bedingen und die Abgrenzung voneinander nicht immer scharf gezogen werden kann (vgl. Aszländer; Schumann, 2011, S. 185).

Aus der deutschsprachigen Wirtschaftsethik heraus hat sich ungefähr in den letzten zehn Jahren ein neuer Zweig entwickelt: die Wirtschaftsphilosophie (vgl. Seele, 2018, S. 156). Sie widmet sich der Neubetrachtung der Ökonomie, sei es unter kulturwissenschaftlicher Perspektive, zurückgehend auf philosophische Grundlagen oder als Neubegründung aufgrund der veränderten Weltbedingungen, immer unter dem Primat der Philosophie bezogen auf die Wirtschaft (vgl. Seele, 2018, S. 156). Was die Wirtschaftsphilosophie damit anstossen will, ist die übergeordnete Hinterfragung der Legitimität der Ökonomik, wie sie in der heutigen Zeit betrachtet und für gültig erklärt wird.

Dieses Geflecht der Begriffe ist wichtig für diese Arbeit, um Klarheit über deren Beziehungsebenen zu gewinnen und werden anschaulich in Abbildung 10 dargestellt.



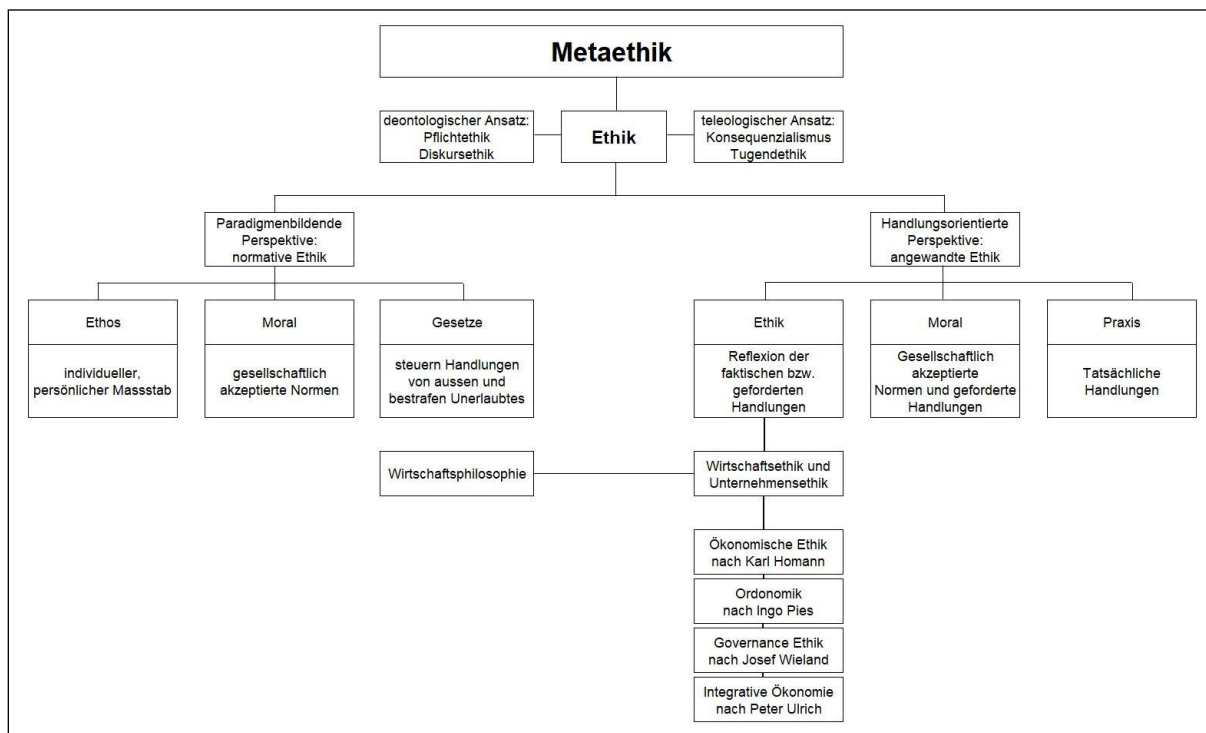


Abbildung 10: Begriffe der Ethik. (Quelle: Eigene Darstellung)

Nach dieser Klärung wendet sich das nächste Kapitel der philosophischen Seite der Moral zu, die insbesondere die Verbindung von Ethik und Moral erklärt.

### 2.3.2 Die philosophische Seite der Moral

Die Moral formt sich aus Traditionen und sozialen Konventionen und bestimmt das Dürfen bzw. das Nicht-dürfen, das Tun oder Lassen einer bestimmten Gemeinschaft; sie legt fest, was angemessen, dienlich, passend oder geeignet ist (vgl. Maak; Ulrich, 2007, S. 447). Die Ethik löst sich von der Moral und versucht, durch rational begründete Argumente, universelle Verhaltensweisen zu verteidigen (vgl. Maak; Ulrich, 2007, S. 447). Wäre die Moral für alle Menschen gleich, für immer unverändert gültig und würden sie alle Menschen befolgen, wäre die Ethik überflüssig (vgl. Maak; Ulrich, 2007, S. 447). Allerdings bestehen in unserer Welt enorme kulturelle Unterschiede, Wertvorstellungen verändern sich im Laufe der Zeit sowohl auf individueller als auch auf gesellschaftlicher Ebene, und auch die persönlichen Lebensweisen der Menschen unterscheiden sich beträchtlich (vgl. Maak; Ulrich, 2007, S. 447). Deshalb braucht der Mensch ein Mittel, um legitime Entscheidungen fällen zu können, die ihm Entscheidungs-

elemente aufzeigen sowie Handlungsoptionen mit ihren möglichen Folgen und Nebenfolgen eröffnen - dies ist die Aufgabe der ethischen Reflexion (vgl. Maak; Ulrich, 2007, S. 447).

Neben der sich bildenden Moral der Gesellschaft besitzt jeder Mensch auch eine innere Moral, den Ethos, der sich aus „[...] persönlichen Haltungen, Wertmaßstäbe[n], Überzeugungen, Sinnvorstellungen und Tugenden [...]“ (Göbel, 2017, S. 29) formt. Ethos und Moral beeinflussen sich gegenseitig (vgl. Göbel, 2017, S. 31).

Mit anderen Worten: Sowohl das Ethos eines Einzelnen wie auch die Moral einer Gruppe gestalten die ethische Reflexion als innere und äussere Komponenten, um Entscheidungen und Handlungen allein oder gemeinsam vorzunehmen. Dies ist ein wichtiger Punkt, weil er aufzeigt, dass sowohl der Einzelne als auch eine Gruppe zur Gestaltung der Moral beitragen kann.

Die Moral hat nicht nur eine philosophische Seite, sondern auch eine soziologische. Dieses Verhältnis, das insbesondere von Niklas Luhmann ausgeführt wurde, stellt das folgende Kapitel dar.

### **2.3.3 Die soziologische Seite der Moral**

Detlef Horster hat 2008 einen Band über Niklas Luhmanns Moral der Gesellschaft herausgegeben. Darin beschreibt er, dass Luhmann sich dafür einsetzt, die Moral losgelöst von der Gesellschaft zu betrachten (vgl. Luhmann, 2016, S. 375). Es könne nicht Aufgabe der Soziologie sein, zu moralisieren, indem die Gesellschaft bewertet werde, was automatisch passiere, wenn die Moral den Zusammenhalt der Gesellschaft ausmachen müsse (vgl. Luhmann, 2016, S. 375).

Luhmann (2016, S. 376f) nimmt an, dass es Systeme gibt, und zwar viele nebeneinander existierende, wie zum Beispiel Wirtschafts-, Politik-, Gesundheits-, Bildungssysteme usw., die alle gleichberechtigt sind. Für ihn (2016, S. 377) steht die Moral ausserhalb dieser Funktionssysteme und manifestiert sich immer wieder in unterschiedlichen Kommunikationsweisen. Die Kommunikation macht die Gesellschaft aus, nicht die Menschen an und für sich (vgl. Luhmann, 1981, S. 20). Somit beruht eine gesellschaftliche Entwicklung auf der Verbesserung von Kommunikationsleistungen und nicht auf einer menschlichen Entwicklung im Sinne von Rousseau oder Nietzsche (vgl. Luhmann, 1981, S. 20). Kommunikation und Gesellschaft beste-

hen immerzu und haben keinen Beginn, während Interaktionen laufend beginnen und enden können (vgl. Luhmann, 1981, S. 553; 558). Aus diesem Grund benötigen Interaktionen ein Regelsystem, so wie auch Organisationen oder Institutionen ein solches brauchen, um eine gewisse Gleichbehandlung zu garantieren und nicht in Willkürlichkeit abzudriften (vgl. Luhmann, 2016, S. 381). Regeln zu haben, bedeutet, Erwartungshaltungen zu besitzen, die in Sollensnormen erkennbar werden (vgl. Luhmann, 2016, S. 385). Diese Normen manifestieren sich in der Moral, die der Interaktion eine Struktur bietet und die Unsicherheit reduzieren hilft, dass der andere pflichtgemäss handelt (vgl. Luhmann, 2016, S. 385f).

Dies ist für Luhmann (2016, S. 389f) die funktionale Seite der Moral: Mit Hilfe von Erwartungen und Erwartungshaltungen die Handlungen einer spezifischen Gesellschaft zu koordinieren und dabei die Risiken und Gefahren zu berücksichtigen, die die neue Welt hervorgebracht hat. Dabei ist zu beachten, dass den moralischen Rechten immer auch die gleichen moralischen Pflichten gegenüberstehen und Moralisten eher Streit erzeugen oder ihn verschärfen anstatt ihn zu klären. Dazu bietet „eine Ethik als Reflexionstheorie der Moral“ (Luhmann, 2016, S. 391) ein Mittel dagegen.

Bezogen auf die vorliegende Arbeit in der Schweizer Baubranche bedeutet dies, dass mit Hilfe der ethischen Diskussion die Erwartungshaltungen der beteiligten Stakeholder aufgedeckt und koordiniert werden könnte.

Eine wichtige Stellung in dieser Arbeit nehmen dabei die beiden Elemente Gerechtigkeit und Fairness ein. Beides Begriffe, die mit der Ethik verwurzelt sind. Sie werden im kommenden Kapitel analysiert.

#### **2.3.4 Gerechtigkeit und Fairness**

Wahrig und Wahrig-Burfeind (2001, S. 453) beschreiben in ihrem Lexikon das Wort „fair“ als „ehrlich, anständig, sich an die Spielregeln haltend (gerecht, unparteiisch)“.

Gerechtigkeit als sittlicher Begriff hat nach Höffe (2008, S. 96f) zwei Bedeutungen: (1) subjektiv als Tugend im Rahmen der Persönlichkeit, d. h. etwas Gerechtes aus dem ureigenen Bedürfnis resp. Empfinden herauszutun und nicht weil man sonst bestraft oder sozial verurteilt würde und (2) als normativen Begriff im objektiven Sinn bezogen auf das Zusammenleben der Gesellschaft mit all seinen Interaktionsspektren von Kooperation bis Konflikt.

John Rawls (1977, S. 19) befasst sich mit der objektiven Seite der Gerechtigkeit. Er (1977, S. 31) fasst sie als Bündnis zweier rationaler Egoisten auf, die auf die Gleichverteilung von Macht und Umständen angewiesen sind, soll dieses Bündnis gelingen. Wenn die Parteien sodann die vereinbarten Regeln mit ihren Rechten und Pflichten anerkennen und keiner von beiden den Eindruck hat, er werde übervorteilt oder genötigt, dann halten sie ihre Praxis in der Regel für fair. Rawls (1977, S. 60) geht noch einen Schritt weiter und prägt den Begriff „Fair play“ als „ein Gespür oder einen Sinn für Fairness haben“, während es unfair ist, Lücken, Mehrdeutigkeiten oder besondere Umstände zum eigenen Vorteil auszunutzen. Somit betrachtet er (1977, S. 88) eine Institution dann als fair resp. gerecht, wenn sie - wäre sie in der gegenüberliegenden Lage bei gleicher Freiheit - diese Situation ebenso als fair anerkennen würde.

In diesem Sinne fragt es sich, ob der Werkvertrag eine gerechte Institution sein kann, ob der Unternehmer während der Preisprozessbildung und im Moment der Vertragsunterzeichnung tatsächlich in einer Situation gleicher Freiheit mit dem Bauherrn ist. Sicher ist: Sie haben nicht denselben Wissenstand zum Projekt. Der Bauherr hat den Werkvertrag durch einen von ihm selbst beauftragten Projektverfasser erstellen lassen.

Ungerechtigkeit provoziert entweder unterwürfiges Verhalten oder Widerstand, der in bürgerlichem Ungehorsam hervortritt (vgl. Rawls, 1977, S. 184). So gesehen, könnten Preisabsprachen in der Bauwirtschaft als bürgerlicher Ungehorsam gedeutet werden, weil der Prozess der Preisbildung als anhaltende Ungerechtigkeit wahrgenommen wird. Das Nichtreagieren der öffentlichen Hand auf diese immer wieder auftretenden Preisabsprachen könnte unter Umständen als deren Machtanspruch gedeutet werden, dass die Vergabesituation unterwürfig zu akzeptieren ist.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage der Legitimität von (Fairness-) Ansprüchen. Homann (2009, S. 54) versteht unter normativ-legitimen Ansprüchen solche, die auf guten Gründen beruhen. Im Rahmen der Marktwirtschaft gehört in ethischer Bewertung insbesondere die Tauschgerechtigkeit zu den legitimen Ansprüchen: Der Vertragsabschluss ist, obwohl dies zahlreiche Ökonomen behaupten, noch keine Gewähr für Tauschgerechtigkeit; nur das ausgeglichene Verhältnis von Leistung und Gegenleistung gewährleistet diese (vgl. Göbel, 2017, S. 152). Zudem können auch Überlegungen zur Verfahrensgerechtigkeit getätigt werden (vgl. Göbel 2017, S. 153).

Wie diese Tauschgerechtigkeit als ausgeglichenes Verhältnis von Leistung und Gegenleistung im Submissionsverfahren empfunden wird, soll in der empirischen Untersuchung eruiert werden.

Als nächstes wird die Anwendung der Ethik in der Wirtschaft präsentiert, indem zwischen wirtschaftsphilosophischen und -ethischen Ansätzen unterschieden wird.

### **2.3.5 Wirtschaftsphilosophische und wirtschaftsethische Ansätze**

Das Funktionssystem der Wirtschaft (vgl. Luhmann, 2016, S. 376) umfasst den Teil der Gesellschaft, der Waren und Dienstleistungen beschafft, produziert und verteilt, und zwar gegen ein Entgelt (vgl. Göbel, 2017, S. 91). Dementsprechend befasst sich die Wirtschaftsethik mit dem guten und richtigen Handeln und dem sittlich gewünschten Umfeld dieses Funktionskreises (vgl. Göbel, 2017, S. 93). Dabei lassen sich drei unterschiedliche Ebenen unterscheiden: (1) Die Mikroebene setzt sich mit den Individuen als Akteure in der Wirtschaft auseinander, (2) die Mesoebene befasst sich mit den Organisationen und (3) die Makroebene umfasst die wirtschaftliche Rahmenordnung (vgl. Göbel, 2017, S. 93). Damit wird klar, dass sich das Funktionssystem der Wirtschaft nicht im luftleeren Raum bewegt, sondern Interdependenzen zu anderen Disziplinen oder Funktionssystemen wie Ökonomik, Politik oder Recht unterhält (vgl. Göbel, 2017, S. 93). Diese Konstellation hat direkten Einfluss in das Sollen, das Wollen und das Können, wenn es darum geht, zu wissen, wie gehandelt werden soll, wie gehandelt werden will und wie gehandelt werden kann (vgl. Göbel, 2017, S. 206ff). Für Vogler (2013, S. 431) ist klar, dass jedes Unternehmen ein ureigenes System von Moral entwickelt, das aus Werten und Normen besteht, die ihr Handeln anleitet, weil die Unternehmensleitung immer wieder mit entscheidenden Problemen konfrontiert wird, deren Lösung Normen setzen, indem sie als Beispiele dienen, welches Verhalten gewünscht wird. Und zwar auch dann, wenn sich die entsprechenden Personen bewusst oder unbewusst nicht damit beschäftigen. Deshalb sind die betreffenden Unternehmen auch mit in der Verantwortung für die Rahmenbedingungen auf der Ordnungsebene (vgl. Vogler, 2013, S. 431).

Die Aufgaben der Wirtschafts- und Unternehmensethik sind deshalb, die moralischen Probleme, die beim Sollen, Wollen und Können auftauchen, wissenschaftlich zu begründen, zu beschreiben und zu erklären sowie die Unternehmenspraxis zu gestalten (vgl. Van Aaken; Schreck, 2015, S. 7f). Obwohl ein reiches Theorieangebot zur Reflexionshilfe bestehe, beklagt

gen Van Aaken und Schreck (2015, S. 12) die zu starke Orientierung an der Ökonomie, die die Gefahr birgt, vom Sein zum Sollen zu schliessen, also zum Beispiel anzunehmen, dass verantwortungsvolles Handeln nur dann sein soll, wenn es den Gewinn steigert, aus der Beobachtung heraus, dass verantwortungsvolles Handeln den Gewinn steigern kann. Diese kritische Haltung unterstützt auch Aszländer (2015, S. 387), der moniert, dass insbesondere Wirtschaftswissenschaftler die Wirtschafts- und Unternehmensethik vertreten und den Diskurs mit Philosophen explizit nicht suchen. Das Problem dabei ist, dass Wirtschaftswissenschaftler die Ökonomie als Gegenstand nicht grundsätzlich hinterfragen, sondern sie ontologisch auffassen, was dazu führt, dass von Grundannahmen ausgegangen wird, die heute in dieser Form vielleicht gar nicht mehr zutreffend sind (vgl. Enkelmann, 2014, S. 13). Ein illustratives Beispiel dazu führt Thaler (2018, S. 174f) aus: Ein Baumarkt bietet Schneeschaufeln am Vortag eines schweren Schneesturms für 15 Dollar an. Am Tag darauf, also nach dem Naturereignis, erhöht das Geschäft den Verkaufspreis um 5 Dollar. Die Befragten sollen beurteilen, ob sie dieses Vorgehen als akzeptabel oder unfair einstufen würden. 82 % antworteten mit unfair, 18 % mit akzeptabel. Bemerkenswert daran ist, dass die Wirtschaftstheorie die Erhöhung des Preises als legitime Folge der zunehmenden Nachfrage gutheisst. Genau dieser wirtschaftswissenschaftliche Automatismus prangert Kahneman (2014, S. 331) an, wenn es um normative Überlegungen geht. Aus dem gleichen Grund plädiert auch Enkelmann (2014, S. 13) dafür, das Nachdenken über die Wirtschaft mit Hilfe der Wirtschaftsphilosophie auszudehnen.

Die Grundlagen für die explorative Analyse dieser Arbeit bieten zum einen ausgewählte Theorien der deutschsprachigen angewandten Ethik und zum anderen die Reflexion des Verhältnisses von Ethik und Ökonomie. Deshalb werden die Standpunkte ausgewählter Experten zu diesem Verhältnis in den nächsten Kapiteln näher ausgeführt.

### **2.3.6 Ökonomische Ethik**

Die ökonomische Ethik hat sich zur Aufgabe gestellt, darüber nachzudenken, wie sich partikuläre Interessen und moralische Prinzipien miteinander vereinen lassen (vgl. Suchanek, 2007, S. 10). Nachfolgend werden wichtige Elemente der ökonomischen Ethik dargelegt, angefangen mit Karl Homanns ökonomischer Ethik (vgl. Kapitel 2.3.6.1) und dem Gefangenendilemma (vgl. Kapitel 2.3.6.2), über die Anreizkompatibilität (vgl. Kapitel 2.3.6.3) zur Ordonomik (vgl. Kapitel 2.3.6.4).

### 2.3.6.1 Karl Homanns ökonomische Ethik

Für Homann (2015a, S. 26) basiert die Erfüllung von ethischen Grundsätzen auf den drei Säulen (1) Begründung und Einsicht, (2) Wille und Motivation und (3) Handeln. Allerdings besteht ein grosses, individuelles, moralisches Versagen gegenüber diesen Grundsätzen (vgl. Homann, 2015a, S. 27), und zwar insbesondere aufgrund von systemischen Handlungsbeschränkungen und nicht aufgrund von persönlich fehlendem Willen oder Einsicht (vgl. Homann, 2015a, S. 29). Deshalb sei es wichtig, diese konfligierenden Muster zu untersuchen, was nicht im Fach der philosophischen Ethik, sondern in den Disziplinen der Ökonomik und der Spieltheorie als Vorteils-/Nachteils-Kalkulation des Individuums geschieht (vgl. Homann, 2015a, S. 29), um herauszufinden, wie der oder die moralisch Handelnde vor dem Ausnützen bewahrt bleibt resp. sogar mit tatsächlichen Vorteilen rechnen darf (vgl. Homann, 2015a, S. 33). So erweist sich die Moral als Investition mit der Perspektive auf zukünftige Renditen, die aber nicht einseitig, sondern nur im Miteinander getätigt werden kann (vgl. Homann, 2015a, S. 33).

Aus diesem Grund verlangt Ethik nicht, gegen die eigenen Interessen zu verstossen; vielmehr öffnet sie den Horizont für neue Lösungen (vgl. Homann; Lütge, 2013, S. 16). Die Einhaltung moralischer Regeln bringt individuelle Vorteile, vielleicht nicht in jedem einzelnen Fall, aber doch über die Abfolge von mehreren Fällen (vgl. Homann; Lütge, 2013, S. 16). Da der Marktwirtschaft die „*Nachhaltigkeit* der individuellen Vorteilsmaximierung“ (Homann; Lütge, 2013, S. 48), wichtig ist, muss anstatt einer kurzfristigen Perspektive eine langfristige und statt einem unilateralen Standpunkt ein multilateraler eingenommen werden (vgl. Homann; Lütge, 2013, S. 48).

So gesehen lässt sich Wettbewerb mit Moral vereinen (vgl. Homann; Lütge, 2013, S. 19), weil die Marktwirtschaft eine eigene sittliche Qualität besitzt (vgl. Homann; Lütge, 2013, S. 48f). Diese basiert auf der Wirtschaftsethik, die zweistufig entwickelt werden soll: Zum einen als Ordnungsethik, die die Rahmenbedingungen für die Marktteilnehmer z. B. durch Gesetze des Staates wettbewerbsneutral festlegt, zum anderen als individuelle Handlungsethik, durch die die Marktteilnehmer ihren Nutzen innerhalb der Spielregeln maximieren (vgl. Homann; Lütge, 2013, S. 48). Dabei lässt sich Ordnungsethik auch als Regelethik, Institutionenethik oder Ethik der sozialen Ordnung verstehen und Handlungsethik als personale Ethik, Individualethik oder Unternehmensethik (vgl. Homann, 2015a, S. 36).

Gerade die Unternehmensethik ist unabdingbar, weil die Ordnungsethik niemals alle Eventualitäten und Gegebenheiten restlos moderieren kann (vgl. Homann; Blome-Drees, 1992, S. 53) und deshalb zu unvollkommen ist, als dass auf sie allein abgestellt werden könnte (vgl. Homann; Blome-Drees, 1992, S. 114). Die Unternehmensethik klärt die Relation von Moral und Gewinn im eigenen Unternehmen und definiert seine institutionellen Werte und Normen in Bezug auf seine Wettbewerbsposition (vgl. Homann; Blome-Drees, 1992, S. 117). Dies wird deshalb immer wichtiger, weil der globale Wettbewerb immer schärfer wird und die Rahmenordnungen nicht Schritt halten können, so dass die Unternehmensethik zur Entwicklung moralischer Standards kulturübergreifend beitragen muss (vgl. Homann, 2015a, S. 38). Besonderes Augenmerk ist darauf zu richten, dass eine eventuelle Ausbeutung derjenigen, die moralisch mit gutem Beispiel vorangehen wollen, durch formelle oder informelle Strukturen möglichst minimiert resp. das moralische Verhalten gestützt wird (vgl. Homann, 2015a, S. 38f). Dies funktioniert jedoch nicht, indem der Mensch in den Vordergrund gestellt wird, sondern das Problem, das sich in wirtschaftlichen Situationen immer einstellt, nämlich das Abwägen individueller Vorteils-/Nachteils-Erwartungen resp. die „*Selbstverteidigung gegen die Gefahr der Ausbeutung*“ moralischen Handelns durch weniger moralische Konkurrenten“ (Homann, 2015a, S. 40). Und dieser Abwägungsprozess im Kollektiv lässt sich theoretisch am besten durch das Gefangenendilemma der Spieltheorie herleiten (vgl. Homann, 2015a, S. 40).

#### 2.3.6.2 Gefangenendilemma

Das Gefangenendilemma ist ein logisch-mathematisches Modell der Spieltheorie (vgl. Homann, 2015b, S. 246). Seine Besonderheit liegt darin, dass es eine Interaktionsbeziehung abbildet, die sowohl gemeinsame als auch gegensätzliche Interessen beinhaltet, die sich gegenseitig beeinflussen: Das Verhalten von A stützt sich auf die Reaktion oder Antizipation des Verhaltens von B ab und umgekehrt (vgl. Homann, 2015b, S. 246). In einer solchen Interaktionsbeziehung befinden sich zum Beispiel Bauherren mit Baudienstleistern, Bauherren mit Planern sowie Baudienstleister mit Bauherrenvertretern, die meist mit den Planern identisch sind. Grundsätzlich erlaubt das Modell der Spieltheorie beiden Parteien, sich für eine von zwei Handlungsstrategien zu entscheiden, nämlich das Kooperieren oder das Defektieren, das in vier Quadranten beschrieben und mit den entsprechenden Auszahlungskombinationen in der nachfolgenden Abbildung 11 dargestellt wird (vgl. Homann, 2015b, S. 246f):



|   |             |                       |                      |
|---|-------------|-----------------------|----------------------|
|   |             | B                     |                      |
|   |             | Kooperieren           | Defektieren          |
| A | Kooperieren | Quadrant I<br>$3/3$   | Quadrant II<br>$1/4$ |
|   | Defektieren | Quadrant III<br>$4/1$ | Quadrant IV<br>$2/2$ |

Abbildung 11: Auszahlungsmatrix des Gefangenendilemmas. (Quelle: Homann, 2015b, S. 247)

Das Modell wird praxisnäher, indem für Partei A der Bauherr und für Partei B der Baudienstleister eingesetzt wird.

In der Auszahlungsmatrix des Gefangenendilemmas befindet sich in Quadrant IV ein ineffizientes Gleichgewicht, weil beide Parteien defektieren, so dass es für beide Parteien lukrativere Lösungen gibt (vgl. Winter, 2019, S. 41). In dieser Konstellation erhalten sowohl der Bauherr als auch der Baudienstleister eine Auszahlung von 2, zusammen insgesamt 4. Quadrant I ist sowohl für Bauherr (A) als auch für Baudienstleister (B) im Vergleich zu Quadrant IV vorteilhafter, allerdings müssen sie dafür miteinander kooperieren, was nicht ohne ausdrückliche Vorkehrungen funktioniert. In Kooperation erhalten beide Parteien je eine Auszahlung von 3, was dem höchstmöglichen Total von 6 entspricht. Allerdings könnte die Gegenpartei durch die Kooperation des Anderen zu einer noch höheren Auszahlung verführt werden: In einer solchen Konstellation erhält die Partei A (Bauherr) im Quadrant III oder Partei B (Baudienstleister) in Quadrant II einen besseren Ertrag, nämlich die Auszahlung von 4, während der anderen Partei lediglich ein Ertrag von 1 verbleibt, was ein Total von 5 ergibt (vgl. Homann, 2015b,

S. 247). Einer solchen Verlockung kann nur durch einen Vertrag mit entsprechender Konsequenz bei Verletzung widerstanden werden (vgl. Winter, 2019, S. 42). Ohne eine solche Absicherung entscheiden sich die beiden Parteien nämlich, wie bereits erwähnt, eher für das ineffiziente Gleichgewicht des Quadranten IV (vgl. Homann, 2015b, S. 247). Homann (2015b, S. 248) betont: Das Nash-Gleichgewicht resp. das ineffiziente Gleichgewicht ist weder für Partei A noch Partei B optimal, aber es ergibt sich systematisch, aus einer nicht handlungstheoretisch-intentionalen Verhaltensweise.

Allerdings erscheint das Betrachten der Gesamtauszahlung sehr wichtig: Wenn beide Parteien kooperieren, ist der Ertrag mit 6 insgesamt am höchsten, kooperiert nur eine Partei und die andere defektiert, sinkt der Gesamtertrag auf 5, defektieren beide Parteien, resultiert der kleinste Ertrag von 4. Dies bedeutet für die vorliegende Arbeit, dass Kooperation nicht nur zu höheren Erträgen führt als ein- oder beidseitiges Defektieren, sondern in der Folge auch zu mehr Vertrauen, das die Kooperation wiederum stärkt.

Weil der gute Wille allein nicht ausreicht, um Mitmenschen besser zu stellen, braucht es Anreizkompatibilitäten (vgl. Homann, 2015b, S. 252), die als nächstes ausgeführt werden.

### 2.3.6.3 Anreizkompatibilität

Um von seinem Gegenüber nicht ausgenutzt zu werden resp. einen Vorteil zu haben, braucht es einen Anreiz (vgl. Homann, 2015a, S. 32). Homann (2015a, S. 32ff) beschreibt diesen Anreiz folgendermassen: Als Anreiz ist jeder Gewinn zu verstehen, den der Kooperierende als solchen für sich erkennt, nicht nur Geld, sondern auch andere Dinge, die seine Motive befriedigen, wie z. B. Gesundheit, Zugehörigkeit, Anerkennung, Selbstverwirklichung usw. Auch im Wettbewerb können sich Empathie, Respekt, Fairness oder Gerechtigkeit auszahlen. Als Voraussetzung dafür gilt das Verständnis von Aufgeklärtheit und Nachhaltigkeit, um das kurzfristige, emotionale Maximierungsverlangen der Ökonomie zu überwinden. Dadurch wird der moralische Nutzen unterstrichen und als Investition angesehen, die auch zukünftig rentiert. So gesehen entsteht in der Interaktion eine wichtige Verlässlichkeit der antizipierten Verhaltensweisen des Gegenübers, was sich in einem gemeinsamen Werteverständnis, einer gemeinsamen Kultur oder als soziales Kapital manifestiert.

Eine Partei kann also nur dann moralisch handeln, wenn sie annehmen darf, dass sich die Investition lohnt; sonst muss sie defektieren; nichts anderes verlangt die Ethik (vgl. Homann, 2015a, S. 34).

Daraus folgt, dass das moralische Handeln entweder bereits anreizkompatibel ist oder anreizkompatibel gemacht werden muss (vgl. Homann, 2015a, S. 34). Der zweite Fall ist der schwierigere und wird gelöst, indem die Spielregeln angepasst werden (vgl. Homann, 2015a, S. 36). Diese Spielregeln sind entweder staatlich und somit rechtlich durchsetzbar oder sie sind informell aufgrund von Moral und Gebräuchen festgelegt, wobei bei beiden mit Sanktionen bei Nichtachtung gerechnet werden muss, um wirksam zu sein (vgl. Homann, 2015a, S. 36). Dies ergibt Homanns zweistufige Wirtschaftsethik als Handlungs- und Regelethik, wobei er (2015a, S. 36) unter Handlungsethik die personale Ethik, Individual- und Unternehmensethik versteht und unter Regelethik auch Ordnungsethik, Institutionenethik oder soziale Ethik.

Aufgrund der global zunehmenden Komplexität, durch die die Regelethik nicht mehr nachkommt, wird die Unternehmensethik zunehmend wichtiger (vgl. Homann, 2015a, S. 38).

#### 2.3.6.4 Ordonomik

Die Ordonomik nach Ingo Pies baut auf Karl Homanns ordnungsethischem Ansatz auf (vgl. Pies, 2015, S. 109) und bietet eine konstruktive Methode zur Schaffung von Überbietungsargumenten, um ein Diskursversagen zu verhindern (vgl. Pies, 2017, S. 171). Sie stellt sich als eine praxisorientierte Theorie vor, um festgefahrene Interessenskonflikte zu überwinden und Diskussionen wieder in Gang zu bringen (vgl. Pies, 2017, S. 79). Wolff (2017, S. 226) erinnert diese Denkweise an das sogenannte Harvard-Konzept von Fisher et al. (2018), nachdem nicht auf den eigenen Positionen verharrt, sondern auf die Interessen hinter diesen Positionen geschaut werden soll. Allerdings fokussiere sich das Überbietungsargument nach Pies intensiver auf die gegnerische Position als auf die eigene (vgl. Wolff, 2017, S. 226).

Für die Ordonomik funktionieren Gesellschaften im Rahmen von zwischenmenschlicher Aktion und Reaktion auf drei Ebenen: (1) Instinkte und Emotionen, (2) angeeigneten Handlungsgewohnheiten und (3) institutionelle, funktionale Umwelt (vgl. Pies, 2017, S. 172). Sie setzt deshalb auf eine gesellschaftspolitisch bedeutsame Analyse von Kommunikation und die

Implementierung von moralischen Ansprüchen mit Hilfe steuernder Aufklärung (vgl. Pies, 2017, S. 195).

Um ein Überbietungsargument zu erarbeiten, gilt es, beide Positionen resp. die moralischen Anliegen dahinter zu verstehen und zu versuchen, mehr zu bieten: Dies bedeutet, sich die Ziele hinter diesen Forderungen zu vergegenwärtigen und nicht die Mittel oder Wege dazu (vgl. Pies, 2017, S. 187). Über Bekundungsargumente, die die eigenen Wünsche und Werturteile als normative Postulate darlegen, muss hinweggekommen werden, denn gerade diese verursachen und verfestigen Diskursblockaden (vgl. Pies, 2017, S. 196). Diese Vorgehensweise sichert, dass nicht moralisiert wird, sondern eine Normativität erarbeitet wird, und zwar aus dem Bestreben der Parteien, den Konflikt zu überbrücken und sich gemeinsam besserzustellen (vgl. Pies, 2015, S. 106).

Allerdings ist dieser Prozess auch anfällig für Missverständnisse: Nicht alle Teilnehmende wollen oder können sich darauf einlassen oder verharren im Denkschema von Gut und Böse oder Freund und Feind, was dem Überwinden von Interessenskonflikten das Fundament entzieht (vgl. Pies, 2017, S. 192).

Deshalb fordern Pies et al. (2011, S. 30) Ausbildungen so zu gestalten, dass zukünftige Führungskräfte fähig sind, dialogisch gemeinsame Interessen zu eruieren und die unterschiedlichen Sichtweisen zusammenzuführen. Nur so könne ein gewinnbringenderes Spiel gespielt werden, womit Piet et al. (2011, S. 28) auf das Gefangenendilemma zurückkommen (vgl. Kapitel 2.3.6.2).

### **2.3.7 Governanceethik**

Für Wieland und Ehrenberger (2015, S. 113) bedeutet Governance das Führen, Steuern und Überwachen von Geschäftstransaktionen im Rahmen von Handelnden, die in einem organisationalen Umfeld zusammenwirken. Die entsprechende Ethik dazu, also die Governanceethik, ist das Bindeglied, das Ökonomie und Ethik vereinen soll, um weder das eine noch das andere zu hierarchisieren (vgl. Wieland; Ehrenberger, 2015, S. 117). Es geht somit darum, welche moralischen Werte inhaltlich wie sichergestellt resp. umgesetzt werden (vgl. Holzmann, 2019, S. 84). Weder Tugendethiken noch Ordnungsethiken können für sich allein eine solche Vereinigung schaffen (vgl. Wieland; Ehrenberger, 2015, S. 134), so dass die erfolgreiche Umsetzung der Inhalts- und Umsetzungsfrage normatives strategisches Management und insbesondere

Wertemanagementsysteme benötigt (vgl. Wieland; Ehrenberger, 2015, S. 129). Ein solches Wertemanagement stellt Entscheidungsrichtlinien für Geschäftsprozesse zur Verfügung und trägt damit zum unternehmerischen Erfolg bei (vgl. Wieland; Ehrenberger, 2015, S. 134). Werte können neben den moralischen Faktoren auch Leistungskomponenten, Kommunikationsanteile sowie Kooperationsmöglichkeiten beinhalten (vgl. Wieland; Grüniger 2000, S. 98ff) und funktionieren ausserdem als (1) Deutungsraaster, was überhaupt als moralisches Problem wahrgenommen wird, (2) als Handlungsorientierung, was verboten, geboten und erwartet wird und (3) als Stiftung von individueller und kollektiver Identität (vgl. Wieland; Ehrenberger, 2015, S. 135f). Die Bedeutungsoffenheit der Werte verlangt eine Auseinandersetzung und Differenzierung eben dieser Werte (vgl. Wieland; Ehrenberger, 2015, S. 136). Dies prägt sowohl die Innen- wie die Aussenwirkung der Organisation, indem sie die Wahrnehmung und Identitätsstiftung der Mitarbeitenden fördert und die Transparenz herstellt, wofür ein Unternehmen steht und welche Vertrauenswürdigkeit und Verantwortlichkeit sie gegenüber der Gesellschaft demonstriert (vgl. Wieland; Ehrenberger, 2015, S. 136).

Gerade weil immer mehr unvollständige Vertragssituationen entstehen - Je länger ein Vertrag läuft, desto mehr informelle Ergänzung verlangt er über die Zeit - werden informelle Steuerungsmechanismen immer wichtiger und muss über das Wertemanagement bewusst gesteuert werden können (vgl. Holzmann, 2019, S. 86). Diese Situation ist in der Schweizer Baubranche gegeben, sodass diesem Umstand besondere Beachtung geschenkt werden sollte.

### **2.3.8 Integrative Ethik**

Ulrich stellt die ethische Qualität des Marktes im Gegensatz zu Homann und Wieland in Frage (vgl. Ulrich, 2010, S. 13f und Holzmann, 2019, S. 91). Er sieht die „ethisch-kritische Reflexionsorientierung“ (Ulrich, 2015a, S. 213) strenger und unverkürzter, indem die Ethik der Marktwirtschaft selbst, und nicht die Ethik in der Marktwirtschaft überprüft werden soll (vgl. Ulrich, 2015a, S. 220). Für ihn steht die Wirtschaftsethik in der Pflicht, Sichtweisen auf den Prüfstand zu stellen sowie auf Ordnungsebene und Unternehmensebene Strukturen bereitzustellen, die differenzierte Auseinandersetzungen erlauben (vgl. Holzmann, 2019, S. 94). Wirtschaftsbürger und Unternehmen sind angehalten, rege am wirtschaftlichen Dialog teilzuhaben (vgl. Holzmann, 2019, S. 94), denn das Streben nach eigenen Vorteilen ist nur dann legitim, wenn es gegenüber jedem zu vertreten ist (vgl. Ulrich, 2010, S. 131) und somit innerhalb eines mora-

lich begrenzten Rahmens stattfindet (vgl. Ulrich, 2010, S. 138). Für ihn (2015a, S. 226) gilt das Primat der Ethik, weil nur unter ihr vernünftiges Wirtschaften und vernünftiges Handeln möglich sei. Denn nur was legitim ist, ist eine ethisch-praktisch vernünftige Wahl des Zweckes, was er (2015a, S. 225), neben dem reinen ökonomischen Rationalitätsprinzip der Effizienz, als zweidimensionalen Charakter der sozialökonomischen Rationalitätsidee betrachtet. Wie Homann (vgl. Kapitel 2.3.6.1) sieht Ulrich (2015a, S. 233), dass sich Institutionenethik und Individualethik gegenseitig voraussetzen und unterstützen und die Reduzierung auf eine ausschliessliche Betrachtungsweise einer Individual-, Unternehmens- oder Ordnungsethik unproduktiv ist. Deshalb benötige es eine normative Integration von Denken und Handeln als kognitive und motivationale Qualität (vgl. Ulrich, 2015b, S. 244), um Werte auf legitime Art und Weise zu erwirtschaften (vgl. Ulrich, 2015b, S. 247). So gesehen bildet seine Betrachtungsweise der Ethik nicht nur den äusseren Bezugsrahmen der Unternehmenstätigkeit ab, sondern auch die innere Grundeinstellung, was unternehmerisch als Erfolg betrachtet und damit angesteuert wird (vgl. Ulrich, 2015b, S. 247). Dazu gehört auch das Shared-Value-Konzept des Stakeholderansatzes (vgl. Ulrich, 2015b, S. 247), indem nicht nur festgelegt wird, womit der Gewinn erzielt wird, sondern auch wieviel Gewinn resp. Rendite erreicht werden soll. Oder anders ausgedrückt, nicht nur wie weit man gehen kann, sondern vor allem auch wie weit man gehen will (vgl. Ulrich, 2015b, S. 251). Ulrich plädiert hier für ein „Wirtschaftsbürgerethos einer zivilisierten Marktwirtschaft“ (Ulrich, 2015b, S. 252), ein „zivilisiertes Selber-Wollen“ (Ulrich, 2015b, S. 253) als Legitimations- und Motivationshintergrund, das entsprechend in den unternehmerischen Alltag integriert, zu einem Corporate Citizenship führt (vgl. Ulrich, 2015b, S. 256), und damit zu öffentlichem Ansehen und wirtschaftlichem Erfolg (vgl. Ulrich, 2015b, S. 258).

### **2.3.9 Zwischenfazit: Ethik durchdringt Ökonomik, implizit oder explizit**

Ethik bedeutet richtiges und gerechtes Handeln. Sie wird geprägt durch die Geschichte, die Kultur und Wertvorstellungen und kann synonym zu Fairness gedacht werden. Fair ist gemäss Rawls ein Pakt dann, wenn keiner der beteiligten Parteien den Eindruck hat, er werde überverteilt oder gezwungen, Ansprüche zu erfüllen, die er als nicht gerechtfertigt erachtet.

Das Verhältnis von Ethik und Ökonomie ist kein einfaches. Die in den vorangehenden Kapiteln beschriebenen Ethikkonzepte verfolgen die unterschiedlichsten Lösungsansätze: Von der Prä-

ferenz der Ethik (Ulrich) über die Vereinigung von Ethik und Ökonomie als Governanceethik (Wieland) zu Homann, der die Anreizkompatibilität der Ethik verlangt und Pies, der mit dem Überbietungsargument eine Methode aufzeigt, wie dem Diskussionsversagen entgegen gewirkt werden kann, wurden die prägenden Denkschulen des deutschen Sprachraums beschrieben.

Die Entwicklungsschritte dieser Denkrichtungen über die letzten drei Dekaden zeigen eine Annäherung zueinander und spiegeln auch den konstruktiven Diskurs in dieser Disziplin. Keine dieser Denkrichtungen lässt sich allein durchsetzen oder repräsentiert die allumfassende Lösung. Die entsprechenden Situationen müssen einzeln reflektiert und abgestimmt werden, wobei die Lösungen zumeist in der Schnittmenge dieser drei Ansätze zu vermuten ist. Allerdings scheint Homanns Standpunkt schlüssig, dass ohne Anreizkompatibilität in der Wirtschaft keine Kooperationen gelingen können, wobei Anreize nicht nur monetär sein müssen, sondern auch andere Motive befriedigen können.

Diese Arbeit versucht, einen Beitrag zu dieser Entwicklung zu leisten, indem ein kleiner, praktischer Ausschnitt hinsichtlich dieser Schnittmenge empirisch untersucht wird.

Allerdings scheint die Lüftung des Geheimnisses um das Verhältnis von Ethik und Ökonomie nicht aus der Philosophie, sondern aus der Soziologie zu kommen: Die Ethik durchdringt die Ökonomik. Sie, die Ethik, ist immer vorhanden, ob man sich mit ihr implizit, explizit oder gar nicht beschäftigt. Analog des Axioms von Paul Watzlawicks „Man kann nicht nicht kommunizieren“, was meint, dass auch wenn man nichts sagt, kann daraus eine Aussage gedeutet werden. Auf diese Weise spielt auch die Ethik: Verhalten und Handlungen implizieren immer eine irgendwie geartete Ethik. Auch wenn sie nicht explizit kommuniziert wird, lassen sich daraus Schlüsse ziehen. Nebenbei verweist diese Einsicht auch darauf, wie wichtig interdisziplinäre Betrachtungsweisen sind.

Allerdings ist Ethik nicht so einfach in die Praxis umzusetzen, wie es auf den ersten Blick scheint. Denn es gibt nicht nur Handlungsspielräume, sondern auch Bewertungsspielräume. Sowohl ökonomische wie ethische Entscheidungen lassen sich nicht nur in gut oder schlecht, schwarz oder weiss einteilen, sondern sie bewegen sich auf einem Kontinuum der Grautöne. Ausserdem müssen die verschiedenen Entscheidungsebenen berücksichtigt werden. Die Handlungs- und Entscheidungsspielräume differieren massgeblich, je nachdem auf welcher Ebene sie sich befinden: (1) auf der übergeordneten Ebene des Marktes, (2) auf der Ebene der

Organisation oder (3) auf der Mikroebene des Individuums (vgl. Wieland; Ehrenberger, 2015, S. 124ff).

Jede wirtschaftliche Tätigkeit beruht auf Interaktionen und der Dreiklang des „Sollens-Wollens-Könnens“ liegt diesen wirtschaftlichen Interaktionen zugrunde. Jedes Sollen, Wollen oder Können klingt einerseits in sich selbst, aber auch im Zusammenspiel mit den anderen Ebenen. Die aktive Auseinandersetzung mit diesem Dreiklang verändert automatisch etwas und somit wird Ethik entweder explizit gestaltet oder, wenn man sich nicht mit ihr auseinandersetzt, passiert sie implizit. Die Ethik ist immer in einer Form präsent, sie kann gar nicht anders.

Unter dieser Schlussfolgerung scheint klar, dass die normative Ethik in der praktischen Umsetzung ständig präsent ist. Ob im Guten oder Schlechten resp. in welcher Bandbreite ist damit noch nicht bestimmt. Dies manifestiert sich erst im Rahmen der Umsetzungsmöglichkeiten, die Gegenstand des letzten Theoriekapitels 2.4 sind.

## **2.4 Praktische Umsetzung der Ethik im unternehmerischen Alltag**

Im wirtschaftsliberalen Markt funktioniert der Interessenausgleich der Stakeholder über den Preis (vgl. Schreyögg, 2013, S. 2). Wie in Kapitel 2.1 und 2.2 aufgezeigt wurde, kann dieser Interessenausgleich der Stakeholder jedoch auf dem Pol-1-Baumarkt aufgrund der besonderen Baugewerbebedingungen nicht über den Preis geschehen. Deshalb muss ein faires Übereinkommen der unterschiedlichen Interessen abseits der eigentlichen Markttransaktion in einer anderen Verfahrensweise erarbeitet werden (vgl. Schreyögg, 2013, S. 2f). Genau aus diesem Grund sind Preisbildungsprozess und Ethikmanagement im Schweizer Baugewerbe zu verbinden. Dies geschieht einerseits mit Hilfe der Ethik im Rahmen der unternehmerischen Verantwortung gegen aussen in Kapitel 2.4.1 und andererseits mit Hilfe der Ethik im Unternehmen gegen innen in Kapitel 2.4.2.

Ein passendes Branchenbeispiel für ein praktikables Ethikmanagement-System stellt dasjenige des deutschen Vereins „Ethikmanagement Bau e.V.“ dar. Es wird in Kapitel 2.4.3 nachgezeichnet. Im zweiten praktischen Beispiel (vgl. Kapitel 2.4.4) wird die ISO 26000-Norm ausgeführt, nicht nur, weil sie sich mit Ethik beschäftigt, sondern auch, weil sie als kulturübergreifende Norm zustande gekommen ist. Kapitel 2.4.5 beschäftigt sich sodann mit dem Swiss Ethics Mo-



del, das der Sensibilisierung der Belegschaft, der Umsetzung sowie der Bewertung der ethischen Performance einer Unternehmung dient.

Das Zwischenfazit in Kapitel 2.4.6. beschliesst die erarbeiteten Grundlagen aus diesem Themenkreis und beendet damit das theoretische Fundament der vorliegenden Dissertation.

### **2.4.1 Ethik im Rahmen der unternehmerischen Verantwortung**

Mit der Sicht der Ethik nach Aussen wird in Kapitel 2.4.1.1 die Corporate Social Responsibility (CSR) beleuchtet, die aufzeigt, dass durch die Stakeholderanalyse, die in Unterkapitel 2.4.1.2 ausgeführt wird, die gegenseitigen Ansprüche festgelegt werden müssen, um Compliance- und Integrity-Ansätze zu entwickeln und einzusetzen (vgl. Kapitel 2.4.1.3).

#### **2.4.1.1 Corporate Social Responsibility (CSR)**

Mit Fokus auf die Umwelt mit ihren Ressourcenmöglichkeiten, in die die Organisation eingebettet ist, bestimmt die Corporate Governance die Legitimation der Unternehmung, sowie deren Wirkungskreis und Wertschöpfung (vgl. Rüegg-Stürm; Grand, 2017, S. 232).

Zusätzlich zur verantwortungsbewussten Organisationssteuerung erhebt die heutige Gesellschaft auch Anspruch auf eine soziale und umweltverträgliche Wertschöpfung der Unternehmen. Im Rahmen des CSR wird deshalb innerhalb der Organisation festgelegt, wie sich diese Verantwortung manifestiert (vgl. Sautter, 2017, S. 615). Dabei beklagt Sautter (2017, S. 591), dass ethisch-ökonomische Konflikte in der CSR-Literatur keine grosse Rolle spielen. Im Gegenteil, es werde sogar postuliert, dass moralische Legitimität und das Erzielen von hohen Gewinnen positiv kompatibel seien (vgl. Sautter, 2017, S. 591). Das hat zur Folge, dass CSR eher als alltägliches unternehmerisches Projekt behandelt wird, das Gewinn bringen soll (vgl. Sautter, 2017, S. 591).

Latapí Agudelo et al. (2019, S. 16) sehen CSR seit den früher 2000er-Jahren zwar ebenfalls als strategische Notwendigkeit, aber sie konstatieren eine Veränderung im Verständnis des Organisationszwecks: Die Legitimität einer Unternehmung habe sich vom Primat der Profitabilität in den 1950er und 1960ern über das Primat der Gesellschaftsdienlichkeit in den 1970ern zum Primat der gemeinsamen Werte ab 2010 entwickelt. Somit ist die herkömmliche

kapitalistische Sichtweise der reinen Wertschöpfungsdominanz zugunsten der Shareholder ohne Betrachtung der Stakeholder zumindest in der Forschung überholt (vgl. Steinmann, 2013, S. 22).

Für die fokussierte Bearbeitung des dargelegten Spektrums sehen Rüegg-Stürm und Grand (2017, S. 59ff) zwei Voraussetzungen als unabdingbar: (1) Kommunikation und (2) Reflexion, um sich miteinander zu besprechen sowie Meinungen und Ansichten austauschen zu können, sei es spontan, routinisiert oder formal organisiert. Diese Einsicht führt weg von der Vorstellung, von oben steuern oder vorgeben zu können und hin zur gemeinsamen Entwicklung zukunftsfähiger Handlungsentscheidungen (vgl. Rüegg-Stürm; Grand, 2017, S. 61).

Diese Gemeinsamkeit eröffnet sich durch eine sogenannte Stakeholderanalyse, die im nächsten Kapitel diskutiert wird.

#### 2.4.1.2 Stakeholderanalyse

Die sogenannte Stakeholder-Analyse zeigt auf, welchen Anspruchsgruppen die Organisation verpflichtet ist (vgl. Sautter, 2017, S. 615), damit die entsprechenden Anliegen und Ansprüche ermittelt und in ihrer Berechtigung eingeschätzt werden können (vgl. Maak; Ulrich, 2007, S. 172). Allerdings hat für Maak und Ulrich (2007, S. 177) das monetär motivierte Stakeholder Management einen Paradigmenwechsel vollzogen. Die nachstehende Tabelle 2 zeigt diesen Perspektivenwechsel auf:

| <b><u>Old-Style-Stakeholder-Management</u></b>                             | <b><u>New-Style-Stakeholder-Engagement</u></b>   |
|--|--|
| strategisch motiviert (Primat der "Erfolgsrationalität")                   | ethisch reflektiert (Primat der Legitimität)   |
| Technokratisch-manipulativ   | Verständigungsorientiert   |
| Management von Einflusspotenzialen   | Beziehungsgestaltung   |
| Immunisierung gegen Kritik machtvoller Stakeholder ("Schutzschild-Ansatz") | Aufbau von Vertrauen und Erschliessung von Kooperationsmöglichkeiten                                   |
| Kurz- und mittelfristige Gewinne   | Langfristperspektive   |
| Motto: "..., weil es gefordert wird – oder sich rechnet ..."               | Motto: "..., weil es das Richtige ist" (und unserem Verständnis als Good Corporate Citizen entspricht) |

Tabelle 2: Old- vs. New-Style-Stakeholder-Involvement. (Quelle: Maak; Ulrich, 2007, S. 177)

Diese Ansicht unterstützt auch Boatright (2011, S. 138), denn er sieht die Wirtschaftsordnung nicht mehr durch den Markt gekennzeichnet, sondern durch Netzwerke. Stakeholder-Dialoge sind für ihn unter anderem ein Mittel, um implizite Verträge zu verhandeln, die immer häufiger explizite Kontrakte ablösen (vgl. Boatright, 2011, S. 143). Steinmann (2013, S. 23) bezweifelt zwar, dass Netzwerke schon so viel Gewicht haben können, im Fall der Baubranche mit ihren unvollständigen Verträgen scheint dieser Gedanke jedoch nicht abwegig.

Somit geht es in der Gestaltung der Beziehungen zu Stakeholdern zukünftig darum, ethisch reflektierte, langfristige, auf Verständigung orientierte Entscheidungen zu fällen, um Vertrauen und Kooperationsmöglichkeiten aufzubauen (vgl. Maak; Ulrich, 2007, S. 177). Vertrauen bezeichnet dabei den Zustand zwischen Wissen und Nichtwissen (vgl. Simmel, 1992, S. 393) und bedeutet mit anderen Worten, sich auf ein Gegenüber in einer Situation zu verlassen, die ungewiss oder riskant sein kann, und trotzdem auf eine entsprechende Kontrolle zu verzichten (vgl. Luhmann, 1968, S. 70). Weg von Kontrolle hinzu Vertrauen führt für Luhmann (1968, S. 69) zu einer Reduktion der wachsenden Komplexität und vernetzt interpersonale Systeme, die Sicherheit geben. Ein solches Vertrauen kann auch zwischen Unternehmen in sogenannten interorganisationalen Beziehungen entstehen (vgl. Möllering; Sydow, 2005, S. 72). Dies führe zu tieferen Transaktionskosten, verbesserter Kommunikation, motivierteren Mitarbeitenden, zu mehr Kundenbindung, grösserer Innovationskraft und mehr Fle-

xibilität, auch wenn unter Umständen ein solches Vertrauen auch Kosten verursachen könne (vgl. Möllering; Sydow, 2005, S. 71f). Allerdings postulieren Maak und Ulrich (2007, S. 177), Vertrauen und Kooperationen nicht nur aufzubauen, weil es gefordert wird und sich rechnet, sondern weil es das Richtige ist. Das Richtige und das sich Rechnende müssen sich dabei jedoch nicht ausschliessen, denn im Falle der Schweizer Bauwirtschaft könnte beides eintreten. Allerdings warnt Luhmann (1968, S. 86) davor, Vertrauen als grundsätzlich gültige Verhaltensgrundregel festzulegen, denn die Ethik habe die Frage, ob Vertrauen gefordert sei zwar gestellt, aber nicht entschieden. Manchmal sei Vertrauen angebracht, manchmal Misstrauen, so Luhmann (1968, S. 86). "Vertrauen zu wagen" (Rother, 2016, S. 33) und die Unsicherheit, scheitern zu können und enttäuscht zu werden, auszuhalten, braucht Mut und Wille sowie Verzeihen und Neuanfangen (vgl. Rother, 2016, S. 33f). Eine solche Art von Vertrauen erscheint zwischen Stakeholdern erstrebenswert.

Göbel (2017, S. 131) unterscheidet in der Stakeholderanalyse die ethische von der strategischen, weil sie die Fragestellung von Abhängigkeit und Einfluss unterschiedlich sieht: Die strategische Stakeholderanalyse klärt, von wem die Organisation abhängt resp. wer auf die Organisation positiv oder negativ einwirken kann, während die ethische Stakeholderanalyse eruiert, auf wen oder auf was die Organisation positiven oder negativen Einfluss hat resp. welchen Verantwortungsfolgen sich die Organisation in Handlung und Aufgaben stellen muss. Dabei ist ihr, genau wie den bereits erwähnten Autoren, die Legitimität, also die Berechtigung der Ansprüche, wichtig (vgl. Göbel, 2017, S. 129). Dass dabei nicht immer Konsens herrscht, ist statthaft und soll gemäss Maak und Ulrich (2007, S. 180f) mit Hilfe des Stakeholderdialogs gelöst werden, indem Anliegen und Ansprüche durch eine wertschätzende Grundhaltung sichtbar gemacht und diskutiert werden. Das Abwägen konfligierender Ansprüche führt über die Suche nach Kompromissen zu einer gemeinwohlorientierten Lösung, die sowohl Individuen, Gruppen und die Gesellschaft akzeptieren können (vgl. Göbel, 2017, S. 154). Lohmeyer (2013, S. 140) spricht in diesem Sinne von einer gegenseitigen Annäherung und nicht von der Erschaffung einer Deckungsgleichheit.

Banthien und Zahrt (2013, S. 76) sehen im Stakeholder-Dialog jedoch keine Zauberformel, sondern er gelinge nur bei (1) Motivation aller Beteiligten, (2) rechtzeitiger und breiter Ausrichtung, (3) gemeinsamer Klärung, was strittig ist, (4) Transparenz und (5) versierter Moderation. In ihren „Kritischen Thesen zu Stakeholder-Dialogen“ übt Lohmeyer (2013, S. 133ff) denn auch auf zwei Ebenen Kritik. Als Massstab dazu dienen ihr (2013, S. 133f) die Arbeiten

von Jürgen Habermas sowie die dialogische Unternehmensethik nach Horst Steinmann und die integrative Wirtschaftsethik nach Peter Ulrich. Unter dieser Bewertung beanstandet sie (2013, S. 136f), dass der Austausch mit Stakeholdern nicht dem Niveau des echten Diskurses entspricht und die Diskrepanz zwischen Anspruch und Realität nicht explizit erarbeitet wird.

Rhein (2017, S. 39) hat das Diskursverhalten von Organisationen im Stakeholder-Dialog empirisch analysiert und festgestellt, dass Interessenskonflikte nicht nur zwischen Stakeholder und Firma bestehen, sondern auch innerhalb der Firma selbst. Keiner der Experten der Nachhaltigkeitsabteilungen der sieben angefragten DAX-30 Konsumgüterhersteller stellten sich für Interviews zur Verfügung. Sie beriefen sich auf ihre Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte, so dass die Erkenntnisse aus fünf Experteninterviews von Nicht-Regierungs-Organisationen gezogen wurden (vgl. Rhein, 2017, S. 17f). Demzufolge scheinen Interessenskonflikte zwischen internen CSR-Empfehlungen und Wertschöpfung bzw. Gewinnmaximierung zu bestehen, so dass die Abteilung des CSR zu wenig Durchschlagskraft besitzt (vgl. Rhein, 2017, S. 47).

Lohmeyer (2013, S. 151f) warnt zusätzlich davor, dass es allein durch die Teilnahme an Dialogen so aussehen könnte, als wenn Entscheidungen als demokratisch zustande gekommene Übereinkünfte von Stakeholdern akzeptiert werden, auch wenn sie unter Umständen ihren eigenen Interessen entgegenlaufen. Genau dieser Eindruck könnte bei der aktuellen Revision des Beschaffungsrechts in der Schweiz entstehen, wenn zwar intensiv über Zuschlagskriterien diskutiert und von vielen Seiten gewünscht wird, den Wortlaut „wirtschaftlich günstigstes Angebot“ in „vorteilhaftestes Angebot“ zu ändern, es aber trotzdem beim „wirtschaftlich günstigsten Angebot“ bleibt mit der Begründung, dass das Recht nicht für Umweltschutz oder Arbeitsplatzschutz zuständig sei (vgl. Schärli, 2019, S. 7f). Inzwischen wurde jedoch der Wortlaut „vorteilhaftestes Angebot“ vom Parlament verabschiedet (vgl. <https://www.parlament.ch/centers/eparl/curia/2017/20170019/Schlussabstimmungstext%201%20NS%20D.pdf> [abgefragt am 30.8.2019]).

Die Grundlage für eine grundsätzliche Bereitschaft sich mit Normen und Werten auseinanderzusetzen, wird durch Managementansätze wie Compliance oder Integrity befördert. Die beiden Managementarten werden im folgenden Kapitel dargestellt.

### 2.4.1.3 Ethikmanagement-Systeme im Rahmen von Compliance und Integrity-Ansätzen

Das Verhältnis der beiden Managementweisen Compliance und Integrity wurde und wird kontrovers diskutiert: Von gegenseitig ausschliessend (vgl. Steinmann; Olbrich, 1998, S. 69), über ergänzend (vgl. Rasche; Esser, 2007, S. 115) bis voneinander abhängig (vgl. Thielemann, 2006, S. 31) werden alle Perspektiven dargelegt. Grundsätzlich einig ist sich die Forschung, dass sich der Ansatz der Compliance an die gesetzlichen und regulatorischen Vorgaben, also an die Normen, zu halten hat, während sich der Ansatz der Integrity in der Ausrichtung an moralischen Werten orientiert (vgl. Schöttl; Ranisch, 2016, S. 311). Aus diesem Grund erscheint eine Diskussion über den Vergleich von Normen, wie sie in Compliance-Ansätzen vorkommen, und Werten, wie sie in Integrity-Ansätzen auftreten, geeigneter, um die Merkmale zwischen den beiden Managementweisen herauszuarbeiten (vgl. Schöttl; Ranisch, 2016, S. 312). Sie (2016, S. 313) deklarieren Norm als deontischen Begriff, im Sinne von „Was ist erlaubt, geboten oder verboten?“. Die Norm ist an ein Tun oder Unterlassen in Form einer Handlung gebunden und als direktive Vokabel binär zu verstehen: Etwas ist verboten oder eben nicht. Ein Wert demgegenüber, ist ein evaluativer Begriff, im Sinne von gut, schlecht/böse oder neutral. Der Wert ist im Anwendungsbereich offener; er ist nicht nur an Handlungen gebunden, sondern kann sich ebenso auf Ziele, Zustände, Einstellungen, Absichten, usw. beziehen. Auch das Vokabular gestaltet sich präskriptiv reicher: verlässlich, aufrichtig, effizient usw. stellen als Ideale einen Wert dar und können somit als Quelle zur Identitätsbildung oder zur gesellschaftlichen Sinnstiftung dienen. Zum übersichtlicheren Vergleich dient die nachfolgende Tabelle 3:

| <b>Compliance</b>   | <b>Integrity</b>  |
|---|---|
| Norm  | Wert  |
| Deontischer Begriff:<br>Was ist erlaubt, geboten oder verboten? | Evaluativer Begriff:<br>Wie gut, schlecht, böse oder neutral?                       |
| Gebunden an Handlung:<br>tun oder unterlassen                   | Anwendungsbereich offener:<br>Handlung, Ziel, Absicht, Einstellung, Zustand<br>usw. |
| Binäre Bezeichnung:<br>verboten oder eben nicht                 | Präskriptive Bezeichnung:<br>verlässlich, aufrichtig, effizient                     |
| Direktive, Forderung  | Ideal, Orientierungsdirektive, Leitvorstellung                                      |

Tabelle 3: Vergleich Compliance- und Integrity-Ansatz. (Quelle: Eigene Darstellung nach Schöttli; Ranisch, 2016, S. 311ff)

Nun gilt für Habermas (2001, S. 110ff) in der Diskursethik das Primat der Normen vor den Werten, d. h. Normen als „das Rechte“ bestimmen als universelle Regeln und Prinzipien das Zusammenleben in der Gemeinschaft und haben damit Vorrang vor individuellen Bedürfnissen, die für ihn aus Werten als „das Gute“ bestehen. Dieses Kleinreden der Werte hat Habermas vielfältige Kritik eingebracht, wobei insbesondere Joas (1997, S. 287f) darauf besteht, dass Werte und Normen in der Ethik zusammengehören. Der Ausschluss von Werten zieht sonst ein individuelles und kollektives Motivationsproblem zu moralischem Handeln nach sich, weil es nicht unter der Perspektive des deontischen Begriffes geprüft werden muss (vgl. Joas, 1997, S. 269). Putnam (2002, S. 117ff) bekräftigt dies, indem er betont, dass Normen ohne die evaluativen Begriffe der Werte gar nicht mit Sinn befüllt werden können.

Dies bedeutet für Organisationen, dass regelgeleitetes und verantwortliches Wirtschaften nur gelingt, wenn die Organisationsmitglieder dazu motiviert sind (vgl. Schöttli; Ranisch, 2016, S. 314). Das beweist sich oft auch dadurch, dass das Brechen von Normen von Sanktionsdrohungen begleitet sein muss, um entsprechendes Verhalten zu begünstigen (vgl. Schöttli; Ranisch, 2016, S. 314). Das moralisch richtige Tun erfordert eine Bindung an Werte, die sich im Rahmen der Unternehmenskultur bilden und die durch die strategische Verankerung das Verhalten und Tun der Organisation prägen und lenken (vgl. Grüninger, 2014, S. 52). Dass Normen veranschaulichen, was getan werden soll, während Werte zeigen, wie etwas sein soll, illustriert somit, dass Compliance- und Integrity-Ansätze in Kombination ihre stärkste Wirkung

entfalten und unterschiedliche Rollen im Rahmen der verantwortungsbewussten Organisationssteuerung spielen (vgl. Schöttli; Ranisch, 2016, S. 315).

Compliance- und Integrity-Ansätze dienen nicht nur zum Darstellen des Standpunktes der Unternehmung gegen aussen, sondern sie wirken auch gegen innen. Moodley et al. (2008, S. 628) sehen denn auch den Willen der Unternehmung, Verantwortung für ethisches Verhalten zu übernehmen als zentralen Standpunkt, der weiter geht als Gesetze und Regulierungen. Es muss Verantwortung für die Handlungen und deren Auswirkungen der Organisation übernommen werden (vgl. Moodley et al., 2008, S. 629). Deshalb geht es im nächsten Abschnitt um die Ethik im Unternehmen, und zwar bezüglich Unternehmenskultur und Organisationsentwicklung.

## **2.4.2 Ethik im Unternehmen**

Eine positiv konnotierte und kommunizierte Ethik kann zu einem Wettbewerbsvorteil führen (vgl. BWI-Bau, 2013, S. 270). Deshalb werden im Folgenden die ethische Unternehmenskultur und moralische Organisationsentwicklung (vgl. Kapitel 2.4.2.1) sowie die moralische Handlungs- und Entscheidungskompetenz (Kapitel 2.4.2.2) diskutiert, um den Umgang mit Ethik innerhalb des Unternehmens aufzuzeigen.

### **2.4.2.1 Ethische Unternehmenskultur und moralische Organisationsentwicklung**

Kaas (2009, S. 267) sieht in der Unternehmenskultur die Möglichkeit der moralischen Selbstverpflichtung. Diese Selbstbindung reicht Vogler (2013, S. 435f) als Begründung für eine grundsätzliche Implementierbarkeit einer praktisch-philosophischen Unternehmensethik als vernunftgeleitete Reflexionstheorie aus. Er (2013, S. 435) betont, dass es der Mensch ist, der handelt, und nicht die Ökonomie. Deshalb müssen sich sowohl das Topmanagement als auch die Belegschaft zum Einhalten spezifischer Werte verpflichten, wobei das moralisch verantwortliche Handeln nicht nur ein Kommunikations- sondern auch ein Motivationsproblem darstellt (vgl. Kaas, 2009, S. 267). Es sei deshalb eine Notwendigkeit, Anreize zu schaffen, die nicht nur ökonomischen Erfolg belohnen, sondern auch moralisch verantwortliches Handeln (vgl. Kaas, 2009, S. 267).



Dieses Handeln kann nicht reflektionslos jedem einzelnen Akteur nach seiner individuellen Integrität und Motivation überlassen werden (vgl. Huppenbauer, 2017, S. 155). Dazu ist die Auseinandersetzung und das Festlegen von ethischen Performance-Ansprüchen als Führungsinstrument nötig (vgl. Von Allmen; Huppenbauer, 2016, S. 3). Einen solchen Orientierungsansatz befürwortet auch Köhler Emmert (2006, S. 74), die für die Position eines Unternehmensethikers in jeder Firma plädiert. Maak und Ulrich (2007, S. 501) unterstützen dies, wobei sie betonen, dass der Unternehmensethiker keine moralische Autoritätsperson darstellt, sondern fachliche und unterstützende Funktionen im Finden von ethischen Antworten auf entsprechende Dilemmas bieten soll. Allerdings warnen Carroll und Buchholtz (2015, S. 243) davor, die Verantwortung für die Unternehmensethik an einzelne Personen oder Abteilungen zu delegieren, um selbst von der Auseinandersetzung über richtig oder falsch befreit zu sein. Ethik gehe jeden einzelnen an und die Verantwortung für moralisch richtiges Handeln könne nicht übertragen werden (vgl. Carroll; Buchholtz, 2015, S. 243). Sautter (2017, S. 591) gibt zu bedenken, dass metaethische Überlegungen anzustellen sind, bevor überhaupt festgelegt werden kann, was getan werden soll (vgl. Kapitel 2.4.1.1).

Das Diskutieren über moralische Dilemmas hilft, moralisches Lernen anzustossen (vgl. Spitz-  
eck, 2008, S. 70). Dabei werden neue Kognitionen gebildet, wobei allerdings ein Unternehmen erst einmal realisieren muss, dass es von solchen Ambivalenzen betroffen ist und wie es zu einer konstruktiven Lösung kommen kann (vgl. Spitz-  
eck, 2008, S. 69). Ausserdem gilt es, abzuwägen, ob die strittige Frage überhaupt eine moralische Frage ist und nicht etwa in eine andere Kategorie gehört: So ist die Frage, wie eine Organisation ihr ethisches Bewusstsein stärker bekannt machen könnte, eine Aufgabe des Marketings und hat keine Relevanz für das Gebiet der Ethik (vgl. Bleisch; Huppenbauer, 2014, S. 35).

Maak und Ulrich (2007, S. 471) sehen das Arbeiten an ethischer Kompetenz als effektiven Weg, die moralische Sensibilität der Belegschaft zu steigern.

Um das moralische Bewusstsein abzubilden, teilt Kohlberg (1995, S. 51ff) die individuelle moralische Entwicklung eines Individuums in sechs Stufen auf, die Carol Gilligan (1999, S. 43) um eine zusätzliche Stufe, nämlich die Beziehungs- und Fürsorgeperspektive, ergänzt. Maak und Ulrich (2007, S. 477) sehen diese zusätzliche Perspektive zu Recht als die Stufen vier bis sechs überspannend an, denn diese Art von Moral folgt einem anderen Entwurf als dem der Gerechtigkeit, für die Kohlberg seine Stufen entwickelt hat (vgl. Garz, 1996, S. 104). Erstrebenswert sei das Erreichen der sechsten Stufe, wenn die Orientierung an universalen Prinzi-

pien erfolgt und somit Opportunismus (Stufe 1), Egoismus (Stufe 2), sozial Erwünschtes (Stufe 3), unkritisches Einhalten von Recht und Ordnung (Stufe 4) und die Vertragsmoral und Utilitarismus (Stufe 5) überwunden sind (vgl. Maak; Ulrich, 2007, S. 478). Das Moralbewusstsein jedes Individuums der Stufe sechs umfasst die Kompetenz zur Reflexion, die Vorstellungskraft und den Mut von und zu Moral (vgl. Maak; Ulrich, 2007, S. 481). Diese Kompetenz wird gebildet, indem sich das Individuum mit seiner Umwelt beschäftigt, sie resultiert nicht automatisch aus der biologischen Reifung des Menschen (vgl. Kohlberg, 1995, S. 81). Dabei muss jedoch betont werden, dass dies nicht implizieren soll, dass zukünftig alle Entscheidungen immer zugunsten des Anderen gefällt werden und die eigenen Bedürfnisse vernachlässigt werden sollen. Im Gegenteil, jede Entscheidung verlangt, dass Eigen- und Fremdinteressen verantwortungsvoll miteinander abgewogen werden sollen (vgl. Garz, 1996, S. 105).

Gleichzeitig darf nicht ausser Acht gelassen werden, dass Kohlbergs Kritiker immer wieder darauf hinweisen, dass die Entscheide eines Individuums unterschiedlich sein können und von kontextbezogenen Umständen abhängen, sodass die Einstufung der Entwicklung nicht konsistent bleibt (vgl. Becker, 2011, S. 267). Trotzdem können diese Stufen für das Messen des ethischen Reifegrades einer Unternehmung im Rahmen dieser Arbeit herangezogen werden, um zu erkennen, ob Vertragsmoral und Utilitarismus der Stufe 5 überboten werden.

Eine solche Ethikkompetenz muss erworben werden (vgl. Huppenbauer; De Bernardi, 2003, S. 145). Wie sich diese Kompetenz erlernen und entwickeln lässt, damit befasst sich das nächste Kapitel über die moralische Handlungs- und Entscheidungskompetenz.

#### 2.4.2.2 Moralische Handlungs- und Entscheidungskompetenz

Für Carroll und Buchholtz (2015, S. 231) ist ethische Entscheidungskompetenz die wichtigste Eigenschaft im Rahmen der Wirtschaftsethik. Unsicherheiten aufgrund moralischer Problemstellungen ergeben sich immer dann, wenn diese nicht nur eine Sache, sondern auch Menschen tangieren, wertebasierte Forderungen gestellt werden oder Werte miteinander in Konflikt kommen (vgl. Maak; Ulrich, 2007, S. 443). So werden gerade im beruflichen Bereich an einen Entscheider oder eine Entscheiderin oft unterschiedliche Erwartungshaltungen gestellt, die miteinander in Konkurrenz stehen - und seine resp. ihre Entscheidung bringt immer Konsequenzen für die Menschen mit sich, die diese Erwartungshaltungen in erster Linie einnehmen (vgl. Maak; Ulrich, 2007, S. 448). Deshalb ist es auf individueller Ebene wichtig,

Wertekonflikte und deren Divergenzen zu erkennen, mit der notwendigen Reflexionsstärke zu reagieren und mit moralischer Reife und Mut zu agieren, während auf organisationaler Ebene die Sensibilität für Wertekonflikte und moralische Dilemmas vorhanden sein und der kompetente Umgang mit ihnen gefördert werden sollte (vgl. Maak; Ulrich, 2007, S. 449). Fehlt dem Individuum oder der Organisation diese Integrität, sprechen Maak und Ulrich (2007, S. 449) von individuellem resp. organisationalem Integritätsdefizit; fehlt es an beidem, ergibt sich ein duales Integritätsdefizit. Gerade das organisationale Integritätsdefizit lässt sich mit einer entsprechenden Unternehmenskultur und Integritätssystemen, die sich zum Beispiel in Vision, Mission, Leitbild oder einem Code of Conduct manifestieren, verringern (vgl. Maak; Ulrich, 2007, S. 449). Hülsberg und Scheben (2010, S. 104) schreiben dem Integritätsmanagement eine wichtige Führungsaufgabe zu. Sie verstehen Werte als Persönlichkeitsmerkmale, als verborgene Handlungsanleitungen einer Organisation, die das Verhalten der Belegschaft lenken. Ein umfangreiches Schema zur Lösung ethischer Dilemmas haben Bleisch und Huppenbauer (2014) vorgelegt. In fünf Schritten findet eine extensive Auseinandersetzung mit der ethischen Fragestellung statt: (1) Nach einer sachlichen Analyse des gegenwärtigen Zustandes, folgt (2) das Formulieren der moralischen Frage. Aufgrund dieser werden (3) Argumente dafür und dagegen gesucht, Normen und Werte gegenübergestellt und aus der übergeordneten Position der Ethik begutachtet. Der nächste Schritt (4) führt über den moralischen Standpunkt zur Beurteilung der Argumente und zum Entscheid. Erst mit dem (5) Implementieren der Entscheidung ist die aufeinander aufbauende Abfolge der Entscheidungsfindung abgeschlossen (vgl. Bleisch; Huppenbauer, 2014, S. 15).

Philip V. Lewis hat bereits 1989 in einer Längsschnittuntersuchung seine Ansicht dargelegt, wie sich Entscheidende moralisch kompetent festlegen können (S. 275):

*One should (1) look at the problem from the position of the other person(s) affected by a decision; (2) try to determine what virtuous response is expected; (3) ask (a) how it would feel for the decision to be disclosed to a wide audience and (b) whether the decision is consistent with organizational goals; and (4) act in a way that is (1) right and just for any other person in a similar situation and (2) good for the organisation.*

Wie auch Bleisch und Huppenbauer für ihre Methode (2014, S. 15) betonen, sind auch für Lewis' System der Entscheidungsfindung umfangreiche Ethikkenntnisse notwendig, weshalb sich solche Methoden weniger eignen, um derartige Entscheidungen individuell in Einzelarbeit zu treffen. Vielmehr könnten entsprechende Problemstellungen mit Hilfe dieser Techniken im

Rahmen eines Trainings durch einen Ethics Officer vorgestellt und in der Gruppe erarbeitet werden. Als Gestalter und Moderator kann ein Ethics Officer den ethischen Diskurs und die ethische Entwicklung einer Organisation mitgestalten und damit mit Hilfe von formellen und informellen Kommunikationskanälen erlebbar machen (vgl. Maak; Ulrich, 2007, S. 506).

Da zwischen den Unternehmen in Bezug auf das Grundverständnis von Ethik einerseits, aber auch auf das Verständnis des Verhältnisses von Ethik und Ökonomie andererseits bedeutende Unterschiede bestehen, muss die Ausgestaltung auf die Gegebenheiten der spezifischen Firma ausgerichtet werden (vgl. Köhler Emmert, 2006, S. 244). Vorgefertigte Praxiskonzepte können nicht einfach übernommen werden, weil Ethikthemen, -fokus und -motive sehr individuell empfunden werden (vgl. Köhler Emmert, 2006, S. 244).

Das ethische Bewusstsein muss also moderiert und massgeschneidert durch die individuelle Weiterbildung der Integrität der Belegschaft gestaltet werden. Die bis dahin implizite Integrität muss zuerst sichtbar gemacht werden, weil Ethik bis dahin kaum je einmal explizit bearbeitet wurde. Anschliessend muss sie konsequent gelebt und durch organisationale Integrität allmählich akzeptiert werden; sie kann nicht von oben herab zur Verfügung gestellt werden in der Hoffnung, dass das Vorgeschriebene das eigene Empfinden und Denken überspeichert. Wie dies in der Praxis funktionieren kann, zeigen drei ausgewählte Beispiele, die diese Aufgaben anleiten und im Folgenden dargestellt werden sollen.

### **2.4.3 Erstes praktisches Beispiel: Ethikmanagement-System Bau (EMB)**

Ein Management-Modell, das bereits sehr viele der genannten Aspekte in sich vereint, ist das EMB. Es wurde vor über 20 Jahren in Deutschland als Verband ins Leben gerufen, deren Mitglieder sich als Baudienstleister zertifizieren lassen, um ihre Exzellenz in Ethikmanagement auszuzeichnen. In den folgenden Kapiteln wird dieser Verband beleuchtet und anschliessend im Lichte der bisherigen Theorie kritisch gewürdigt.

#### **2.4.3.1 Konzept**

Der in Deutschland eingetragene Verein EMB-Wertemanagement Bau wurde am 2.5.1996 unter dem Namen „Ethikmanagement der Bauwirtschaft e.V.“ im Freistaat Bayern unter Be-

gleitung der Professoren Karl Homann und Josef Wieland gegründet (vgl. EMB-Wertemanagement Bau e.V., 2007, S. 4). Der Verband richtet sich nach amerikanischen Erkenntnissen (vgl. Wieland; Grüninger, 2000, S. 167) und beabsichtigt die Unterstützung seiner Mitglieder beim Aufbau einer integren, fairen Branchen- bzw. Unternehmenskultur (vgl. Wieland; Grüninger, 2000, S. 155). Dieses wertebasierte Gesamtkonzept umfasst drei Säulen: (1) das Wertemanagement im eigenen Unternehmen, (2) das Wertemanagement im Markt sowie (3) das Wertemanagement der Unternehmensverantwortung wie Abbildung 12 veranschaulicht (vgl. EMB-Wertemanagement Bau e.V. 2007, S. 7ff):

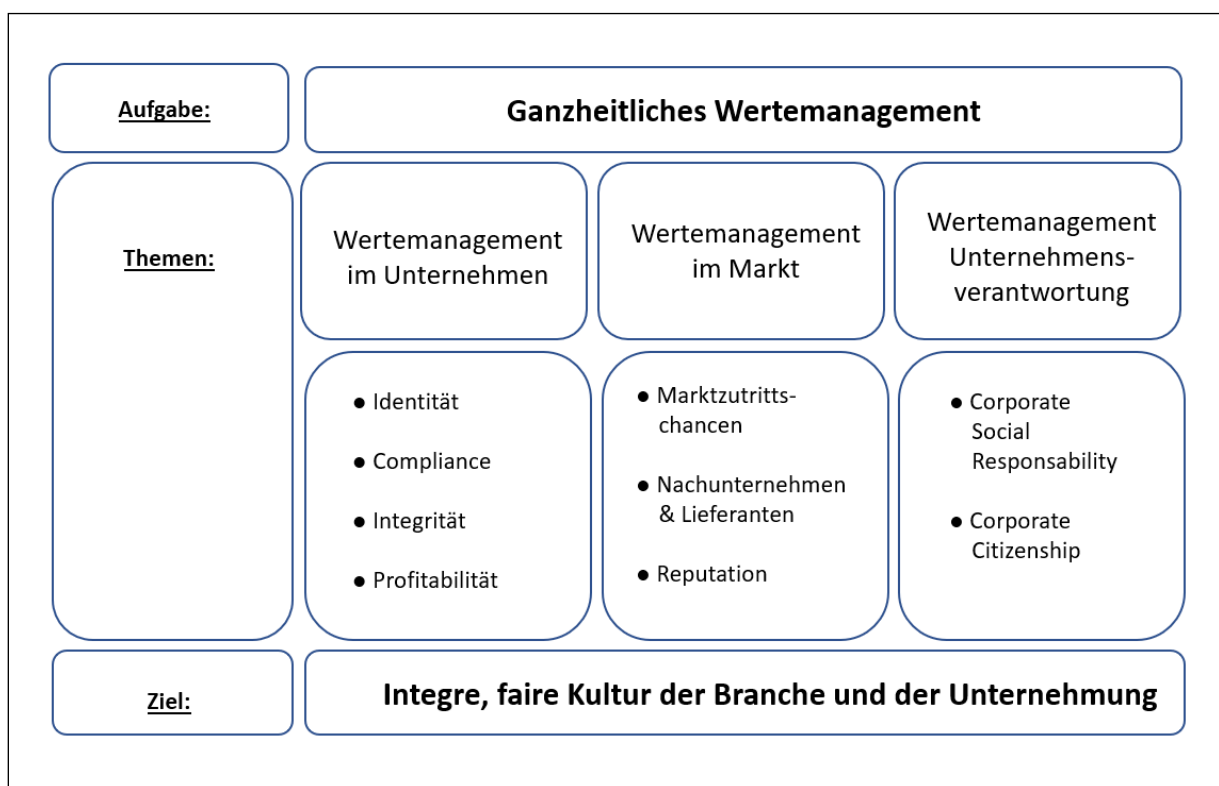


Abbildung 12: Ganzheitliches Wertemanagement nach EMB-Wertemanagement Bau e.V. (Quelle: Eigene Darstellung)

Um an diesen Themen in der Praxis systematisch zu arbeiten, hat der Verein einen vierstufigen Arbeitszyklus aufgestellt, den er als Mindestverpflichtung erachtet: (1) Kodifizierung: In einer Grundwerte-Erklärung steckt das Unternehmen den Werterahmen ab, innerhalb welchem sie ihre Tätigkeiten ausführt, (2) Implementierung: Die kodierten Grundwerte dienen als Umsetzungsgrundlage für Verhaltensstandards, wie z. B. Rechtstreue, Umgang mit Stakeholdern, usw., (3) Kontrolle: Die externe Überprüfung erfolgt durch das EMB mit dem EMB-Gütesiegel,

die interne Überprüfung mittels Umsetzungsbericht an die Unternehmensleitung, (4) Organisation: Die Unternehmensleitung dient als Vorbild, verantwortet die strategische und operative Umsetzung und stellt die personellen und materiellen Mittel bereit (vgl. EMB-Wertemanagement Bau, 2007, S. 11f).

Folglich dienen Grundwerte-Erklärung und Verhaltensstandards als Ausgangsposition für die echte, starke, individuelle und einzigartige Unternehmenskultur einer Firma, denn sie werden eigenständig erstellt und an die Firmengegebenheiten angepasst (vgl. EMB-Wertemanagement Bau, 2007, S. 16).

Abbildung 13 stellt die vier obligatorischen Komponenten als iteratives Verfahren dar:

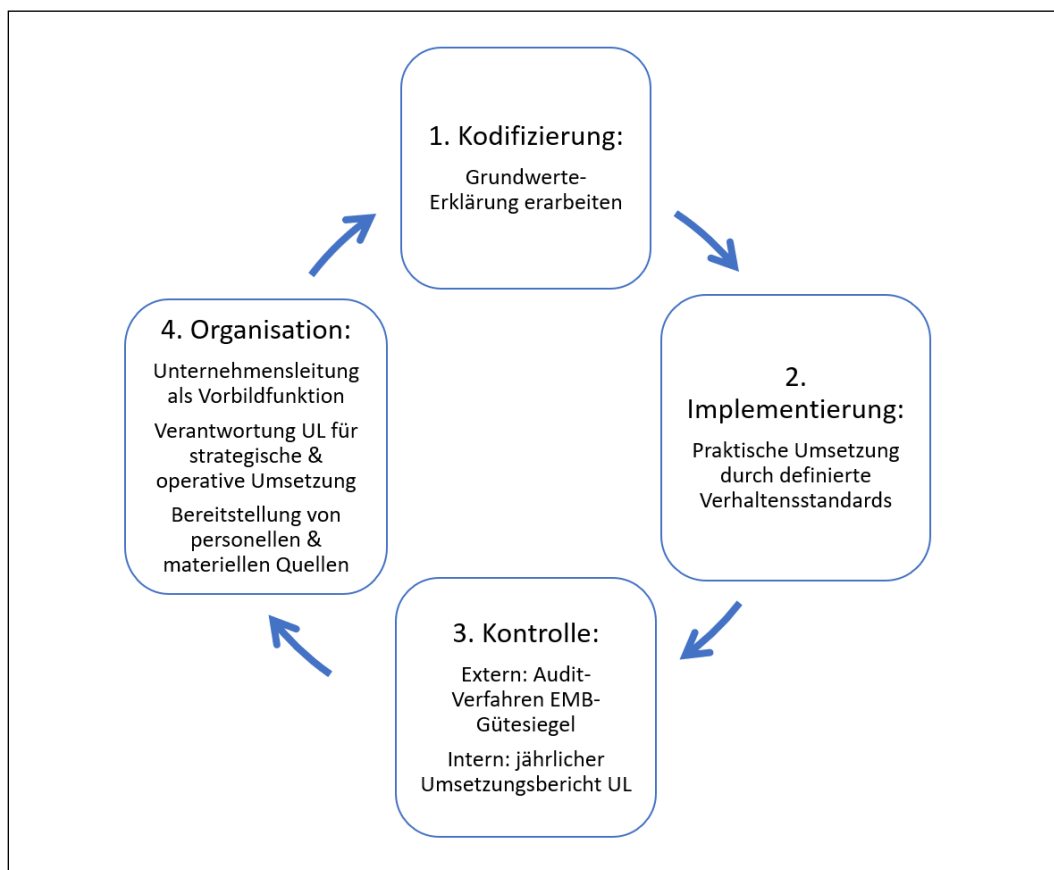


Abbildung 13: Die vier obligatorischen Komponenten des EMB. (Quelle: Eigene Darstellung)

### 2.4.3.2 Ziele

Durch ein umfassendes Wertemanagement soll die Unternehmung einen Wettbewerbsvorteil erlangen, indem sie ihre wirtschaftliche Tätigkeit innerhalb ihres Unternehmens, ihres Marktes und innerhalb der Gesellschaft ganzheitlich steuert (vgl. EMB-Wertemanagement Bau, 2007, S. 7).

Deshalb steht innerhalb der Unternehmung zum Beispiel die Steigerung der Innovationskraft, die Erhöhung der Integrität der Geschäftsprozesse und somit die Senkung der internen und externen Transaktionskosten im Fokus, um neue Chancen zu eröffnen und Risiken zu mindern (vgl. EMB-Wertemanagement Bau, 2007, S. 8).

Als Unternehmung im Markt geht es unter anderem darum, Marktzutrittschancen zu eröffnen, integrale Beziehungen zu Nachunternehmern und Lieferanten zu knüpfen und aktives Reputationsmanagement zu betreiben (vgl. EMB-Wertemanagement Bau, 2007, S. 8).

Im Zentrum des Wertemanagements der sozialen und gesellschaftlichen Verantwortung steht ferner eine offene und methodische Kommunikation in und über die Unternehmung. Ebenso sollen widersinnige Usancen und ordnungspolitische Steuerungen abgewendet werden (vgl. EMB-Wertemanagement Bau, 2007, S. 9).

Dies geschieht in der praktischen Umsetzung in Form einer Grundwerte-Erklärung, die aufgrund der Abarbeitung der vier obligatorischen Komponenten (vgl. Abbildung 13) individuell in jeder Firma entsteht (vgl. EMB-Wertemanagement Bau, 2007, S. 11). Dieser Prozess soll je nach Firmengröße und Besonderheiten der Unternehmung individuell angepasst werden (vgl. EMB-Wertemanagement Bau, 2007, S. 15).

### 2.4.3.3 Mitgliedschaft

Nachdem 13 Gründungsmitglieder den Verband 1996 ins Leben gerufen haben (vgl. EMB-Wertemanagement Bau, 2007, S. 13), erhöhte sich die Zahl der Mitglieder bis September 2018 auf rund 180 Firmen inklusive deren Niederlassungen, Tochtergesellschaften und Beteiligungen im In- und teilweise auch im Ausland (vgl. EMB-Wertemanagement Bau, 2019, S. 19). Der geographische Fokus hat sich 2007 vom Freistaat Bayern mit Hilfe des Hauptverbandes der

Deutschen Bauindustrie auf das gesamte Bundesgebiet erweitert (vgl. EMB-Wertemanagement Bau, 2007, S. 13).

Im Rahmen der Zugehörigkeit muss zwischen der EMB-Mitgliedschaft und der EMB-Auditierung unterschieden werden: Nur wer das externe Audit bestanden hat, erhält eine Urkunde mit dem EMB-Gütesiegel (vgl. EMB-Wertemanagement Bau, 2007, S. 12). Das erste Audit nach Beitritt zum EMB muss innerhalb eines Jahres abgeschlossen sein, das zweite Audit erfolgt in der Regel ein Jahr später und wird anschliessend alle drei Jahre wiederholt; in den Zwischenjahren bilden jährliche Selbstbewertungen die Grundlage für die Wiederholungsaudits (vgl. EMB-Wertemanagement Bau, 2007, S. 28).

#### 2.4.3.4 Akzeptanz

Die Anerkennung des EMB-Gütesiegels durch Politik, Recht und Auftraggeber hat sich erfolgreich entwickelt: Diverse öffentliche und private Bauherren anerkennen die EMB-Urkunde als Qualifikation von Compliance-Ansprüchen, die sonst anderweitig bestätigt werden müssten. Es sind dies zum Beispiel Siemens, Fraport, die Deutsche Bahn, der Münchner Flughafen, der Freistaat Bayern, die Hamburger Bürgerschaft (vgl. EMB-Wertemanagement Bau, 2016, S. 10f). International hat sich der kanadische Bauverband in Quebec das EMB zum Vorbild genommen, was auch für die Schweiz interessant sein könnte.

Eine empirische Untersuchung über die Erfahrungen der Mitglieder haben Wieland und Grüninger (2000, S. 155ff) veröffentlicht. Dabei ist hervorzuheben, dass sich die Befragten in ihrer Handlungsfähigkeit durch das EMS sicherer fühlten und dass die Glaubwürdigkeit, dass die Unternehmensleitung diese Standards wirklich wünscht, zugenommen hat (vgl. Wieland; Grüninger, 2000, S. 185).

Eine neuere Studie des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (vgl. BBSR, 2018, S. 42) konstatiert, dass nur bei grösseren Unternehmungen ein Standard-EMS implementiert wird, dann jedoch bevorzugt dasjenige des EMB.



#### 2.4.3.5 Zukunftsaussichten

Der Vorstand des EMB hofft, dass die Mitgliederzahl weiterhin wächst und immer mehr Bauunternehmen die Vorteile für ihre Unternehmenskultur und ihr Beziehungsnetz erkennen, so dass dieses System zum Benchmark für andere Branchen wird (vgl. EMB-Wertemanagement Bau, 2016, S. 11). Integrity Management gewinnt immer mehr Gewicht, da Compliance Management allein nicht mehr genügt (vgl. EMB-Wertemanagement Bau, 2016, S. 20). Moral und Gewinn sowie Ethik und Wirtschaft sind kompatibel und die Basis für Innovation und fort-dauernden Erfolg (vgl. EMB-Wertemanagement Bau, 2016, S. 14).

#### 2.4.3.6 Kritische Würdigung des EMB

Das Konzept des Ethikmanagements des Bayerischen Bauindustrieverbandes kann als Erfolgsmodell bezeichnet werden. Die absolute Zahl mit rund 180 Mitgliedern nach 22 Jahren scheint auf den ersten Blick zwar eher bescheiden, der eingeschlagene Weg hat sich jedoch bewährt und sich in einem zunehmend schwierigen gesellschaftlichen Umfeld etabliert. Hier müssten die Gründe dafür genauer untersucht werden. Die bereits erwähnte BBSR-Studie (2018, S. 44) fand heraus, dass die Unternehmen mehrheitlich eigene Systeme entwickeln und nur grössere Unternehmen auf standardisierte Systeme setzen.

Immerhin hat die empirische Untersuchung im Jahr 2000 belegt, dass sich Mitarbeitende, die im Tagesgeschäft auf dieses EMS zurückgreifen können, sicherer fühlen und genauer wissen, wozu sich die Geschäftsleitung bekennt. Eine erneute empirische Untersuchung könnte aktuellere Einblicke in die Beurteilung der Auditierung gewähren.

Die formulierten Ziele innerhalb des EMB sind genauso unscharf ausgedrückt, wie es der Natur der Ethik entspricht: innovativer und integrier sein, aktives Reputationsmanagement betreiben, Transaktionskosten senken, offener kommunizieren, unsinnige Gepflogenheiten und regulatorische Steuerungen abwenden. Das alles sind Prinzipien, die zu Wettbewerbsvorteilen führen sollen, ohne genau zu bezeichnen, wie solche Aktivitäten auszuführen sind. Wie dies zu geschehen hat, bleibt – natürlicherweise und zu Recht – den einzelnen Unternehmen individuell vorbehalten. Somit kann es auch individuell auf jede Firmengrösse angepasst werden. Deshalb ist das Erreichen des EMB-Gütesiegels keine schnelle Angelegenheit, sondern muss sich entwickeln.

Nicht unerwähnt bleiben darf die Kritik von Peter Ulrich (2017, S. 11f), dass die Gründungsmitglieder Homann und Wieland die herrschenden Markt- und Wettbewerbsgegebenheiten unreflektiert als gegeben übernommen haben. Wie ausführlich in Kapitel 1 und 2 dargelegt wurde, herrschen in der Baubranche spezielle Branchenstrukturen, denen ohne Reflexion womöglich zu wenig Achtung geschenkt wird. Eine mögliche Weiterentwicklung des mittlerweile über 20-jährigen Ansatzes steht in diesem Sinne noch aus. Ebenso könnte das Konzept über die Baudienstleistungsanbieter hinaus auf die Stakeholder der Bauwirtschaft ausgeweitet werden, um sie einzubinden und die gegenseitige moralische Achtung und Verpflichtung verbindlicher zu machen, anstatt nur einseitig einzufordern. Zusätzlich müssten flankierende Massnahmen von Ökonomie und Politik, wie zum Beispiel Veränderungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen, zur Verbesserung der Verhältnisse angestossen werden. Das Ziel sollte eine langfristige Zusammenarbeit mit fairen Spielregeln sein, die eingehalten werden. Damit dies gelingen kann, benötigen die Geschäftspartner eine verlässliche Grundlage in Form von gegenseitig anerkannten und durchsetzbaren Verhaltensregeln. Besonderes Augenmerk müsste dabei der Anreizkompatibilität geschenkt werden, die – wie ausführlich dargelegt – wesentlich, oder überhaupt erst, zum Erfolg beitragen könnte.

Diese Ziele, oder auch schon die Idee dazu, scheint in der Praxis des momentanen gesellschaftlichen Kontextes mit der Mentalität der Gewinnmaximierung noch in weiter Ferne. Hier trägt das EMB zu einer besseren Verständigung bei.

#### **2.4.4 Zweites praktisches Beispiel: ISO 26000-Norm**

Die ISO 26000-Norm wurde von der ersten internationalen Vorstellung einer „CSR Feasibility Study“ im Jahre 2001 bis zu ihrer Veröffentlichung im November 2010 ausgearbeitet (vgl. Schmiedeknecht, 2011, S. 176). An diesem Prozess waren 443 Experten und 214 Beobachter aus 99 Ländern beteiligt, und sie erarbeiteten diesmal nicht eine technische, sondern eine Norm in Form eines Leitfadens, der Abhandlungen zu relevanten globalen gesellschaftlichen Themen beinhaltet (vgl. Schmiedeknecht, 2011, S. 177), um den Beitrag einer Organisation zur nachhaltigen, globalen Entwicklung grösstmöglichst zu gestalten (vgl. ISO, 2018, S. 15). Das Produkt kann weder zertifiziert werden, noch stellt es ein Managementsystem dar, sondern es dient Organisationen zur Orientierung der gesellschaftlichen Verantwortung, wobei mit „Organisationen“ nicht nur wirtschaftlich orientierte gemeint sind, sondern auch Unterneh-

men, NGOs, Regierungen und Verbände jeglicher Grösse und Standorte (vgl. Schmiedeknecht, 2011, S. 177).

Ethisches Verhalten wird insbesondere in Kernthema 4 gefordert, in Kernthema 5 wird der Einbezug der Stakeholder geboten und in Kernthema 6 werden faire Geschäftspraktiken verlangt (vgl. ISO, 2018, S. 15). Insofern ist es mit dieser Dokumentation unter Einbezug der entsprechenden Experten und Berater gelungen, einen internationalen Konsens zu schaffen, was Social Responsibility bedeutet (vgl. Schmiedeknecht, 2011, S. 185).

Der Prozess der Entstehung dieser Norm beweist eindrücklich, dass weder grosse Gruppen ein Verfahren verhindern noch interkulturelle Differenzen den Fortlauf aufhalten können, wenn genügend Menschen Sinn und Zweck erkennen und bereit sind, sich dafür einzusetzen. Es kann ein Konsens entstehen.

#### **2.4.5 Drittes praktisches Beispiel: Swiss Ethics Model (SEM)**

Das SEM empfiehlt und baut auf der ISO-Norm 26000 auf (vgl. von Allmen; Huppenbauer, 2016, S. 3). Das Modell, das in einer Broschüre sowie als Workshop vermittelt wird, erfüllt drei Zwecke, nämlich (1) die Sensibilisierung der ganzen Belegschaft einer Unternehmung, (2) die Umsetzung in Form eines Leitfadens in den Handlungsfeldern Führung, Vision/Werte/Strategie, Mitarbeitende und Leistungserbringung sowie in den Bereichen von leistungsbezogenen, mitarbeiterbezogenen, schlüsselpartner- und kundenbezogenen sowie gesellschafts- und öffentlichkeitsbezogenen Effekten und (3) die Bewertung der ethischen Performance in Form eines Self-Assessments (vgl. von Allmen; Huppenbauer, 2016, S. 4).

Das Modell identifiziert sechs Erfolgsfaktoren, die zur ethischen Performance beitragen: (1) Ethical Leadership, (2) Mitarbeiterintegrität, (3) das Integrieren von Stakeholderinteressen, (4) das Übernehmen von Verantwortlichkeit einer nachhaltigen Zukunft, (5) das systematische Vorgehen beim Verbessern der ethischen Performance sowie (6) die Orientierung an Langfristigkeit, um berechnete ethische Forderungen von Öffentlichkeit und Gesellschaft zu erfüllen (vgl. von Allmen; Huppenbauer, 2016, S. 9).

Im Rahmen des Self-Assessments werden ähnlich wie beim Auditfragebogen des EMB Zielvorgaben vorgestellt, die im Rahmen des Bewertungssystems auf einer Skala von ungenügend, über mangelhaft, genügend, gut bis vorbildlich selbst bewertet werden (vgl. von Allmen; Hup-

penbauer, 2016, S. 19ff). Als die vier Handlungsfelder gelten (1) Führung, (2) Vision, Werte, Strategie, (3) Mitarbeitende und (4) Leistungserbringung, während unter den vier Ergebnisbereichen (1) Leistungsbezogene Ergebnisse, (2) Mitarbeiterbezogene Ergebnisse, (3) Schlüsselpartner und kundenbezogene Ergebnisse und (4) Gesellschafts- und öffentlichkeitsbezogene Ergebnisse verstanden werden. Die beiden Hauptbereiche Handlungsfelder und Ergebnisbereiche werden je hälftig beurteilt. Davon fallen sowohl die Führung in den Handlungsfeldern als auch die leistungsbezogenen Resultate in den Ergebnisbereichen mit 20 % ins Gewicht, die anderen drei Faktoren zu je 10 % (vgl. von Allmen; Huppenbauer, 2016, S. 37; 39).

Dass das Installieren und der Einsatz des Modells mit begrenztem Ausbildungsaufwand einhergeht (vgl. von Allmen; Huppenbauer, 2016, S. 3), erscheint etwas zu optimistisch, denn sowohl das Verständnis für Ethik und das Aufzeichnen der entsprechenden Massnahmen, um sie später im Self-Assessment nachzuvollziehen, benötigen einen namhaften Aufwand, der eingerechnet werden sollte, um das entsprechende Potenzial auszuschöpfen.

Wie bereits beim EMB kritisch angemerkt, fordert auch das SEM keine ethische Haltung bei seinen äusseren Stakeholdern ein. Es geht lediglich darum, die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden und Lieferanten im Minimum zu erfüllen oder noch besser zu übertreffen (vgl. von Allmen; Huppenbauer, 2016, S. 31). Dies widerspricht nach Auffassung des Autors dieser Arbeit dem Grundsatz des Gebens und Nehmens in Kooperationen, die auch hier zweifelsfrei angestrebt werden.

#### **2.4.6 Zwischenfazit: Ethik setzt Ressourcen frei**

Insbesondere weil die Baumarktkonstellation das Einpendeln eines fairen Preises nicht gewährleisten kann, benötigen Baudienstleister einen anderen Mechanismus, der dies übernimmt, nämlich die Ethik. Durch Kommunikation und Reflexion werden gemeinsame Entschiede entwickelt, sei es innerhalb der Belegschaft, um die innere Position der Unternehmung zu festigen oder innerhalb aller Stakeholder im Rahmen eines Stakeholderdialogs, um die äussere Position zu erarbeiten. Gerade auch das New-Style-Stakeholder-Involvement gestaltet ein neues Beziehungsmanagement, zum Aufbau von Vertrauen und Kooperationen sowie zu einer langfristigen Perspektive, die zu einer Anreizkompatibilität gemäss Homann führt. Wichtig ist dabei, dass sich die Motive bei solchen Massnahmen nicht auf schnelle, kurzfristige Gewinnmaximierung konzentrieren, sondern auf nachhaltige Verhaltensänderungen,

die für beide Seiten Ressourcen frei setzen, indem in Vertrauen und gute Beziehungen investiert wird, die sich auszahlen.

Wie ein solches System erarbeitet werden könnte, zeigt umfassend das Ethikmanagement-System Bau e.V. auf, indem es das ganzheitliche Wertemanagement durch Kodifizierung, Implementierung, Kontrolle und Organisation umsetzt. Dass dies zu mehr Handlungsfähigkeit und Glaubwürdigkeit führt, wurde in einer Studie aus dem Jahr 2000 bestätigt. Allerdings wird auch im Jahr 2018 noch in vielen Unternehmen auf eine starke Führung ohne systematische Annäherung an ein Wertemanagement gesetzt. Da jedoch in der heutigen Komplexität Vorschriften erlasse und Kontrolle zu viele Ressourcen binden, scheint dies nicht mehr zeitgemäss und trägt auch nicht zu Orientierung und Motivation der Mitarbeitenden bei. Ausserdem unterstützt dieser Ansatz auch nicht die moralische Sensibilisierung der Belegschaft und damit nicht die moralische Organisationsentwicklung. Wenn jedoch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer persönlichen Handlungs- und Entscheidungskompetenz gefördert werden, können moralische Dilemmas zügig und selbstständig gelöst und Integritätsdefizite reduziert werden. Diese zugegebenermassen schwierigen Aufgaben könnten durch einen Ethics Officer moderiert werden, der den ethischen Diskurs und die ethische Entwicklung der Unternehmung lenkt und an das Unternehmen mit ihren Individuen anpasst.

Damit ist die theoretische Fundierung der Forschungsfragen abgeschlossen und es geht im Rahmen des folgenden Kapitels darum, die in Kapitel 1.4 aufgestellten Fragen zu beantworten.

### **3 Konklusion Theoretischer Teil**

---

Das nachfolgende Kapitel 3.1 zieht die Schlüsse aus den bisherigen Theorien, indem aufgezeigt wird, unter welchen Voraussetzungen ein EMS generell zur fairen Preisbildung beitragen kann, wie es konkret ausgestaltet sein muss, welchen Beitrag es zur fairen Preisbildung unter den gegebenen Voraussetzungen leistet und inwieweit sich EMS und faire Preisbildung gegenseitig beeinflussen. Daraufhin zeigt Kapitel 3.2, welche empirischen Fragestellungen sich daraus ergeben. In Kapitel 3.3 wird ein Prozessmodell abgebildet, wie ein öffentliches Bauwerk entsteht und wo sich Schnittstellen befinden, die von einer verbesserten Kooperation profitieren könnten.

### **3.1 Konklusion und Beantwortung der theoriegeleiteten Fragestellungen**

Bevor die vier theoriegeleiteten Fragestellungen mit Hilfe der ausgeführten Theorie beantwortet werden, soll an dieser Stelle noch einmal in Erinnerung gerufen werden, was unter einem fairen Preis verstanden wird: Der faire Preis ist die Summe, bei der jede Partei gemäss der Equity-Theorie den Eindruck hat, ihr Geben und Nehmen sei im Vergleich zum anderen gleichwertig bzw. gemäss Rawls, dass sich niemand übervorteilt fühlt oder gezwungen ist, Ansprüche zu erfüllen, die er für nicht gerechtfertigt hält.

#### **3.1.1 Voraussetzungen für einen Beitrag eines EMS zur fairen Preisbildung**

Kapitel 2.1 und 2.2 des Theorieteils stellten dar, wie die Baubranche aufgrund der spezifischen Baumarktbedingungen bezüglich der Submission besonderen Rahmenbedingungen gegenübersteht, die vorwiegend einen Preiswettbewerb evozieren. Durch die Marktmacht der Nachfrager liegt der Interessenausgleich der am Pakt beteiligten Parteien somit nicht wie in vielen Branchen üblich im Marktmechanismus, der über Angebot und Nachfrage den gerechten Preis bestimmt, sondern es muss abseits der eigentlichen Markttransaktion in einer anderen Verfahrensweise ein faires Übereinkommen der unterschiedlichen Interessen erarbeitet werden. Diese Verfahrensweise könnte in einem EMS liegen, das die Interessen aller am Bau Beteiligten einschliesst. Dieser nicht über den gerechten Marktmechanismus gebildete Preis ist somit die Voraussetzung, unter der ein EMS einen inhaltlichen Beitrag zum fairen Preis liefern könnte.

#### **3.1.2 Ausgestaltung EMS für einen Beitrag zur fairen Preisbildung**

Wie in Kapitel 2.3 über die normative Ethik im unternehmerischen Alltag ausführlich aufgezeigt, steht vor allem das gute und richtige Handeln der Stakeholder im kooperativen Verhältnis im Zentrum. Es geht darum, dass alle Beteiligten den grösstmöglichen Gewinn aus dem Pakt haben. Allerdings – und dies wurde ebenso tiefgreifend diskutiert - ist sich selbst die Theorie über das korrekte Verhältnis von Ethik und Ökonomie uneins. Gerade bezogen auf den Bau ist es dringend und wichtig, die ethische Qualität des Marktes in Frage zu stellen, da wie gesagt, die Tauschgerechtigkeit nicht über den Preis stattfinden kann. Dies dürfte den

wenigsten Stakeholdern bewusst sein und ist eine der erkenntnis- und folgenreichsten Feststellungen dieser Arbeit.

Zudem ergibt sich aus den erarbeiteten Grundlagen die Folgerung, dass die Lösung disziplinenübergreifend erkennbar ist: die Ethik durchdringt die Ökonomie. Die Ethik ist wie die Luft zum Atmen. Sie ist immer vorhanden, unabhängig davon, ob man sich mit ihr bewusst beschäftigt oder nicht, ob man sie sich zu Nutze macht oder nicht. Deshalb soll im Baudienstleistungsunternehmen ein Ethikbewusstsein mit entsprechender Integrität eingeführt und individuell ausgestaltet werden. Langfristiges Denken ist vor kurzfristigem zu bevorzugen, weil das kurzfristige Denken langfristig die stärkeren negativen Wirkungen entfaltet. Dazu gehört auch die intensive Beschäftigung mit und die Auslegung von Werten, die für die entsprechenden Individuen innerhalb einer Organisation wichtig sind. Mit anderen Worten: Um den bestmöglichen Ertrag zu erreichen, müssen die moralischen Standpunkte festgelegt und somit das Ethikmanagement vor dem Preismanagement ausdifferenziert werden, da sich aus dieser Ethik heraus die Handlungsanleitungen für die Preisofferte ergeben.

Dies ist allerdings nicht genug, denn diese einseitige Lösung ändert nichts an der Usanz, Aufträge vorwiegend an den billigsten Anbieter zu vergeben. Zwar könnten sich die Verhältnisse mit der Revision des Submissionsrechts lockern und die Einführung des BIM könnte weitere Verbesserungen beisteuern, dies liegt jedoch in der Zukunft und ist ungewiss.

Deshalb muss eine Zusammenarbeit im Rahmen des New-Style-Stakeholder-Engagement-Ansatzes als ethische Stakeholderanalyse angestrebt werden, um einen echten Diskurs zu lancieren, Interessenskonflikte zu besprechen und Anreizkompatibilitäten für alle Beteiligten auf allen Stufen zu schaffen. Soweit die theoretischen Anforderungen.

In der Praxis, und dies hat Kapitel 2.4 hervorgehoben, ist die Umsetzung der Ethik im unternehmerischen Alltag aufwendig. Um sie zu steuern, muss man sich bewusst mit der Ethik auseinandersetzen und einen Konsens gegen innen und aussen finden, denn viele Faktoren beeinflussen die moralische Handlungs- und Entscheidungskompetenz, sowohl auf der individuellen wie auch auf der kollektiven Ebene. Deshalb muss das oberste Management resp. müssen die Firmeninhaber überzeugt und willens sein, das Ethikmanagement individuell mit Leben zu füllen und regelmässig zur Sprache zu bringen. Der Anstoss zu einer solchen Kultur kann nur von oben kommen, weil dazu die entsprechenden Strukturen und Anreize zu schaffen sind und die oberste Führung mit gutem Beispiel vorangehen muss. Neben diesen organisatorischen Strukturen müssen Mitarbeitende regelmässig kollektiv ausgebildet und motiviert

werden, sich mit ihren erlebten Problemen und den entsprechenden Themen auseinanderzusetzen, und es muss ihnen aufgezeigt werden, welchen Nutzen sie auf ihrer Stufe davon haben. Eine Auditierung sorgt, wie das Beispiel des Ethikmanagements Bau gezeigt hat, durch den Kontrolleffekt dafür, dass es firmenunabhängig immer wieder Impulse und Rückmeldungen der Auditoren gibt. Wenn dann noch die stufengerechten Geschäftspartner in einen solchen Code of Conduct miteinbezogen werden, schafft dies die Basis für faire Preise, die während der Submission akzeptiert werden, weil die Anreizkompatibilität für den Bauherrn gegeben ist. Dieses gegenseitige Commitment fehlt beim EMB-System und wirkt deshalb vermutlich nicht auf die faire Preisbildung, was in der empirischen Forschung noch zu kontrollieren ist. Bei der ISO-Norm 26000 wie auch beim Swiss Ethics Model fehlt beides, das Einfordern der Fairness und die Kontrolle von aussen, um sich öffentlich zum Ethikmanagement zu verpflichten.

### **3.1.3 Beitrag eines EMS zur fairen Preisbildung**

Gelingt eine wertebasierte Integration, liefert das EMS einen Beitrag zur fairen Preisbildung in Form des langfristig bestmöglichen Gewinns für alle Beteiligten, indem die unterschiedlichen Interessen abseits der eigentlichen Marktsituation übereinkommen. Dass dieser Gewinn nicht nur monetär sein muss, wurde in Kapitel 2.3.9 ausführlich betont. Zu vermuten ist, dass der schonendere Umgang mit Humanressourcen, z. B. durch einfachere Verhandlungen im Nachtragsmanagement, bessere Umgangsformen, weniger Misstrauen oder Zeitersparnis durch unkompliziertere Zusammenarbeit, mehr Vertrauen usw. als Gewinn gewertet wird. Diese Anreize sollen im Rahmen der Empirie genauer ermittelt werden.

Durch das EMS wird die Sensibilität der Belegschaft erhöht und die Ethikkompetenz gestärkt, so dass eine klare Vorstellung vorhanden ist, was gutes und richtiges Handeln ausmacht. Die Reflexion, die sich aus der Symbiose von ich und wir ergibt, stärkt die Kommunikationskompetenzen und erleichtert die Interaktionen sowohl intern wie auch extern. Zudem stärkt sie die Empathie zwischen den Vertragspartnern und könnte die heute auf den tiefsten Preis festgelegte Preiswahrnehmung und -beurteilung der Nachfrager durchbrechen, da neu eine Preisfairness eingefordert wird, die im Sinne der Reziprozität mit Handlungsfairness während des Bauens belohnt wird.



### **3.1.4 Relationen zwischen EMS und fairer Preisbildung**

Durch die neu festgelegten internen und externen Werte werden die Qualität und die Zusammenarbeit wertvoller, so dass die Nachfrager bereit sein müssten, etwas höhere Preise zu bezahlen. Dies wirkt sich seinerseits wiederum positiv auf die Werte aus, weil der Erfolg des Einsatzes sichtbar wird. Diese Erfolge sollen denn auch im Rahmen der betriebsinternen Beschäftigung mit den Werten besonders zur Sprache kommen, um die positiven Einflüsse festzuhalten. So lässt sich der Wettbewerb mit der Moral vereinen. Allfällige Integritätsdefizite werden aufgelöst und Ressourcen freigesetzt, die die Entscheidungsfindungen vereinfachen, weil der klare Standpunkt aus der Ethikbeschäftigung auf allen Ebenen mitwirkt und man als integrierter, fairer Geschäftspartner wahrgenommen wird. Dank der besseren Preise werden Baudienstleister wieder attraktiver auf dem Arbeitsmarkt, weil der Druck und die harschen Umgangsformen nachlassen. Diese Synergien führen somit zu positiven Wechselwirkungen.

Damit sind die theoriegeleiteten Fragen beantwortet und es geht im Rahmen der folgenden Empirie darum, herauszufinden, wie sich die Verhältnisse zu diesen Themen in der Praxis darstellen.

## **3.2 Empiriegeleitete Fragestellungen**

Aufbauend auf den bisherigen Erkenntnissen der Theorie soll nun eine 360°-Aufnahme des Ist-Zustandes einer Auswahl der am Bau beteiligten Stakeholder aufgezeichnet und herausgefunden werden, ob ein Zusammenhang zwischen einem EMS und der fairen Preisbildung erkennbar ist.

Die grundsätzlichen Fragen in der empirischen Untersuchung sind:

1. Welche Probleme und Schwierigkeiten nehmen die Experten der Baubranche wahr?
2. Was definieren sie unter einem fairen Preis und empfinden sie den Preisbildungsprozess als fair?
3. Wie wird der Begriff Ethik aufgefasst?
4. Wie wird Ethik im Alltag erlebt und gelebt?

Dazu wird im nächsten Kapitel ein Prozessabbildungsmodell präsentiert, auf dem die explorative Untersuchung aufbaut. Es zeigt, wo die Möglichkeiten der Integration eines Ethikmanagements in die faire Preisbildung im Schweizer Baugewerbe liegen, nämlich überall dort, wo zwischen den drei hauptbeteiligten Stakeholdern, Bauherren der öffentlichen Hand, Planer und Baudienstleister, Verhandlungen durch interaktive Kommunikationen stattfinden.

### **3.3 Prozessabbildungsmodell zur Integration von Ethikmanagement in die faire Preisbildung**

Ein Prozess besteht aus einer Anzahl logisch zusammenhängender Aktivitäten zur Erstellung einer kundenbezogenen Leistung (vgl. Quint, 2015, S. 20), wobei Schnittstellen den Prozess unterbrechen, was zu Liegezeiten, Missverständnissen und Fehlern sowie ausgesetzten Verantwortlichkeiten führen kann (vgl. Quint, 2015, S. 36).

Die nachfolgende Abbildung 14 des Prozessmodells zeigt die involvierten Parteien im Ablauf der Erstellung eines öffentlichen Bauwerks auf. Bezogen auf diesen Prozess ist grundsätzlich die Bevölkerung die Endkundin, da die Nutzung und Bezahlung mit Steuergeldern durch sie erfolgt. Problemstellen, die sich aufgrund von Preiskonflikten zwischen den drei am Bau beteiligten Stakeholdern ergeben, sind an den gezackten Wolkensymbolen zu erkennen. Auffallend häufig drehen sich Konflikte um Preisfragen, sei es bei der Vergabe, beim Nachtragsmanagement oder bei der Schlussrechnung. Auslöser dafür ist wie aufgezeigt in erster Linie der Preisbildungsprozess der Submission. Diesem Problem kann nur mit Hilfe einer übergreifenden „Kommunikationsarchitektur“ (Rüegg-Stürm; Grand, 2014, S. 107) beigegeben werden, die neben den eigenen Interessen auch die Zusammenhänge des Ganzen im Blick behält, die sich dann wiederum positiv auf die eigenen Interessen auswirken (vgl. Rüegg-Stürm; Grand, 2014, S. 107). Eine solche Struktur vermag ein sorgfältig durchdachtes, kommuniziertes Ethikmanagement gegen innen und aussen zu bilden. Zum jetzigen Stand der Forschung scheint es unerheblich zu sein, von welcher Partei ein solches Konzept angestossen wird. Allerdings darf es nicht nur in der eigenen Organisation gelebt werden, sondern muss auch von den anderen Parteien eingefordert und mitgetragen werden, damit es wirkt.

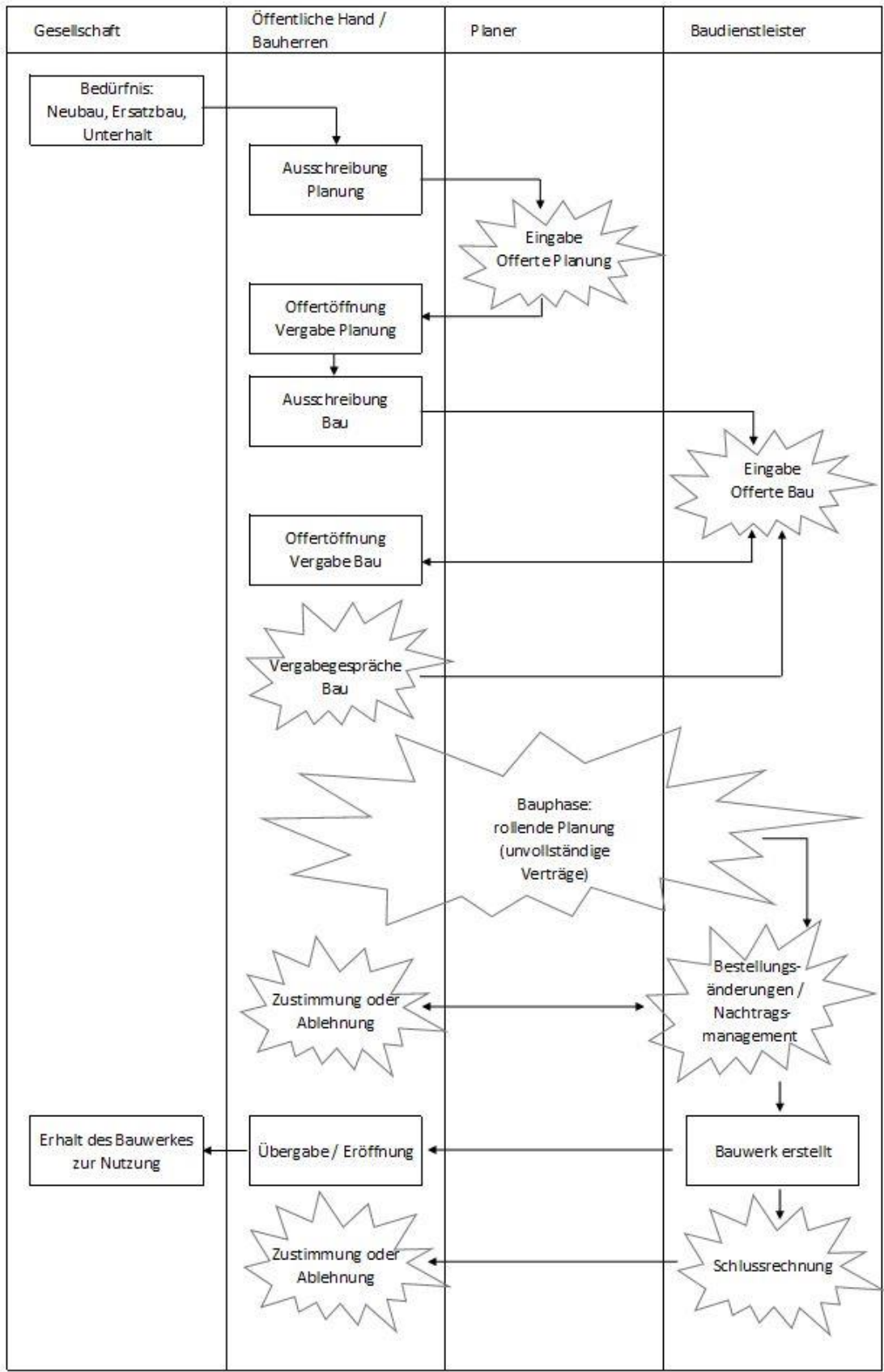


Abbildung 14: Prozessabbildungsmodell Entstehung eines öffentlichen Bauwerks. (Quelle: Eigene Darstellung)

### III EMPIRISCHER TEIL

---

## 1 Forschungsdesign

---

Die theoriegestützte Analyse deckte eine Verbindung zwischen Preismanagement und EMS auf, weil die Preisfairness aufgrund des Preisfindungsprozesses der Submission nicht infolge der Schnittmenge von Angebot und Nachfrage stattfinden kann. Daher interessiert in der empirischen Forschung insbesondere die Frage, ob und wie eine solche Verbindung in der Praxis wahrgenommen wird. Kapitel 1.1 beschreibt deshalb den Bezugsrahmen mit den entsprechenden Untersuchungseinheiten, Kapitel 1.2 führt das methodische Vorgehen und die Auswahl der Methode aus, die in Kapitel 1.3 operationalisiert wird. Abschliessend dokumentiert Kapitel 1.4 das Vorgehen und den Ablauf der vorgenommenen, operativen Schritte.

### 1.1 Untersuchungen

Um die empirischen Fragestellungen beantworten zu können, sollen die Baugewerbeteilnehmenden befragt werden (vgl. Teil II, Kapitel 2.1.3). Insbesondere interessieren Unterschiede zwischen Organisationen mit und ohne EMS resp. Experten mit und ohne spezifischen Ethikkenntnissen, die hinsichtlich ihrer Einstellung befragt werden sollen. Die dazugehörigen Einflüsse, die auf die jeweiligen Beteiligten wirken, sind (1) die globalen Rahmenbedingungen, (2) die Branchen- und Marktstrukturen, (3) das normative, strategische und operative Management, (4) ihre Unternehmenskultur sowie (5) der Umgang miteinander im Rahmen des Stakeholdermanagements.

Zu den ausgewählten Stakeholdergruppen gehören deshalb die wichtigsten Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Baubranche, soweit sie auf die Preisbildung, -wahrnehmung und -beurteilung direkt oder indirekt einwirken. Es sind dies: (1) Bauherren der öffentlichen Hand, (2) Planer, die für die Ausarbeitung der Submissionsunterlagen zuständig sind und (3) Baudienstleister, die aufgrund dieser Submissionsunterlagen ihre Preisofferte erstellen. Zusätzlich sollen (4) Personen, die sich mit Baurecht befassen, involviert werden, (5) spezifische Bildungseinrichtungen, die mit Bau- oder Ethikausbildungen zu tun haben, (6) Vertreter

von Bauverbänden sollen teilhaben und (7) ein Medienvertreter eines bauspezifischen Fachblattes soll beteiligt werden. Sie alle reagieren aufeinander im Zusammenhang der aufgezählten Einflüsse.

Abbildung 15 zeigt den entsprechenden Bezugsrahmen zur empirischen Untersuchung grafisch auf.

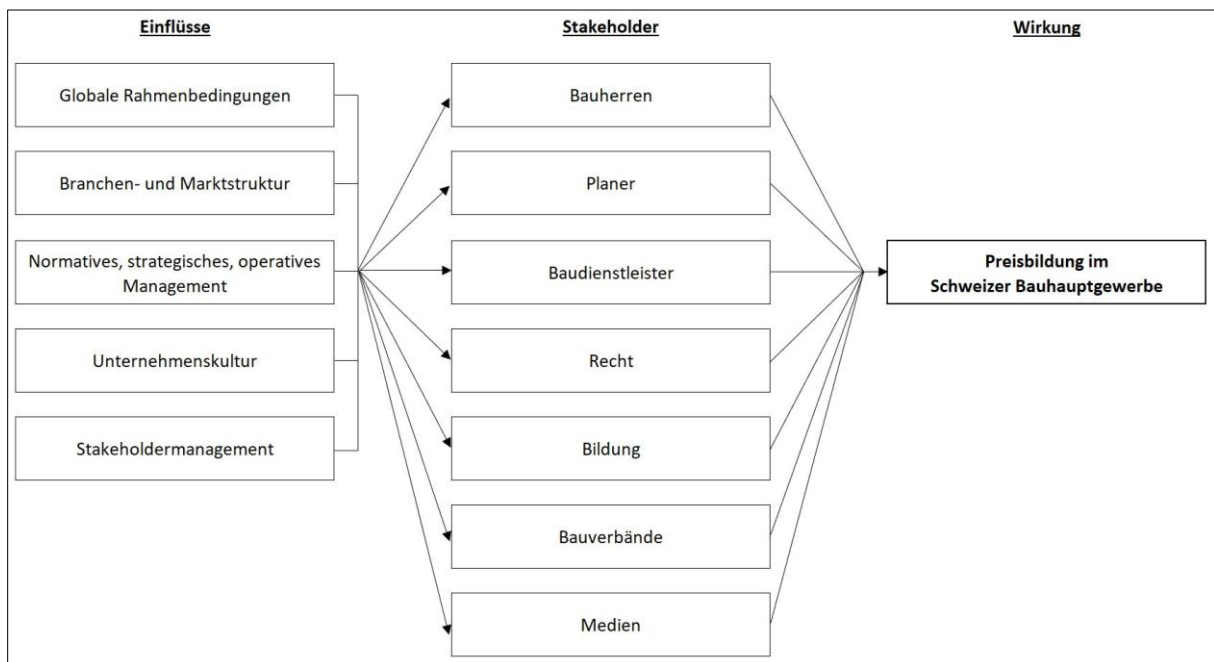


Abbildung 15: Bezugsrahmen der empirischen Untersuchung. (Quelle: Eigene Darstellung)

## 1.2 Methodisches Vorgehen und Methodenauswahl

Nach dem Festlegen des Bezugsrahmens geht es in den weiteren Schritten darum, das methodische Vorgehen festzulegen und die Methode zu wählen, die die besten Resultate für das Vorhaben generiert. Deshalb beschäftigt sich Kapitel 1.2.1 mit der Auswahl der Erhebungsmethode, Kapitel 1.2.2 beschreibt die Datenerhebung mittels qualitativer Experteninterviews und Kapitel 1.2.3 legt die Analyse- und Auswertungsmethoden dieser Experteninterviews dar.

### 1.2.1 Auswahl der Erhebungsmethode

Abhängig von Fachgebiet und Problemstellung existieren für Untersuchungsdesigns verschiedene Klassifikationskriterien, über die sich das Forschungsvorgehen und die Aussagekraft der Daten steuern lassen (vgl. Döring; Bortz, 2016, S. 182f). Während noch vor einigen Jahren die Gegensätze zwischen qualitativer und quantitativer Forschung kontrovers diskutiert wurden (vgl. Atteslander, 2010, S. 54), sind heute beide Forschungsansätze gleichermaßen akzeptiert und die Wahl hängt davon ab, mit welcher Methode sich die Forschungsfragen besser beantworten lassen (vgl. Döring; Bortz, 2016, S. 184).

Die quantitative Forschung überprüft üblicherweise die Erklärung theoretischer Modelle zu einem bestimmten Sachverhalt, bildet Hypothesen um sie zu testen und die Ergebnisse statistisch auszuwerten (vgl. Schulz; Ruddat, 2008, S. 109f). Die qualitative Forschung demgegenüber beschäftigt sich weniger mit dem „Warum“ als mit dem „Wie“, führen Schulz und Ruddat (2008, S. 110f) weiter aus und erklären, dass Hypothesen deshalb nicht überprüft, sondern induktiv gebildet werden. Diese Forschungsmethode müsse offen, flexibel, natürlich kommunikativ ausgeführt und angepasst werden, falls sich im Prozess herausstellt, dass etwas nicht passt.

Die vorliegende Arbeit bedient sich deshalb qualitativer Forschungsmethoden, weil die Forschungsfragen anhand vieler unterschiedlicher Aspekte einer bisher wenig erforschten Kombination von zwei Gegenständen tiefer untersucht werden sollen (vgl. Döring; Bortz, 2016, S. 185). Dies kann nur durch die offene und flexible Vorgehensweise einer persönlichen Befragung in einer natürlichen Umgebung erreicht werden. Dabei erscheint die Delphi-Methode auf den ersten Blick besonders zielführend, weil so alle am Bauprozess beteiligten Stakeholderstimmen gehört und den übrigen Teilnehmenden aufgezeigt werden können. Dadurch erhalten die Teilnehmenden die Möglichkeit, ihr eigenes Urteil zu reflektieren und gegebenenfalls zu modifizieren (vgl. Döring; Bortz, 2016, S. 420).

Ob und wie sich die Meinungen verschieben, wäre zwar ein interessanter Anhaltspunkt, nach reiflicher Überlegung verletzt diese Methode jedoch die Validität der Untersuchung, weil sie nicht die Variablen misst, die sie messen soll. Dazu müsste die Forschung bereits weiter fortgeschritten und somit die Zusammenhänge besser aufgedeckt, sowie die Expertise der befragten Stakeholder in Sachen Ethik stärker ausgebildet sein. Aus den gleichen Gründen ist auch eine Gruppendiskussion nicht zielführend, denn ein Diskurs der Stakeholder würde vermutlich

an der Ethik vorbei an konkreten, tagesgeschäftlichen Problemen hängenbleiben und somit wiederum nicht die Variablen messen, die gemessen werden sollen.

Gläser und Laudel (2010, S. 112) weisen in diesem Zusammenhang auch darauf hin, dass der Kontext zwischen dem Interviewer und dem oder der Interviewten differiert: Der Interviewer möchte neue wissenschaftliche Erkenntnisse gewinnen, während die Interviewten Meinungen, Empfindungen und Handlungen aus eigener (unwissenschaftlichen) Lebenswelt unter dem Eindruck eigener Bedeutungen und in eigener Begrifflichkeit erzählen. Deshalb muss der Interviewer seine Fragen in die Sprache und die Erlebniswelt seiner Interviewten übersetzen (vgl. Gläser; Laudel, 2010, S. 112).

Aus diesen Gründen eignet sich als Instrument das qualitative, leitfadengestützte Experteninterview am besten. Damit lassen sich Meinungen und Einstellungen in einer natürlichen Umgebung zu bestimmten Punkten sehr gut ermitteln (vgl. Berekoven et al., 2009, S. 89).

Der Unterschied zwischen schriftlichen und mündlichen Erhebungen liegt in der Formulierung der Fragen: schriftliche Befragungsformate sind oft stärker standardisiert, können geschlossene Fragen mit bereits dargelegten Antworten enthalten, die ein Vorwissen benötigen (vgl. Hussy et al., 2013, S. 74), das zu diesem Zeitpunkt für diese Arbeit noch nicht vorhanden ist. Deshalb soll nach Abschluss und Auswertung der qualitativen Forschung und aufgrund der explorativen Natur und der erwarteten Diskrepanz zwischen Theorie und Forschung überprüft werden, ob eine Anschlussforschung zu diesem Zeitpunkt sinnvoll ist und zu neuen Erkenntnissen oder einem umfassenderen Bild zur Beantwortung der Forschungsfragen beitragen würde. Aufgrund der dargelegten Aspekte wird zu diesem Zeitpunkt eine Datenerhebung mittels qualitativer, teilstrukturierter Experteninterviews als bestgeeignetes Zweckmittel angesehen. Dies wird im nächsten Kapitel näher ausgeführt.

### **1.2.2 Datenerhebung mittels qualitativer Experteninterviews**

Mittels einzelnen, teilstrukturierter Experteninterviews in den verschiedenen Stakeholdergruppen wird somit auf der Basis der bisherigen, literaturgestützten Annahmen Unentdecktes und Ungeläufiges ermittelt (vgl. Niederberger; Renn, 2018, S. 53). Dabei dient das Interview als Kommunikationsprozess, bei dem der eine den anderen ausfragt (vgl. Gläser; Laudel, 2010, S. 111). Es gehört zu den Aufgaben des Interviewers, das Gespräch zu leiten und dafür besorgt zu sein, dass der Experte die Angaben zum gewünschten Thema preisgibt (vgl. Gläser; Laudel,

2010, S. 112). Ein Interviewleitfaden unterstützt den Interviewer bei der Erforschung der Antworten, indem der Leitfaden die Fragen und deren Reihenfolge vorgibt (vgl. Döring; Bortz, 2016, S. 358). Für dieses Erhebungsinstrument im Ganzen wird eine Operationalisierung benötigt, die im übernächsten Kapitel ausgeführt wird. Zum Abschluss des Vorgehens zeigt das nächste Kapitel auf, wie die Gespräche in der Theorie analysiert bzw. ausgewertet werden sollen.

### **1.2.3 Analyse- und Auswertungsmethoden der qualitativen Experteninterviews**

Die mündlich geführten Experteninterviews werden aufgezeichnet und anschliessend transkribiert, so dass umfangreiches Textmaterial entsteht. Die Texte werden in systematischen Schritten analysiert, und zwar mit der Inhaltsanalyse nach Mayring. Dies ist eine gängige Auswertungspraxis, die insbesondere im deutschsprachigen Raum praktiziert wird und regelgeleitet vorgeht (vgl. Schreier, 2014, S. 1). Dieses systematische Vorgehen ist wichtig, um die intersubjektive Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten (vgl. Mayring, 2015, S. 75). Dabei dienen die Experteninterviews mit ihrem explorativen Charakter zu sogenannten Informationszwecken (vgl. Mayring, 2015, S. 72).

Im Rahmen der Textanalyse wird das qualitative Material klassifiziert, um die Bedeutung des Gesagten zu erfassen und zu kategorisieren (vgl. Schreier, 2012, S. 1). Die Datenmenge wird sodann generalisiert und reduziert, um sie besser weiterverarbeiten zu können (vgl. Schreier, 2012, S. 7). Allerdings könnten dadurch auch Daten verloren gehen; es ist deshalb wichtig auf eine gute Balance zwischen Generalisierung und Erhalt von wichtigen Nuancen zu achten (vgl. Schreier, 2012, S. 7). Diese Punkte werden bei der praktischen Auswertung akribisch beachtet. Weiterführende Informationen zur Technik der Auswertung legt Kapitel 2.1 dieses Teils dar. Das nächste Kapitel klärt die Operationalisierung des Forschungsdesigns, um die praktische Vorbereitung weiter voranzutreiben.

## **1.3 Operationalisierung**

Nachdem das vorangehende Kapitel das methodische Vorgehen und den Forschungsansatz der qualitativen Experteninterviews festgelegt hat, wird das Vorhaben im Weiteren operationalisiert, um Resultate generieren zu können. Dazu werden in Kapitel 1.3.1 die Auswahl der Expertinnen und Experten sowie der Feldzugang beschrieben und Kapitel 1.3.2 legt die Leit-



fadenkonstruktion und Validitätsprüfung dar. Der Pretest des Interviewleitfadens wird abschliessend in Kapitel 1.3.3 erörtert.

### **1.3.1 Auswahl der Expertinnen und Experten sowie Feldzugang**

Einen signifikanten Einfluss auf die Güte der Resultate hat die Mitarbeit von geeigneten Experten (vgl. Häder, 2014, S. 91). Sie prädestinieren sich zur Teilnahme an empirischen Untersuchungen durch ihre berufliche Position, das Veröffentlichen von Publikationen oder durch Empfehlung von Dritten (vgl. Niederberger; Wassermann, 2015, S. 12). Daher verfügen sie über spezifische Kenntnisse und Erfahrungen, so dass sie die entsprechenden Forschungsfragen aus ihrer Sicht sehr gut beantworten können (vgl. Atteslander, 2010, S. 141). Da das Forschungsdesign die Branche der Bauwirtschaft umfasst, sind die entsprechenden Vertreter, die zur Gestaltung dieser Branche beitragen, zu berücksichtigen (vgl. Kinast, 2000, S. 135). Eine „breite und tiefe“ Datenerhebung ist sinnvoll (vgl. Sackmann, 2015, S. 132), wenn verschiedene Stakeholdergruppen untersucht werden sollen, die unterschiedliche Perspektiven auf den gleichen Gegenstand vertreten. Aus diesem Grund wurden die sieben Stakeholdergruppen gebildet, die nicht nur die drei direkt beteiligten Bauherren, Planer und Baudienstleister einbeziehen, sondern auch Vertreter aus den Gruppen Recht, Bildung, Bauverbände und Medien. Bezüglich der bestmöglichen Anzahl Experteninterviews finden sich verschiedene Empfehlungen in der Literatur. Patton (2015, S. 311) weist darauf hin, dass es darauf ankommt, was man herausfinden will, was nützlich und glaubwürdig ist und was der Forschende überhaupt zeitlich und aufgrund seiner Ressourcen unternehmen kann. Deshalb sei die Datensammlung und die Analyse wichtiger als die Samplegrösse. Ein wichtiger Indikator für genügend Daten ist, wenn eine theoretische Sättigung eintritt, d. h. wenn keine neuen Informationen oder Themen mehr aufkommen (vgl. Saunders et al., 2019, S. 315). Diesen Umständen stimmen Creswell und Creswell (2018, S. 186) zu und schlagen mit Blick auf die Grounded Theory vor, zwischen zwanzig und dreissig Interviews zu führen, was für die vorliegende Arbeit aufgrund des explorativen Charakters eine gute Richtgrösse sein kann. Die Anzahl der Experten hänge von der Qualität der erhaltenen Informationen und deren Triangulation ab, vertreten Gläser und Laudel (2010, S. 118). Die Auswahl soll zwar umfassend, aber nicht abgeschlossen sein, für den Fall, dass im Rahmen der Gespräche weitere Informationen zu Experten auftauchen, die miteinbezogen werden sollen (vgl. Gläser; Laudel, 2010, S. 118). Diese Aussagen

dienen als Gradmesser, um mit den Experteninterviews zu beginnen und im Laufe der Empirie zu merken, wann von welchen Stakeholdern genügend Experten befragt worden sind.

Niederberger und Wassermann (2015, S. 12f) unterscheiden Experten und Stakeholder aufgrund des Grades der Involviertheit: Während Experten ihre Kompetenz distanzierter und deshalb objektiver zum Argumentieren, Bewerten und Beraten einsetzen und lediglich durch individuelle Vorstellungen und Werte geprägt sind, verfolgen Stakeholder direkte Interessen bei der Ausgestaltung der zur Frage stehenden Sachverhalte, weil sie davon unmittelbar betroffen sind. Diese Unterscheidung ist für die vorliegende Dissertation geeignet, denn diese direkte Betroffenheit der beteiligten Stakeholder beeinflussen die Wahrnehmungen und Aussagen bestimmt, während teilweise vielleicht die Expertise der Ethik fehlt. Deshalb soll die Unterscheidung zwischen Experten und Stakeholdern in der Form berücksichtigt werden, indem alle Stakeholder mit dem gleichen Interviewleitfaden befragt werden, während die Ethikexperten jeweils mit einem an ihre spezifische Expertise anknüpfenden Interviewleitfaden um ihre Meinung gebeten werden.

Zur Auswahl der entsprechenden Experten dienen die Grundsätze nach Gordon (1975, S. 196f) wonach die Fragen gestellt werden, (1) wer die wesentlichen Informationen besitzt, (2) wer sie präzise ausdrücken kann, (3) sie auch geben will und (4) erreichbar ist. Deshalb wird eine Liste der Stakeholder mit den möglichen Namen im beruflichen Umfeld des Forschers im World Wide Web recherchiert und die E-Mail-Kontaktdaten mit den jeweiligen Aktionen festgehalten.

Die in der genannten Liste erwähnten Personen werden per E-Mail kontaktiert (Anschreiben vgl. Anlage 3.1) und mit dem eigens für diesen Zweck kreierten schriftlichen Forschungsprogramm (vgl. Anlage 3.2) zum Mitmachen animiert. Häder (2014, S. 120f) schlägt vor, nach dem sogenannten Schneeballverfahren vorzugehen, indem Expert/-innen gefragt werden, ob sie weitere Personen kennen, die aufgrund ihres Fachwissens an der Befragung teilnehmen könnten. Deshalb steht jeweils am Schluss des Interviews die Frage, an wen sich der Forscher noch wenden kann, wer also interessiert und interessant sein könnte, um befragt zu werden. Auf dieses Schneeballverfahren verweisen auch Hussy et al. (2013, S. 198), um eine adäquate Anzahl Interviews zu generieren.

### 1.3.2 Leitfadenkonstruktion und Validitätsprüfung

Die Interviews sollen im Rahmen persönlicher Treffen durchgeführt werden. Die Wahl des Ortes wird dem oder der Interviewten überlassen, damit er oder sie sich in der Interviewsituation sicher fühlt. Die Interviews werden teilstrukturiert geführt, um einerseits Antworten auf die gewünschten Fragen zu erhalten und andererseits auch Themen weiterzuverfolgen, die während des Gespräches vom Interviewpartner aufgenommen werden (vgl. Atteslander, 2010, S. 135). Ausserdem stellen Leitfragen während der Untersuchung sicher, dass trotz Gewöhnung des Forschers an die Fragen und seine Erkenntnisse aus den bereits geführten Interviews, seine Neutralität gewahrt bleibt und alle Interviewpartner gleichbehandelt werden (vgl. Gläser; Laudel, 2010, S. 143). Dieser besonderen Sorgfalt der Neutralität widmet sich der Interviewer immer wieder bewusst, womit gemeint ist, dass seine Auffassung zum Untersuchungsgegenstand und seine Gefühle sowohl auf der zwischenmenschlichen Ebene als auch in der Sache möglichst unbewertet im Raum stehen sollen, um nicht die Ansichten der Experten zu beeinflussen (vgl. Atteslander, 2010, S. 137f). Maccoby und Maccoby (1976, S. 63) schlagen vor, dem Befragten weder zuzustimmen noch das Gesagte zurückzuweisen. Dadurch erhöht sich die Vergleichbarkeit der Informationen (vgl. Atteslander, 2010, S. 138). Allerdings funktioniert absolute Neutralität in einer sozialen Situation nicht, implizit stehe immer etwas im Raum, gibt Atteslander (2010, S. 138) zu bedenken. Dem ist zuzustimmen, denn die berufliche Stellung des Forschenden als Freelancer für Baudienstleister beeinflusst die Gesprächspartner/-innen vermutlich bereits bei der Anfrage. Trotzdem versucht der Forscher ein möglichst unabhängiges Verhalten und Reagieren zu praktizieren.

Das leitfadengestützte Interview setzt die Konstruktion von Leitfragen voraus (vgl. Atteslander, 2010, S. 135). Gläser und Laudel (2010, S. 120) betiteln das Konstruieren von Fragen zu Recht als Kunst, denn sie konstatieren, dass die Eigenart der Fragen die Antworten beeinflusst, sodass die Fertigkeit, gute Interviews zu führen, nur durch Erfahrung erworben werden kann. Patton (2015, S. 446) zufolge sollen die Fragen offen gestellt werden, neutral, schlicht und unmissverständlich. Dabei unterscheiden Gläser und Laudel (2010, S. 122) zwischen Fragen, die Antworten auf Fakten suchen, d. h. recherchierbare Realitäten und Fragen, die Antworten nach Auffassungen, d. h. nach Einstellungen des Gesprächspartners zu Abläufen, Situationen oder Fakten verlangen. Es liegt in der Natur dieser Dissertation, dass vor allem die Auffassungen der Interviewten interessieren, um sie anschliessend miteinander vergleichen zu können.

Um diese Angaben regelgeleitet abzufragen, werden Thesen zur Theorie erstellt, die in entsprechende Fragen umgewandelt werden und schlussendlich zur Beantwortung der empirischen Forschungsfragen herangezogen werden. Die entsprechende Zusammenstellung befindet sich in Anlage 3.3 und 3.4.

Diekmann (2017, S. 483) schlägt vor, die Fragen zuerst nach Blöcken zu unterteilen und dann für jeden Teil Fragen zu formulieren. Im Laufe des tatsächlichen Interviews kann individuell auf das Gesagte reagiert werden, indem Fragen früher oder später gestellt werden, weggelassen oder ergänzt werden (vgl. Döring; Bortz, 2016, S. 358). Der entsprechende Interviewleitfaden für die Stakeholder ist in Anlage 3.5 abgebildet.

Da zusätzlich zu den Stakeholdergruppen Ethik-Experten befragt werden, soll der Interviewleitfaden für diese Gesprächspartner entsprechend angepasst werden. Gläser und Laudel (2009, S. 150) begründen diese Möglichkeit damit, dass die Informationen über den Untersuchungsgegenstand eine hohe Priorität haben und konkret sein sollen. Deshalb werden im Rahmen der praktischen Forschung Experten miteinbezogen, die sich bereits nachweislich mit Ethikfragen auseinandersetzen und somit konkretere Fragen zur Ethik oder zum Ethikmanagement gestellt bekommen als Stakeholder, die aufgrund ihrer beruflichen Position weniger mit Ethikfragen als Fachgebiet konfrontiert wurden. In dieser Definition gehörte Experte 21 als einziger sowohl zur Stakeholdergruppe Baudienstleister als auch zu den Ethik-Experten. Die entsprechenden Leitfäden sind in Anlage 3.6 beigefügt.

### **1.3.3 Pretest des Interviewleitfadens**

Der Hauptleitfaden wurde am 1.11.2019 in einem persönlichen Interview mit Experte 1 getestet. Zusätzlich zum Interviewleitfaden wurde ein spezieller Fragebogen kreiert, um Grundsätzliches zum Kontaktablauf, zu den Unterlagen und zur Formulierung des Forschungsprogramms zu erfahren sowie den Leitfaden zu evaluieren. Das transkribierte Interview befindet sich in Anlage 3.7.1, der Fragebogen zum Stakeholderinterview in Anlage 3.7.2 und die Inhaltsanalyse dazu in Anlage 3.7.3. In Anlage 3.7.4 liegt der anonymisierte E-Mail-Verkehr mit dem Experten.

Der Gesprächspartner fand die erste Kontaktaufnahme per E-Mail verständlich und die Unterlagen animierend zum Mitmachen, weil er das Thema als spannend empfand. Während des Interviews gab er zu bedenken, dass das Thema Ethik neu sei und dass er unterschiedliche Reaktionen darauf vermute. Unter Umständen werde auch gar nicht verstanden, was mit Ethik

gemeint sei. Es sei aber interessant, was dabei herauskomme. Er fand Ethik als Ansatz zu nehmen, dem Bau wieder ein seriöseres Auftreten zu geben, gut. Der Forschende ist sich bewusst, dass er durch seine berufliche Position bereits polarisieren könnte, deshalb war es für ihn wichtig zu erfahren, dass Experte 1 das Forschungsprogramm für neutral genug formuliert hielt. Das Gespräch dauerte eine Stunde und sieben Minuten. Somit liegt die Vermutung nahe, dass die zukünftigen Expertengespräche in den geplanten 45 bis 60 Minuten absolviert werden können. Für den Gesprächspartner waren die Fragen verständlich, das Gespräch interessant und nicht überfordernd, er betonte jedoch noch einmal, dass das Thema Ethik schwierig werden könnte. Seine Antworten zu den Interviewfragen wurden nicht verwertet, da er als Baudienstleister im Hochbau und nicht im Tiefbau tätig ist.

Aufgrund dieses Feedbacks wurde der Interviewleitfaden nochmals einer kritischen Prüfung unterzogen und es wurde überlegt, ob insbesondere die Fragen zur Ethik umformuliert werden müssten, um sie verständlicher zu machen. Schlussendlich wurden sie jedoch bewusst so belassen, weil das Erkenntnisinteresse gerade darin liegt, zu erfahren, wie das Thema Ethik im praktischen Alltag adressiert wird und in welcher Form. Aufgrund der positiven Rückmeldungen wurden somit keine Änderungen am Leitfaden vorgenommen.

Die fünf individuellen Leitfäden der Ethik-Experten wurden nicht im Voraus getestet, weil sie individuell auf den entsprechenden Interviewpartner zugeschnitten wurden und von keiner anderen Person in dieser Form hätten beantwortet werden können.

Das praktische Vorgehen sowie der Ablauf während der Erhebungsphase mit ihren zum Teil unerwarteten Ergebnissen wird im nächsten Kapitel beleuchtet.

## **1.4 Praktisches Vorgehen und Ablauf der empirischen Forschung**

Die nachfolgende Abbildung 16 zeigt den praktischen Ablauf von der Kontaktaufnahme bis zur Rückmeldung der Resultate an die Interviewpartner, die allerdings erst nach erfolgreichem Abschluss der Dissertation erfolgt:

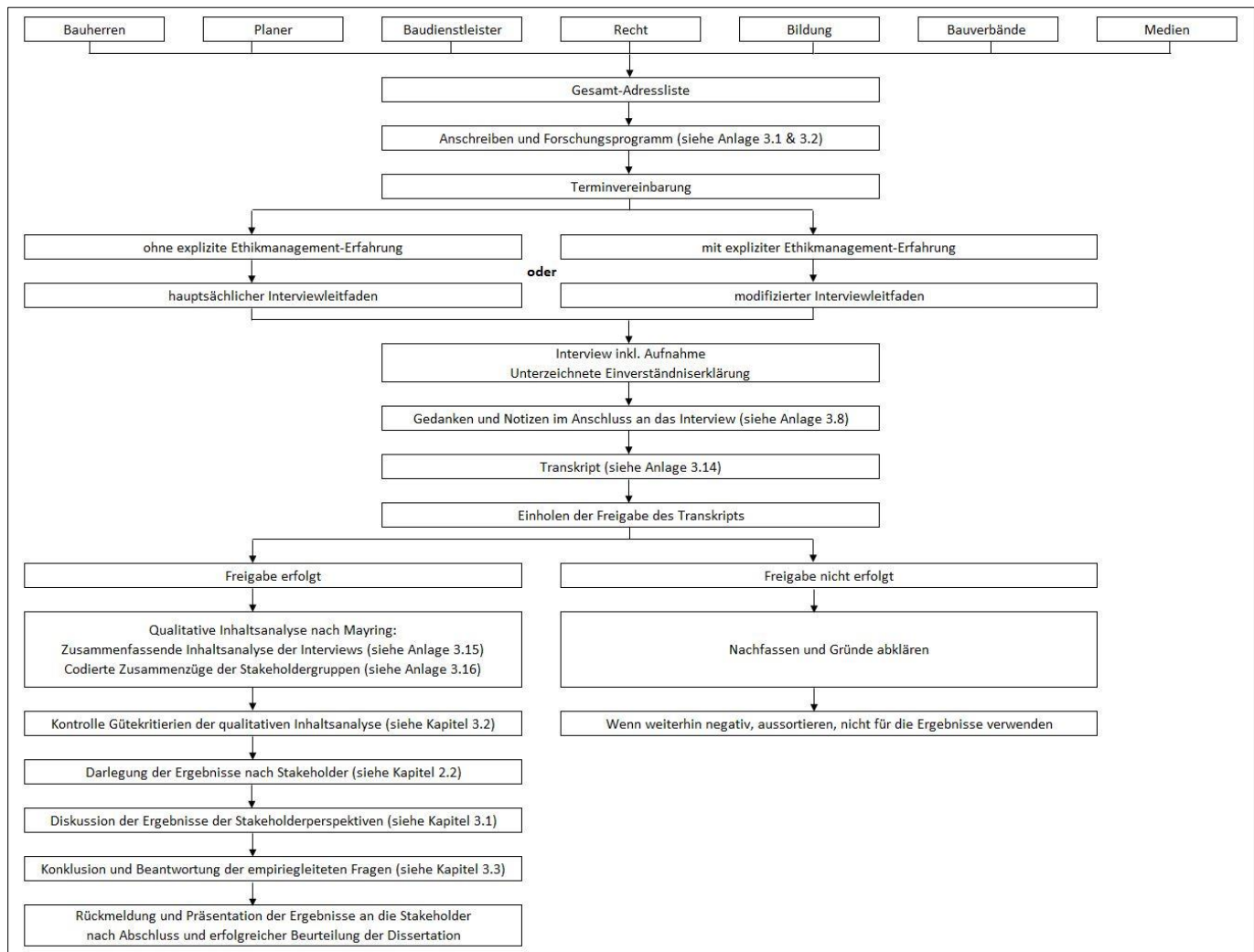


Abbildung 16: Ablauf der empirischen Forschung von der Kontaktaufnahme bis zur Rückmeldung der Resultate. (Quelle: Eigene Darstellung)

Insgesamt wurden 58 Experten und Stakeholder per E-Mail angeschrieben (vgl. Anlage 3.1) und um ein persönliches Interview gebeten. Davon sagten 19 Personen ab, sieben reagierten nicht und vier leiteten das Forschungsprogramm an andere Expertinnen und Experten weiter. Somit ergaben sich 28 Interview-Termine, die zwischen dem 8.11.2019 und dem 11.3.2020 stattfanden. Dabei wurde ein Interview per Telefon geführt (Experte 12) und drei Interviewpartner brachten eine zweite Person mit (Experten 16, 18; 25). 26 Termine fanden in der Deutschschweiz statt, zwei Termine in Süddeutschland (Experte 4; 28). In 23 Fällen entschied sich der Forscher für den hauptsächlichlichen Interviewleitfaden (vgl. Anlage 3.5), der durch den Pre-Test evaluiert worden war (vgl. vorangehendes Kapitel 1.3.3). Bei diesen Stakeholdern konnte aufgrund der Recherchen davon ausgegangen werden, dass keine explizite Ethikmanagement-Erfahrung vorhanden war. Dabei lag in einem Fall ein Irrtum vor: Experte 6 aus der

Stakeholdergruppe Bildung, hatte in seiner Organisation ein EMS installiert, was allerdings erst gegen Ende des Gesprächs klar wurde. In fünf Fällen (Experte 4, 20, 21, 24, 28) kam jeweils ein individuell modifizierter Interviewleitfaden zum Einsatz, der explizit auf den jeweiligen Gesprächspartner zugeschnitten wurde (vgl. Anlage 3.6).

Zu Beginn eines jeden Interviewtermins erläuterte der Forscher die Einverständniserklärung (vgl. Anlage 3.8). Alle 28 Gesprächspartner unterschrieben sie. Zudem wurden sämtliche Interviews, auch die telefonischen, aufgezeichnet. Die Recordings dauerten zwischen 62 Minuten und drei Stunden. Das Aufzeichnen aller Gespräche verlief ohne Pannen. Im Anschluss an die Interviews wurden Gedanken und Notizen zu jedem Gespräch angefertigt (vgl. Anlage 3.9). So wurde zum Beispiel festgehalten, dass Telefoninterviews aufgrund der fehlenden Gestik und Mimik des Gesprächspartners schwieriger zu führen sind und länger dauern, weil nicht immer klar war, ob eine Denkpause vorlag oder die Frage abschliessend beantwortet wurde. Grundsätzlich waren persönliche Gespräche deshalb flüssiger und individueller, allerdings nur, wenn sie auf einen Gesprächspartner reduziert waren. Die drei Gespräche, bei denen jeweils zwei Interviewpartner zur Verfügung standen, wurden in der Regel nicht gleich offen geführt wie die Einzelgespräche. Der Gesprächsverlauf war wesentlich harziger und weniger tief oder persönlich, so dass Einzelinterviews vorzuziehen sind.

Im Anschluss wurden die Gespräche mit Hilfe einer Transkriptionssoftware manuell transkribiert. Um eine einheitliche Transkription sicherzustellen, wurden zuvor Transkriptionsregeln aufgestellt, die entsprechend eingehalten wurden (vgl. Anlage 3.10). Neben den allgemein üblichen Anweisungen, wie bestimmte Laute oder Verhaltensweisen transkribiert werden sollen, ging es vor allem auch darum, das Gesagte so zu anonymisieren, dass keine Rückschlüsse auf die interviewte Person gemacht werden können. In einzelnen Ausnahmefällen wäre ein Erkennen eventuell für Baubrancheninsider trotzdem möglich, was den betreffenden Experten jedoch bewusst war und akzeptiert wurde. Das entsprechende Transkriptionsprotokoll, das zwischen 20 und 30 Seiten umfasste, wurde sämtlichen Experten zur Freigabe vorgelegt. Die Rückmeldungen dauerten zwischen 3 Tagen und 4 Wochen. Experte 14 lehnte die Freigabe ab, weil ihm das Nachlesen des Protokolls zu aufwendig war. Der Aufwand einer solchen Freigabe wurde vom Forschenden klar unterschätzt. Zwar wurde jeder Experte vorab darüber informiert, dass diese Freigabe aus forschungsethischen Gründen zu erfolgen hat, aber aus Unerfahrenheit war nicht klar, wie hoch dieser Aufwand tatsächlich war. Die Übertragung des mündlichen Textes sorgte zudem für eine erschwerte Lesbarkeit. Diese zusätzli-

che Aktivität sollte bei der Festlegung der Interviewzeit unbedingt berücksichtigt werden, denn sonst könnte es wie im vorliegenden Einzelfall vorkommen, dass Experten ihre Freigabe vorenthalten. Dankenswerterweise erteilten die restlichen Experten trotz der hohen Arbeitsbelastung ihre Zustimmung zum entsprechenden Transkript. Während 22 Experten das Protokoll ohne Korrekturen freigaben, überarbeiteten 5 Gesprächspartner ihren Text mehr oder weniger stark. Neben Formulierungsänderungen wurde dabei einige wenige Male eine Aussage gestrichen, die entweder die Anonymisierung hätte gefährden können oder die so nicht hätte zitiert werden wollen. Allerdings handelte es sich bei diesen Einzelheiten allesamt um Aussagen, die die Auswertung nicht verzerrten, weil sie dafür nicht relevant gewesen waren. Nach der Freigabe erfolgte die Auswertung der Ergebnisse, die den Inhalt der Gespräche nach Mayring qualitativ analysierte. Wie dies gemacht wurde und welche aufschlussreichen Erkenntnisse dabei herausgekommen sind, zeigt das nächste Kapitel.

## **2 Ergebnisse**

---

Die empirische Forschung mit den 26 gültigen Experten- und Stakeholderinterviews ergab eine Fülle an geläufigen und neuen Informationen sowie erwartete und unerwartete Meinungen und Einstellungen. Wie diese Daten, die als Transkripte vorliegen (vgl. Anlage 3.14), methodisch ausgewertet wurden, zeigt Kapitel 2.1. Anschliessend werden die Ergebnisse in Kapitel 2.2 dargelegt, und zwar indem zuerst in Unterkapitel 2.2.1 die Expertinnen und Experten vorgestellt werden. Unterkapitel 2.2.2 zeigt die Statements pro Stakeholdergruppe zur Schweizer Bauwirtschaft und Unterkapitel 2.2.3 beschäftigt sich mit den Aussagen zum Preismanagement. Unterkapitel 2.2.4 liefert Informationen zur normativen Ethik, wie sie im unternehmerischen Alltag wahrgenommen wird und Unterkapitel 2.2.5 beschäftigt sich mit der praktischen Umsetzung der Ethik im Unternehmen der verschiedenen Stakeholder.

### **2.1 Auswertung der Ergebnisse**

Die durch die Experten- und Stakeholderinterviews generierten Daten wurden nach zwei grossen Grundformen der Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet, nämlich der zusammenfas-



senden Inhaltsanalyse, wie sie Kapitel 2.1.1 nachzeichnet sowie der strukturierenden Inhaltsanalyse, wie Kapitel 2.1.4 zeigt.

### **2.1.1 Zusammenfassende Inhaltsanalyse nach Mayring**

Wie bereits in Kapitel 1.2.3 dieses Teils dargelegt, erfolgte die Auswertung der Daten mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring. Er (2015, S. 67) unterscheidet dabei die Grundformen (1) Explikation, (2) Zusammenfassung und (3) Strukturierung: Explikationen erklären einzelne Textfragmente, falls sie unverständlich sind und gedeutet werden müssen. Solche Textfragmente konnten in den vorliegenden Daten nicht entdeckt werden, weshalb diese Auswertungsart nicht relevant wurde.

Die Zusammenfassung als Grundform der Inhaltsanalyse reduziert das Datenmaterial in einer Art, dass die Inhalte zwar erhalten bleiben, aber durch die Generalisierung und Reduzierung zu einer überschaubaren Belegsammlung von Aussagen werden, die immer noch den Grundaussagen gleichen. Schreier (2014, S. 9) untersuchte verschiedene Varianten der qualitativen Inhaltsanalyse und konstatiert, dass Uneinigkeit in der Literatur darüber herrsche, ob die zusammenfassende Inhaltsanalyse ein selbstständiges Verfahren darstelle oder lediglich eine Strategie zur Kategorienbildung sein könne. In Anbetracht der Datenfülle der 27 Interviews und der Anforderung, die getätigten Aussagen miteinander vergleichen zu können, ist die zusammenfassende Inhaltsanalyse jedoch das bestgeeignete Mittel, um die angestrebten Ziele zu erreichen. Nur durch das Anheben des Abstraktionsniveaus während der Generalisierung und der anschließenden Reduzierung der Redundanzen wurden die Aussagen in dem Masse vergleichbar, wie sie es durch diese Auswertungsart tatsächlich wurden. Die zusammenfassende Inhaltsanalyse der Interviews ist deshalb der wichtigste Teil der Datenanalyse für die vorliegende Dissertation. Mayring (2015, S. 70) unterteilt den Ablauf dieser Inhaltsanalyse in sieben Schritte, wie die nachfolgende Abbildung 17 aufzeigt:

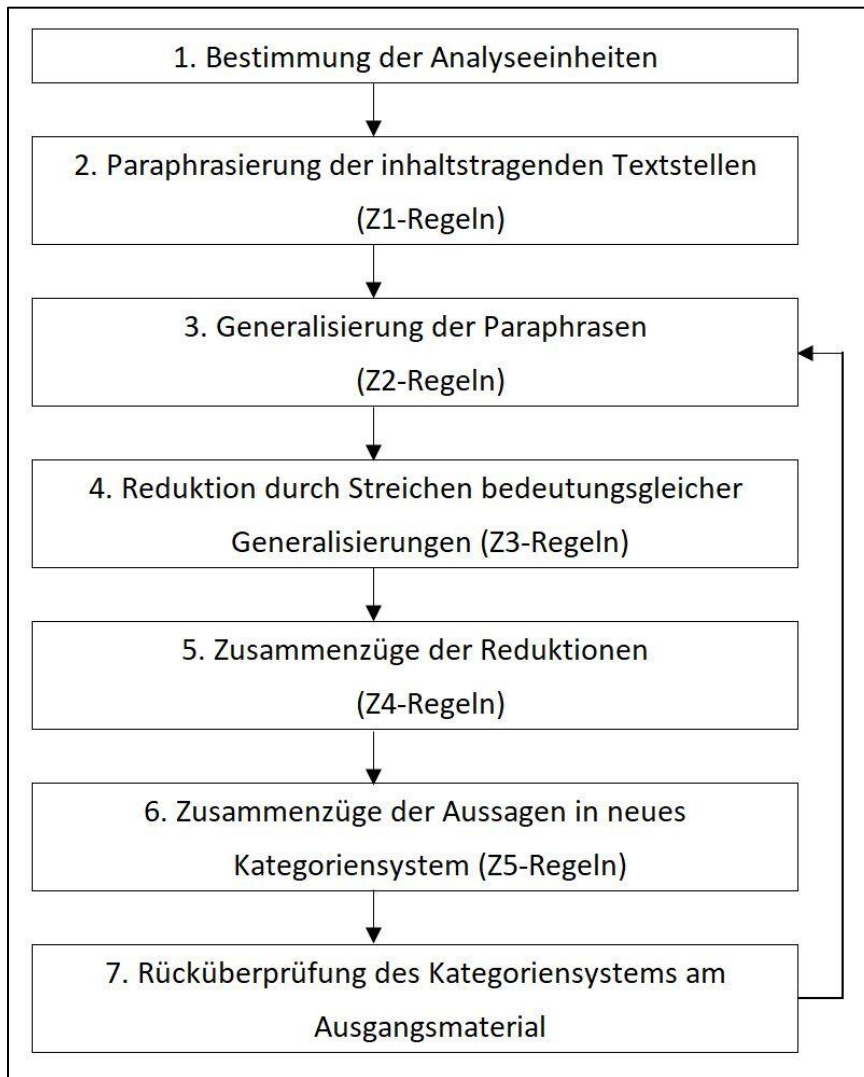


Abbildung 17: Ablauf der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring. (Quelle: Mayring, 2015, S. 70)

Als Erstes wurden die Transkripte der 27 Interviews als Analyseeinheiten bestimmt. Sodann wurde im zweiten Schritt jedes einzelne nach den Z1-Regeln paraphrasiert. Die entsprechenden Interpretationsregeln der zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse finden sich in Anlage 3.11. Als nächstes wurden die Paraphrasen nach den Z2-Regeln generalisiert, indem die Aussagen der Stakeholder und Experten von der persönlichen Wahrnehmung abstrahiert und verallgemeinert wurden. Der vierte Schritt bestand aus der ersten Reduktion und umfasste nach den Z3-Regeln das Streichen von identischen Generalisierungen innerhalb eines Experteninterviews, das Streichen von thematisch unwesentlichen Aussagen und somit das Selektionieren der übrigen Generalisierungen. Im Zweifelsfall wurden theoretische Vorannahmen zu Hilfe genommen und ergänzt. Im fünften Schritt wurde anstatt einer zweiten Reduktion ein Zusammenzug aller ausgewerteten Aussagen nach Stakeholder-Gruppen vorgenommen. Gemäss den Z4-Regeln wurden somit gleiche oder ähnliche Aussagen gebündelt.

Das Kategoriensystem musste dazu nicht angepasst werden. In mehreren Durchgängen wurden die Aussagen sodann sortiert und dem Kategoriensystem im 6. Schritt zugeordnet (vgl. Anlage 3.12). Diese Zuordnung widerspiegelt sich im nächsten Kapitel 2.2, indem die Ergebnisse dargelegt werden. Im 7. und letzten Schritt wurde eine Rückprüfung am Ausgangsmaterial durchgeführt, um entsprechende Gütekriterien einzuhalten (vgl. auch nachfolgendes Kapitel 2.1.3).

### **2.1.2 Zusammenstellung der Aussagen als Kategoriensystem**

Die Bildung eines Kategoriensystems ist für die Inhaltsanalyse zentral (vgl. Hussy et al., 2013, S. 256). In der Literatur werden unterschiedliche Auffassungen diskutiert, welche Kategorienbildungsart legitim sei. Gläser und Laudel (2010, S. 205) legen ihre Kategorien nicht im Voraus fest, sondern erarbeiten sie im Laufe der Auswertung, verändern oder ergänzen sie, streichen jedoch keine Kategorie, um sie nicht aus der Auswertung zu verlieren. Mayring (2015, S. 69) demgegenüber plädiert im Zusammenhang mit der zusammenfassenden Inhaltsanalyse für die deduktive Kategorienbildung. Das Kategoriensystem für die vorliegende Dissertation wurde aufgrund der ausgeführten Theorie gebildet, auf der auch die Basis für die Fragen ruhte (vgl. Anlage 3.3; 3.4). Dieses Kategoriensystem entwickelte sich weg von den Fragekategorien hin zu den Inhaltskategorien der Antworten, nicht zuletzt auch deshalb, weil die Antworten der Experten und Stakeholder nicht immer passgenau mit den Fragen übereinstimmten und Aspekte innerhalb des Interviews zu einem späteren Zeitpunkt wieder aufgegriffen und tiefer erörtert wurden. Dies machte die Auswertung aufwendig und anspruchsvoll, weshalb sich eine computergestützte Analyse zur Generalisierung und Reduzierung als nicht hilfreich erwies, obwohl Flick (2019, S. 455ff) der Meinung ist, dass eine Auswertung mit QDA-Software einen deutlichen Qualitätsgewinn verspricht, insbesondere aufgrund der Sortier- und Darstellungsmöglichkeiten der Software. Mayring (2015, S. 84) warnt jedoch vor einer unzulässigen technischen Abkürzung bei der Verwendung von Softwareprogrammen, da sie zu keinen automatisierten Auswertungen fähig ist. Gläser und Laudel (2010, S. 202) bestätigen, dass sich Informationen mit Hilfe einer QDA-Software nur schwer extrahieren lassen. Deshalb wurden die ausgedruckten Transkripte händisch und systematisch abgearbeitet, was sich als ergiebiger erwies, weil die Daten übersichtlicher und nebeneinander erreichbar waren. So wurden im ersten Schritt die Antworten den Fragekategorien zugeordnet und anschliessend als Paraphrase unter Angabe der Transkriptzeilennummer in eine Excelliste aufgenommen. Im

zweiten Schritt wurde die Paraphrase generalisiert und in die mittlere Spalte eingetragen. Im dritten und letzten Schritt wurden die Aussagen reduziert, das heisst redundante Informationen wurden gestrichen und nahestehende Sinnzusammenhänge verbunden. Auf diese Art wurden alle 27 Interviews analysiert, um sie anschliessend in die passenden Kategorien einzusortieren. Dabei wurde darauf geachtet, dass jede Aussage oder jedes Aussagebündel nur in eine Kategorie einsortiert wurde, obwohl sie unter Umständen auch in eine andere Kategorie gepasst hätte. So waren sich zum Beispiel die Kategorie „1.3.5. Verhandlungsmacht der Abnehmer“ und „2.1. Marktmacht und Preisdruck“ sehr ähnlich (vgl. Beilage 3.12). Die entsprechende Aussage wurde so zugeordnet, wie sie im Kontext der Originalaussage besser passte: als Aussage zur Branchenstruktur oder als Aussage zum Preismanagement.

In der vorliegenden Arbeit war das Kodieren der Aussagen weniger problematisch, da das Kategoriensystem theoriegeleitet erstellt wurde und die Stakeholder- und Experteninterviews teilstrukturiert geführt wurden. Somit, und das hat sich auch in der Auswertungspraxis bestätigt, blieben die Aussagen der Experten und Stakeholder bei den gewünschten Themen. Allerdings verlangt das Kategoriensystem nach bestimmten Anforderungen, die im nächsten Kapitel kritisch gewürdigt werden.

### **2.1.3 Gütekriterien des Kategoriensystems**

Wie das Forschungsdesign insgesamt, unterliegt auch das Kategoriensystem den Gütekriterien Validität, Objektivität und Reliabilität (vgl. Hussy et al., 2013, S. 258): Valide ist das System dann, wenn die Bedeutung des Textes korrekt erfasst wurde; Objektivität und Reliabilität liegt vor, wenn der Text nicht subjektiv oder verzerrt verstanden wurde. Bei qualitativer Forschung ist Objektivität sehr schwer zu erreichen, weshalb eine Angleichung durch eine Absicherung der Interpretation zustande kommen soll (vgl. Hussy et al., 2013, S. 277). Döring und Bortz (2016, S. 566) nennen dies Inter-Kodierer-Übereinstimmung. Dazu sollen sich zwei unabhängige Auswerterinnen oder Auswerter der Texte annehmen und im Diskurs die Validierung wie folgt überprüfen: Der Hauptcodierer erklärt dem Zweitcodierer das Forschungsdesign, insbesondere das Kategoriensystem und die Interpretationsregeln. Anschliessend vergleichen die beiden Bearbeitenden ihre Resultate und begründen allfällige Unterschiede. Nur wenn der Zweitcodierer den Hauptcodierer überzeugen kann, dass die Auswertung nicht dem Text oder den Interpretationsregeln entspricht, wird dies als „keine Übereinstimmung“ gewertet (vgl. Mayring, 2008, S. 12f). Für die vorliegende Arbeit wurden auf diese Weise die Interviews der

Experten 2, 5, 6 und 12 von einer Kommunikationspsychologin als Zweitcodiererin überprüft (vgl. Anlage 3.13). Sie überprüfte nicht nur die Zuweisung des Textes zu einer bestimmten Kategorie, sondern auch die Auswertungsschritte der Paraphrase, Generalisierung, Reduktion der zusammenfassenden Inhaltsanalyse, da sie hier das grössere Fehlerpotenzial zu finden vermutete. Die vom Erst- und der Zweitcodiererin unterschiedlich interpretierten und diskutierten Stellen wurden in den Protokollen grau markiert. Zusätzlich wurde die Reliabilität vom Hauptcodierer kontrolliert, indem die Textsegmente von vier Interviews nach zwei Wochen erneut codiert wurden, um allfällige Differenzen zu erkennen, wie Hussy et al. (2013, S. 258) vorschlagen. Döring und Bortz (2016, S. 566) bezeichnen dies als Intra-Kodierer-Übereinstimmung. Bei keinem der beiden Verfahren wurden formale Abweichungen identifiziert. Dieses nachsichtigere, weniger rigorose Vorgehen genüge einer qualitativen Analyse, konstatiert Mayring (2008, S. 13). Dem stimmen Hauptcodierer und Zweitcodiererin hinsichtlich der generierten Resultate vollumfänglich zu.

#### **2.1.4 Die strukturierende Inhaltsanalyse nach Mayring**

In einem zweiten grossen Analyseteil wurden die in Kapitel 2.1.1 erläuterten Zusammenfassungen weiter strukturiert, was ebenfalls eine Technik der Inhaltsanalyse nach Mayring (2015, S. 67) darstellt. Sie dient dazu, die verschiedenen Aussagen über die einzelnen Stakeholder resp. Stakeholdergruppen und Experten hinweg miteinander in Beziehung zu setzen. Die Ergebnisse dieser Strukturierung bilden die Grundlage von Kapitel 3 um zu diskutieren, zu interpretieren und zu konkludieren.

## **2.2 Darlegung der Ergebnisse**

Im Folgenden werden die Ergebnisse aus den Stakeholder- und Experteninterviews beschrieben. Sie stellen kein repräsentatives Abbild der Baubranche bezüglich Preisbildung und Ethikmanagement dar, sondern vermitteln ein Stimmungs- und Gedankenbild aus der Perspektive der verschiedenen Stakeholder und Stakeholdergruppen. Kapitel 2.2.1 stellt die Teilnehmenden der Interviews vor, während Kapitel 2.2.2. einen Überblick zu den Antworten gibt, die die globalen Rahmenbedingungen, die Markt- und die Branchenstruktur des schweizerischen Bauwesens betreffen. Die Aussagen zum Preismanagement werden in Kapitel 2.2.3 ausge-

führt. Unterteilt wurde dieses Kapitel in die Themen Nachfragemacht und Preisdruck, preistheoretische Verhaltensmodelle und Preisfairness, Reziprozität, sowie Preiskalkulation, Submission, Angebots- und Nachtragsmanagement. Kapitel 2.2.4 beschäftigt sich mit den Informationen zur normativen Ethik im unternehmerischen Alltag. Insbesondere mit der philosophischen und soziologischen Seite der Moral, mit Gerechtigkeit und Fairness, mit der Wirtschaftsethik, der ökonomischen und der Governanceethik, zu dem auch das Wertemanagement gehört, sowie der integrativen Ethik. In Kapitel 2.2.5 werden die Ausführungen zur praktischen Umsetzung der Ethik im Unternehmen rapportiert, und zwar als Ethik im Rahmen der unternehmerischen Verantwortung, als ethische Unternehmenskultur und moralische Organisationsentwicklung, als moralische Handlungs- und Entscheidungskompetenz und als ethische Managementsysteme.

### **2.2.1 Vorstellung der Expertinnen und Experten**

Wie bereits erwähnt, ist die Anonymisierung der teilnehmenden Expertinnen und Experten ein hohes Anliegen, um unbeschwerte Aussagen zu ermöglichen. Deshalb wird im Folgenden darauf verzichtet, zwischen weiblichen und männlichen Experten zu unterscheiden. Es wird nur noch die männliche Form ausgeführt.

#### **2.2.1.1 Stakeholdergruppe Bauherren**

Insgesamt stellten sich sechs öffentliche Bauherren aus den Bereichen Strassen-, Schienen- und Flugverkehr als Interviewpartner zur Verfügung. Neben Gesprächspartnern auf Bundesebene konnten auch Teilnehmer aus Kanton und Stadt Zürich gewonnen werden, was ein breites Spektrum an öffentlichen Bauwerken abdeckte.

Besonders eindrücklich war die Sicht von Experte 18 (2020, Anlage 3.15.16) auf die Baubranche. Er arbeitete seit über 30 Jahren in seiner Organisation, zuletzt als Abteilungsleiter. Er wünschte sich ein Modell mit ethischen und ökologischen Werten zur Hilfestellung einer fairen Vergabe.

Experte 22 (2020, Anlage 3.15.20) schien viele gute Erfahrungen mit dem kooperativen Ansatz gemacht zu haben und gab wichtige Hinweise. Er arbeitete seit über 15 Jahren in seiner Orga-

nisation mit, aktuell als Projektleiter Brückenbau. Er würde zu tiefe Angebote am liebsten ausschliessen, denn er wisse, dass wegen der tiefen Preise Nachträge und Diskussionen vorprogrammiert seien.

Experte 23 (2020, Anlage 3.15.21) war seit sieben Jahren als Leiter Einkauf in seiner Organisation tätig. Er hatte viel zum Thema Fairness zu sagen und gab ehrlich Auskunft. Er erklärte, dass bei grossen Vergaben die qualitative Beurteilung vor dem Preis vorgenommen würde.

Experte 25 (2020, Anlage 3.15.23) war mit 20 Jahren ebenfalls langjähriger Mitarbeitender bei seiner Organisation und war stellvertretender Bereichsleiter. Er hatte das Forschungsprogramm studiert und sich Fragen notiert, so dass die Themen ausgiebig diskutiert werden konnten. Er wusste, je schlechter die Ausschreibung, desto mehr Möglichkeiten, die von den Baudienstleistern genutzt werden, um zu spekulieren.

Experte 26 (2020, Anlage 3.15.24) arbeitete seit 9 Jahren als Teamleiter Multiprojekte in seiner Organisation und interessierte sich für das Thema. Er schilderte einige Erfahrungen im fairen Umgang mit Vertragspartnern. Er glaubte nicht an das Potenzial eines EMS und gab zu bedenken, dass er angebotene Preise nicht erhöhen könnte, das müsse der Baudienstleister selbst an die Hand nehmen.

Experte 27 (2020, Anlage 3.15.25) war Sektionsleiter in seiner Organisation und sehr gut vorbereitet. Er hatte einiges zum Thema Ethik zu sagen und antwortete überlegt und genau. Er plädierte dafür, mehr Fehler zu machen, sie seien etwas Positives und brächten einen weiter; man müsse jedoch dazu stehen und daraus lernen.

#### 2.2.1.2 Stakeholdergruppe Planer

Zur Stakeholdergruppe Planer gehörend, stellte sich Experte 10 (2019, Anlage 3.15.9) zur Verfügung. Er arbeitete seit mehr als 15 Jahren in einem international tätigen Beratungs-, Ingenieur- und Planungsbüro mit über 500 Mitarbeitenden und war Mitglied der Geschäftsleitung und Vorsteher der Infrastrukturabteilung. Er sah viele Parallelen zwischen Planern und Baudienstleistern und empfand den momentan praktizierten Vergabeprozess als unfair und ungesund für die Branche. Sogar für das ganze Land Schweiz, wenn niemand mehr als Ingenieur arbeiten wolle und alles Know-how aus dem Ausland importiert werden müsse.

### 2.2.1.3 Stakeholdergruppe Baudienstleister

Im Rahmen dieser Stakeholdergruppe wurden insgesamt sechs Einzelinterviews aus fünf verschiedenen Baudienstleistungsunternehmen geführt. Vier der fünf grössten Bauunternehmen der Schweiz erklärten sich zur Teilnahme bereit. Alle Bauunternehmen hatten ihren Sitz in einem Deutschschweizer Kanton. Ein Baudienstleister im Speziellen lebte seit vielen Jahren ein engagiertes EMS.

Experte 3 (2019, Anlage 3.15.2) arbeitete seit insgesamt sieben Jahren als Kalkulator und war zwischendurch gut zwei Jahre für den Einkauf zuständig. Seine Grundhaltung zum Thema Ethik war positiv, aber er hatte Zweifel, dass sich damit etwas ändern lässt. Er wünschte sich stärkere Zusammenarbeit, flachere Hierarchien, Wertschätzung und ein Miteinander auf Augenhöhe.

Experte 5 (2019, Anlage 3.15.4) arbeitete als Kalkulator und kannte die Details der Tiefbau-submissionen sehr genau. Dort sah er viele Ungerechtigkeiten, die nicht leicht zu beheben seien. Er war der Meinung, dass eine Verhaltensänderung seinerseits nichts am System verändern würde.

Experte 7 (2019, Anlage 3.15.6) war seit über 20 Jahren in der Branche, war Baustellenchef bei grösseren Projekten und arbeitete seit zirka drei Jahren als Bereichsleiter einer Spezialsparte. Er sagte, Bauen sei wichtig und fragte sich, wie man den Fokus wieder dorthin bringen und die Leute mit den nötigen Werten und dem Engagement finden könnte. Er verband hohe ethische Ansprüche mit marktorientierten Gedanken.

Experte 15 (2019, Anlage 3.15.13) leitete ein technisches Büro. Er war sehr offen und seine Antworten hatten Substanz. Er war überzeugt, dass der gute Umgang miteinander ein Alleinstellungsmerkmal sein könnte.

Experte 19 (2020, Anlage 3.15.17) war stellvertretender Leiter einer ganzen Sparte und unterstützte die Führung. Er stellte fest, dass Ethik beim obersten Chef beginne.

Experte 21 (2020, Anlage 3.15.19) war Firmeninhaber einer Bauunternehmung für Hoch-, Tief- und Strassenbau mit über einhundert Mitarbeitenden und besass als einziger ein explizit eingeführtes Ethikmanagement. Für ihn war klar, dass er es sich gar nicht leisten könne, kein EMS zu haben.



#### 2.2.1.4 Stakeholdergruppe Recht

Zur Stakeholdergruppe Recht zählten vier Interviewpartner: Ein auf Baurecht spezialisierter Rechtsanwalt, ein auf Kartellrecht spezialisierter Rechtsanwalt, der gleichzeitig an einer Hochschule Compliance und Kartellrecht unterrichtete sowie ein Mitglied der Geschäftsleitung der Gewerkschaft Unia und der Leiter der Bauabteilung der Wettbewerbskommission WEKO.

Experte 2 (2019, Anlage 3.15.1) bearbeitete als Rechtsanwalt unter anderem Submissionsbeschwerden. Er sah die fehlende Ethik generell als Problem der Gesellschaft und sagte, dass das aktuelle Vergaberecht in seiner Form keinen fairen Preis generieren könne.

Experte 8 (2019, Anlage 3.15.7) setzte sich als Leiter mit seiner Organisation für die Rechte der Arbeiterschaft ein. Seine Sicht auf die Branche und die Probleme waren sehr wertvoll, da er sehr gut informiert und seit sieben Jahren in seiner Funktion tätig gewesen war. Für ihn waren es vor allem die Arbeitgeber, also die Baudienstleister, die für die schlechten Zustände verantwortlich seien. Er sagte, Mindeststandards seien festzulegen, zu kontrollieren und durchzusetzen.

Experte 9 (2019, Anlage 3.15.8) arbeitete als stellvertretender Direktor seit sieben Jahren in seiner Funktion für die Wettbewerbskommission. Er vertrat den Standpunkt, dass der Prozess der Preisfindung fair und transparent sei und sah keine Ungerechtigkeiten oder Unfairness im ganzen System. Er sagte, in einem Kartell würden die Firmen träge. Gegen Ende des Gesprächs kamen Überlegungen auf, wie der Umgang miteinander in der Ausführung mittels einem baustellenspezifischen Verhaltenskodex anders gestaltet werden könnte.

Experte 20 (2020, Anlage 3.15.18) hatte aufgrund seiner beruflichen Tätigkeit als Rechtsanwalt und Professor ein grosses Fachwissen und ein gutes Gespür für die Probleme der Baubranche. Er sagte, im Kartellrecht von 2004 sei die „relative Marktmacht“ geregelt und forderte die Bauwirtschaft auf, das Thema „Nachfragemacht“ bei Behörden und Politik zu thematisieren.

#### 2.2.1.5 Stakeholdergruppe Bildung

Im Rahmen von Bildungseinrichtungen wurden vier Experten interviewt: Zwei Schulleiter von bauspezifischen Schulen, ein Geschäftsführer einer Organisation, die Führungskräfte und ihre Unternehmen mit Ausbildung und Coaching in Leadership und Business Ethics unterstützte sowie ein Experte mit Professur an einer ausländischen Hochschule, eigener Beratungsfirma

in Sachen Corporate Integrity-, Ethics-, Values-, CI- und Culture Management und für die Auditierung von EMB-Mitgliedern zuständig ist.

Experte 6 (2019, Anlage 3.15.5) war als Leiter einer Bauschule von der Wirksamkeit von Ethik für nachhaltigen Geschäftserfolg überzeugt. Er sah die Branche vor grossen Herausforderungen und prangerte die aktuelle Nachtragspraxis und die Preisfixierung an. Er begleitete seine Schule erfolgreich bei einem Kulturwandel.

Experte 16 (2020, Anlage 3.15.14) vertrat als Schulleiter einer Bauschule die Meinung, dass die Studierenden nur mit einem Rucksack voller Fachkompetenzen ins Berufsleben entlassen werden sollen und erst mit zunehmender Erfahrung mit den praktischen Fragen der Preisbildung und Ethik konfrontiert werden sollten.

Experte 24 (2020, Anlage 3.15.22) antwortete als CEO einer Ethik-Weiterbildungsstätte sehr offen und konnte zu allen Fragen etwas beitragen. Er kannte sich sowohl in der Baubranche als auch in anderen Branchen aus, so dass er einige wunde Punkte gut analysieren und Vergleiche ziehen konnte.

Experte 28 (2020, Anlage 3.15.26) nahm sich als Professor und Geschäftsinhaber einer Beratungsfirma für Corporate Governance viel Zeit für ein offenes und ehrliches Gespräch und war aufgrund der beruflichen Tätigkeiten sowohl in der Lehre als auch in der Praxis mit dem Thema Ethikmanagement sehr vertraut. Ein wichtiges Statement war, dass die Divergenz zwischen Theorie und Praxis wohl an der Bequemlichkeit des Menschen liege und der jahrzehntelangen falschen Anreizstruktur.

#### 2.2.1.6 Stakeholdergruppe Bauverbände

Zur Stakeholdergruppe der Bauverbände zählten vier Experten: Der Geschäftsführer eines ausländischen Ethikmanagement-Vereins, der auf die Baubranche spezialisiert ist, zwei Leiter von Geschäftsstellen von unterschiedlichen Bauverbänden sowie der Präsident des Vorstandes eines Bauverbandes.

Experte 4 (2019, Anlage 3.15.3) arbeitete als Leiter der Rechtsabteilung eines Bauverbandes und gleichzeitig als Geschäftsführer des Ethikmanagement-Vereins. Obwohl er von den Anliegen seines Vereins absolut überzeugt war, sah er die fast permanente Billigst-Preisvergabe im

Rahmen des öffentlichen Rechts als viel grundsätzlicheres Problem und als eine ganz grosse Branchenverbesserungsaufgabe.

Experte 11 (2019, Anlage 3.15.10) war Geschäftsführer eines Bauverbandes. Er äusserte sich eher kritisch zur Themenstruktur dieser Arbeit und widersprach der Möglichkeit, dass Preisabsprachen auch zum Schutz vor zu tiefen Preisen gemacht werden könnten.

Experte 12 (2019, Anlage 3.15.11) stellte sich als Präsident eines Bauverbandes als Gesprächspartner zur Verfügung. Durch sein grosses Netzwerk konnte er seine Sicht der Dinge gut einordnen und aus verschiedenen Perspektiven darlegen. Er gab viele gehaltvolle Antworten und wirkte sehr sattelfest in den Themen Bau, Preis und Kultur. Er sagte, der Preisbildungsprozess zur Offerteingabe bei einer Submission sei wie „Fischen im Trüben“: Ein Stück Erfahrung, ein Stück Bauchgefühl, ein Abwägen, wie weit man den Preis nachlassen kann, ohne dass es nachher zu einem Verlust komme.

Experte 17 (2020, Anlage 3.15.15) leitete die Geschäftsstelle eines weiteren Bauverbandes. Er sagte, mit dem Paradigmenwechsel im neuen Submissionsrecht auf den Qualitätswettbewerb mit der Gleichstellung von qualitativen zu Preiskriterien gehe es nun um die Umsetzung.

#### 2.2.1.7 Stakeholdergruppe Medien

Zur Stakeholdergruppe Medien gehörte Experte 13 (2019, Anlage 3.15.12). Als Redaktionsleiter einer Fachzeitschrift kannte der Gesprächspartner die Probleme und Schwierigkeiten des Baus aus Gesprächen und Reportagen mit und über Branchenteilnehmer. Er sagte, die tiefen Preise seien für beide Seiten schwierig.

### 2.2.2 Statements zur Schweizer Bauwirtschaft

Bezugnehmend auf die Ausführungen im Theorieteil (vgl. Teil II, Kapitel 2.1.2, 2.1.3 und 2.1.4) werden nachfolgend die Erklärungen der Stakeholdergruppen zu den globalen Rahmenbedingungen (vgl. Unterkapitel 2.2.2.1), zur Marktstruktur (vgl. Unterkapitel 2.2.2.2) sowie zur Branchenstruktur (vgl. Unterkapitel 2.2.2.3) dargelegt.

### 2.2.2.1 Globale Rahmenbedingungen

#### Stakeholdergruppe Bauherren

Hinsichtlich der politisch-rechtlichen Einflüsse der globalen Rahmenbedingungen plädierte Experte 27 (2020, Anlage 3.15.25) dafür, dass Ethik selbstverständlich sein sollte, sah jedoch die Politik in der Pflicht, Impulse bezüglich ethischer Gesichtspunkte in die öffentliche Verwaltung einzubringen. Experte 25 (2020, Anlage 3.15.23) bemerkte, dass das Gesetz Probleme nicht früher regle, als wenn sie auftauchten. Zudem hätten Preisabsprachen früher eine gewisse Fairness gebracht. Damit konnte der Unternehmer seinen Maschinenpark richtig unterhalten, die Leute korrekt entlohnen und auf Unvorhergesehenes kulanter reagieren. Das fand er gut, es sei heute natürlich illegal, das Parlament habe es so gewollt.

Zum Thema wirtschaftliche Einflüsse bemerkte Experte 26 (2020, Anlage 3.15.24), dass es in Zukunft viel mehr Planer und Baudienstleister brauche, da die Auftragslage stark steige. Zu den Einflüssen der Konjunktur bemerkte er, wenn grosse Bauwerke wie z. B. der Gotthard-Tunnel fertig würden, kämen wieder mehr Anbieter auf den Markt. Viele Projekte würden vier bis sieben Jahre dauern, nur wenige wären nach zwei Jahren schon fertig, führte er weiter aus. Experte 25 (2020, Anlage 3.15.23) war überzeugt, dass keine Überkapazität an Baudienstleistern herrsche, denn bei grossen, komplexen Projekten würden nicht immer viele Offerten eingereicht. Ob Konjunktur oder Konjunkturprognosen einen Einfluss hätten, konnte er nicht beurteilen. Experte 22 (2020, Anlage 3.15.20) hielt die Preisofferten für willkürlich und Experte 27 (2020, Anlage 3.15.25) sah in den Offerten keine nachvollziehbaren Muster.

Bei den technologischen Einflüssen wurde das Thema BIM angesprochen. Experte 27 (2020, Anlage 3.15.25) sieht darin zwei Vorteile: Einerseits das wirtschaftlichere Bauen durch Mitsprache des Unternehmers und Planers sowie die Life-Cycle-Betrachtungen der Bauwerke. Er gab jedoch zu bedenken, dass es nicht so einfach und schnell gehe wie gewünscht, obwohl im Stahlbau das Little BIM schon seit über 25 Jahren praktiziert werde. Dass beim BIM der ganze Life Cycle des Bauwerkes miteinbezogen wird, halten auch die Experten 18 (2020, Anlage 3.15.16) und 23 (2020, Anlage 3.15.21) für vorteilhaft. Sie investierten sehr viel in BIM und hofften, dass es damit leichter werde. Es müsse jedoch zuerst ein Standard geschaffen werden, was im Tiefbaubereich nicht so einfach sei, weil die Projekte so individuell wären. Dass BIM nicht für alle Tiefbauarbeiten geeignet sei, sah auch Experte 27 (2020, Anlage 3.15.25). Für ihn sei es vor allem ein Instrument für die Bewirtschaftung, wobei er zu bedenken gab,

dass der Life Cycle eines Werkes gar nicht ausgenutzt werde, weil die Objekte viel früher wieder umgebaut oder entfernt würden. Für Strassenraumbauer und Verkehrsplaner sei alles viel kurzlebiger als das Material zulasse. Er konnte sich jedoch vorstellen, dass BIM die Qualität der Kommunikation beeinflussen könnte.

Zu den ökologisch-geografischen Einflüssen bemerkte Experte 23 (2020, Anlage 3.15.21), dass Bauen regional sei.

#### Stakeholdergruppe Planer

Im Rahmen der wirtschaftlichen Einflüsse der globalen Rahmenbedingungen sah Experte 10 (2019, Anlage 3.15.9) genügend Arbeit für Planer, aber viel zu tiefe Preise. In Bezug auf die technologischen Einflüsse des BIM erwarte er die Möglichkeit einer vollständigeren Planung. Allerdings müsse man jetzt investieren und kulant sein, um vertragliche Unsicherheiten nicht auszunützen.

#### Stakeholdergruppe Baudienstleister

Mit Blick auf die globalen Rahmenbedingungen bemerkte Experte 7 (2019, Anlage 3.15.6), dass die Bauwirtschaft schlecht vermarktet werde und keine einflussreiche Lobbyarbeit betreibe. Auf der wirtschaftlichen Seite gäbe es genug Nachfrage und die Baudienstleister seien gut ausgelastet, sagte Experte 15 (2019, Anlage 3.15.13), wobei Experte 19 (2020, Anlage 3.15.17) saisonale Schwankungen bei der Preisbildung beobachtete und erwähnte, dass Konjunkturprognosen ebenfalls Einfluss auf die Angebotspreise hätten, während sich Experte 7 (2019, Anlage 3.15.6) nicht für Konjunkturprognosen interessierte und Experte 3 (2019, Anlage 3.15.2) meinte, der Preiskampf sei Jahreszeiten abhängig. Im Sinne der technologischen Einflüsse könne das BIM die Verhältnisse in Zukunft grundlegend ändern, erklärte Experte 5 (2019, Anlage 3.15.4). Allerdings sei BIM teuer und nur grosse Unternehmen könnten sich das leisten; ausserdem dauere es noch lange, bis es funktionierte, ergänzte Experte 21 (2020, Anlage 3.15.19) und führte weiter aus, dass Innovationen im Baugewerbe deshalb rar wären, weil die meisten Firmen klein seien und es eine gewisse Grösse brauche, um es sich leisten zu können. Der Prozess der Submission verbessere sich, weil Planung und Kalkulation klarer würden und ebenso könne es die Chance geben, mehr miteinander zu reden, ergänzte

Experte 15 (2019, Anlage 3.15.13). Experte 19 (2020, Anlage 3.15.17) bemängelte, dass der Regietarif verboten worden war.

### Stakeholdergruppe Recht

Bezüglich der globalen Rahmenbedingungen sah Experte 9 (2019, Anlage 3.15.8) im Hinblick auf wirtschaftliche Einflüsse durch Konjunkturlage und -prognosen keinen markanten Einfluss auf die Preisbildung. Die Bauwirtschaft verändere und erneuere sich nur langsam, bemerkte Experte 2 (2019, Anlage 3.15.1) zu den technischen Einflüssen. Im Zuge ökologisch-geografischer Einflüsse sah Experte 20 (2020, Anlage 3.15.18) die Schweizer Bauwirtschaft im Vorteil, weil ihre Werke nicht im Ausland produziert werden könnten, sondern zu Schweizer Konditionen hergestellt werden müssten. Es sei auch einfacher, weil Baudienstleister den Vertrag für den Kauf ihres Bauwerks schon in der Tasche hätten und nicht im Voraus produzieren müssten mit dem Risiko, keine Abnehmer zu finden. Zu den rechtlichen Einflüssen hielt Experte 9 (2019, Anlage 3.15.8) folgendes fest: Abreden und Korruption seien ein ernsthaftes Problem, hätten viele Formen und würden in der Schweiz heute noch praktiziert. Deshalb brauche es die WEKO. Es sei ihre Aufgabe, durch Prävention zu verhindern, dass das Kartellgesetz verletzt werde und Vorschriften nicht eingehalten würden. Ein Mittel, dies umzusetzen, ist die Sensibilisierung der Bauherren, damit diese nicht einen zu hohen Preis bezahlen und bei Verdacht auf Abreden ein Offertverfahren abbrechen können. Er betont, dass in einem Kartell die Schwächsten überleben und die Starken eine zu hohe Marge erwirtschaften. Deshalb führe die Zerschlagung eines Kartells in der Regel zu einer Bereinigung auf Seiten der Baudienstleister. Er betonte jedoch, dass Nachfrager durch Kartelle einen zu hohen Preis bezahlten. Experte 20 (2020, Anlage 3.15.18) ergänzte, dass alle Branchen gleich anfällig seien, gegen das Kartellrecht zu verstossen, es sei keine Spezialität der Bauwirtschaft. Es falle hier nur stärker auf, weil die volkswirtschaftliche Bedeutung wesentlich grösser sei als in anderen Branchen. Kartelle seien erst seit 2004 verboten und würden hoch gebüsst. Allerdings sei in diesem Gesetz auch der Begriff der „relativen Marktmacht“ geregelt, was in der Branche wahrscheinlich noch viel zu wenig bekannt sei.

## Stakeholdergruppe Bildung

Experte 24 (2020, Anlage 3.15.22) sah die Baubranche hinsichtlich der globalen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen als Zukunftsbranche. Was auch passiere, wir müssten immer irgendwo wohnen und die Infrastruktur müsse immer erneuert werden. Hinter vielen Veränderungen steckten bauliche Massnahmen. Experte 6 (2019, Anlage 3.15.5) war überzeugt, dass sich die Konjunktur auf Preisofferten auswirke. Bezüglich der technologischen Einflüsse des BIM sagte er, dass es dafür andere Kompetenzen brauche, dass es neue Geschäfts- und Vertragsmodelle bringen könnte. Experte 16 (2020, Anlage 3.15.14) erwähnte in diesem Zusammenhang, dass sie erst jetzt begonnen hätten mit Notebook und Office 365 Teams zu arbeiten. Die Lehrgänge verpassen somit den frühen Anschluss ans BIM. Experte 24 (2020, Anlage 3.15.22) sah die Schweizer Baubranche betreffs ökologisch-geografischer Einflüsse als vorwiegend lokal und weniger in globales Denken eingebunden und gefordert.

## Stakeholdergruppe Bauverbände

Experte 11 (2019, Anlage 3.15.10) äusserte sich im Hinblick der technischen Einflüsse der globalen Rahmenbedingungen wie folgt: Das BIM könne bei richtiger Umsetzung, d. h. zum Beispiel, wenn die Baudienstleister in die Planungsphase miteinbezogen würden, einen Mehrwert für alle Beteiligten bedeuten. Allerdings warnt er davor, dass die Digitalisierung auch zu einer Zweiklassengesellschaft führen könnte. Auf alle Fälle würden sich aber die Form der Zusammenarbeit und die Schnittstellen mit der Einführung des BIM verändern, was eine Chance sein könne. Für Experte 12 (2019, Anlage 3.15.11) war klar, BIM verbessere die Planung, ver helfe damit zu besseren Ausschreibungen, was zu mehr Klarheit und weniger Nachträgen im Bauablauf führe.

## Stakeholdergruppe Medien

Wirtschaftlich herrsche zurzeit eine hohe Bautätigkeit, die bei einem allfälligen Rückgang Bereinigungen auslösen könnte, diagnostizierte Experte 13 (2019, Anlage 3.15.12) bezüglich der globalen Rahmenbedingungen. Hinsichtlich der technologischen Einflüsse werde das BIM das Baugewerbe bereinigen, weil es für Ungelernte schwieriger werde und Hilfsarbeiten wegfallen würden. Es werde Effizienzsteigerungen geben und weniger Leute auf dem Bau brauchen.

Der Experte beklagte im Bereich des Rechts, dass die Regelungen zu wenig differenziert seien: Sowohl Landesmantelvertrag als auch Preisdruck verhinderten, dass Mitarbeitende mit Handicap miteinbezogen würden. Zugleich empfand er, dass Preisabsprachen eine Überlebensstrategie in einem wirtschaftlich schwierigen Umfeld seien und stellte weiter fest, dass Whistleblowing verpönt sei, weil man seinesgleichen anschwärze.

#### 2.2.2.2 Marktstruktur

##### Stakeholdergruppe Bauherren

Zur Marktstruktur äusserten sich die Bauherren ausführlich. Zu ihrer Sicht als öffentliche Bauherren machten die Experten folgende Aussagen:

Geld sei ein dominantes Thema, sagte Experte 22 (2020, Anlage 3.15.20) und man müsse mit den finanziellen Mitteln treuhänderisch umgehen, sagte Experte 27 (2020, Anlage 3.15.25). Man könne sich nicht erklären, warum die Preise sinken, obwohl sie aufgrund der hohen Nachfrage steigen müssten, ergänzte Experte 25 (2020, Anlage 3.15.23). Experte 26 (2020, Anlage 3.15.24) führte aus, dass sie teilweise keine oder nur eine Offerte auf eine Submission bekämen. Er erklärte es sich so, dass die Bücher voll seien oder der Aufwand zu hoch, obwohl sie sich bemühten, den Aufwand so klein wie möglich zu halten. Auch Experte 18 (2020, Anlage 3.15.16) deklarierte den Markt als klein mit wenigen Anbietern und sich konkurrenzierenden öffentlichen Bauherren. Experte 22 (2020, Anlage 3.15.20) bedauerte, dass sie nichts gegen zu tiefe Preise machen könnten. Es sei Sache des Unternehmers, einen entsprechenden Preis zu offerieren. Demgegenüber schliesse Experte 23 (2020, Anlage 3.15.21) Dumpingpreise zum vornherein aus, weil die Preise plausibel sein müssten. Sie wollten einen fairen Wettbewerb und qualitativ gute Arbeit, was sie entsprechend bezahlen würden. Überhaupt sei Qualität für die Bauherren das wichtigste, sagte Experte 18 (2020, Anlage 3.15.16) und ergänzte, dass sie den Zeit- und Kostendruck sähen und bereit wären, mehr zu bezahlen, um ihren Aufsichts- und Kontrollaufwand zu verkleinern. Dies bestätigte auch Experte 26 (2020, Anlage 3.15.24) und führte aus, dass gute Qualität, Termine und Budget einhalten wichtige Komponenten seien, die zur Zufriedenheit der Bauherren beitragen würden, genauso wie das Einhalten der Sicherheitsvorschriften. Wenn etwas passiere, dann betreffe dies nicht nur das Einzelschicksal, sondern lege den ganzen Betrieb lahm. Hier gehe es auch um volkswirtschaftliche Überlegungen. Gleichzeitig falle es ihm schwer, die Qualität der Menschen zu beurteilen und jedem tue



es weh, eine Absage zu erhalten. Ausserdem sei im Hinterkopf immer die Angst vor dem Stillstand des Projektes aufgrund einer Einsprache vorhanden. Sie würden regelmässig auditiert, erzählte Experte 25 (2020, Anlage 3.15.23). Es werde kontrolliert, ob die Dinge gemäss Handbuch abgelaufen seien oder ob es Ausnahmen gegeben habe. Dies sei eine Art Qualitätssicherung. In diesen Auditberichten stünden Empfehlungen zu Prioritäten, Massnahmen und Schulungen.

Öffentliche Bauherren hätten eine andere Perspektive als private, führte Experte 25 (2020, Anlage 3.15.23) weiter aus, sie hätten eine Vorbildfunktion, weil sie beobachtet würden. Auch seien die Wege in der Privatwirtschaft oft kürzer als bei ihnen und die Zusammenarbeit während eines Projektes sei lang und dynamisch. Nur der Endtermin sei fix, bis dahin müssten alle miteinander auskommen. Experte 22 (2020, Anlage 3.15.20) bestätigte: Ein guter Ruf sei den Bauherren wichtig.

Experte 25 (2020, Anlage 3.15.23) erklärte, dass Bauherren die Verantwortung hätten eine gute Ausschreibung machen zu lassen. Je schlechter die Ausschreibung sei, desto mehr Möglichkeiten nutzten die Baudienstleister um zu spekulieren. Da jedoch viele Ausschreibungen zu machen seien, führe dies zu Arbeitsüberlastung, so dass nicht mehr alles kontrolliert werden könnte. Bei komplexen Bauten könnten schon die Fachkenntnisse fehlen, so dass externe Unterstützung geholt würde. Gerade weil spekulative Nachträge nicht toleriert würden, holten sich Bauherren Spezialisten für das Claim-Management, um ungerechtfertigte Nachforderungen abzulehnen. Experte 26 (2020, Anlage 3.15.24) widersprach und sagte, dass für die Zusammenarbeit Vertrauen wichtiger sei als die Einstellung von Nachtragsmanagern; die würden nicht helfen, eine gute Qualität zu bekommen. Er brachte es auf den Punkt: Alle wollten lieber bauen als administrative Arbeiten zu erledigen. Deshalb müsse so unbürokratisch wie möglich agiert werden. Damit habe er gute Erfahrungen gemacht.

Intern tauschten sich Bauherren auch aus, was gut und was schlecht laufe, erzählte Experte 22 (2020, Anlage 3.15.20) und Experte 23 (2020, Anlage 3.15.21) sagte, dass sie Lieferanten- und teilweise auch Planerbewertungen machen würden. Ausserdem suchten sie neue Modelle, wie z. B. GUplus, ergänzte er. Demgegenüber würden sich TU-Modelle nicht lohnen, weil die Zuständigkeiten anders und der Aufwand für Bauherren deshalb grösser wären, erzählte Experte 22 (2020, Anlage 3.15.20). Dafür müssten Planer und Baudienstleister über die besonderen Anforderungen der Bauherren besser ausgebildet werden, äusserte Experte 26 (2020, Anlage 3.15.24) und bemerkte gleichzeitig, dass bei ihnen firmenintern Effizienz und

Wissensmanagement ebenfalls verbesserungswürdig wären. Experte 27 (2020, Anlage 3.15.25) zeigte auf, dass bei ihnen firmenintern die Projektleiter in Baurechtsfragen und Submission geschult würden, aber auch in Kommunikation und mit Medienschaffenden. Es werde der lösungsorientierte Ansatz verfolgt. Das funktioniere aber nur mit gleich eingestellten Partnern. Auch Experte 18 (2020, Anlage 3.15.16) äusserte sich zu den Partnerbeziehungen: Sie kommunizierten, was ihnen wichtig sei und sie seien verlässlich. Experte 23 (2020, Anlage 3.15.21) sagte, dass sie als fairer Partner wahrgenommen würden und die Baudienstleister gerne mit ihnen zusammenarbeiteten, weil sie streng nach Gesetz verfahren würden und alle gleichbehandelten. Jedenfalls habe sich noch niemand beklagt, dass sie intransparent seien oder nicht fair handeln würden. Auf die Bereinigungsrunden angesprochen, antwortete er, dass diese der Klärung von technischen Fragen dienten und nicht für Rabattrunden.

Zu den Planern fielen folgende Bemerkungen von Seiten der Bauherren:

Experte 18 (2020, Anlage 3.15.16) bemerkte einen Fachkräftemangel bei den Planern, während Experte 22 sagte (2020, Anlage 3.15.20), dass die Planer im Brückenbau sehr gut seien. Experte 23 (2020, Anlage 3.15.21) machte die Erfahrung, dass die Qualität der Planer sehr gut sei, wenn sie die entsprechende Zeit hätten, die Qualität aber unter Zeitdruck schlechter werde. Experte 27 (2020, Anlage 3.15.25) stellte teilweise eine fachliche Überforderung fest. Experte 26 (2020, Anlage 3.15.24) machte die Erfahrung, dass Planer die Submission nicht sorgfältig lesen würden und somit die falschen Unterlagen lieferten, was es schwierig mache, die Auswertung korrekt vorzunehmen. Allerdings seien die Preise bei den Planern noch tiefer als bei den Baudienstleistern (Experte 27, 2020, Anlage 3.15.25) und ergänzte, dass sie teilweise sogar so tief offerierten, dass der Verband intervenierte. Experte 23 (2020, Anlage 3.15.21) bemängelte, dass sich Planer im Debriefing beschwerten, wenn sie die billigsten seien und den Auftrag nicht bekämen. Sie könnten sich nicht vorstellen, dass der andere qualitativ so viel besser sei. Allerdings seien weiche Faktoren tatsächlich schwieriger nachzuvollziehen, ergänzte er.

Zur Position der Baudienstleister innerhalb der Marktstruktur äusserten sich die Bauherren folgendermassen:

Baudienstleister seien betriebswirtschaftlich schlecht ausgebildet, bemerkte Experte 18 (2020, Anlage 3.15.16). Experte 26 (2020, Anlage 3.15.24) störte sich an der Bauqualität und dem Fachkräftemangel. Experte 23 (2020, Anlage 3.15.21) bemerkte, dass Baudienstleister im Moment viele Angebote im Infrastrukturbereich hätten und deshalb auswählen könnten. Es

liege also nicht am Vergabeprozess, dass es nicht immer genügend Submissionsofferten gäbe. Dass Baudienstleister nicht mehr bei jedem Projekt mitmachten, sagte Experte 18 (2020, Anlage 3.15.16). Trotz guter Auslastung stiegen die Preise nicht und er fragte sich, ob Baudienstleister früher zu viel verdient hätten. Er hielt sie für bauernschlau und nicht für sehr ethisch, weil es immer noch Absprachen gäbe. Auch Experte 27 (2020, Anlage 3.15.25) machte sich darüber Gedanken und sagte, dass die Baudienstleister schon vor 20 Jahren über die Preise gestöhnt hätten. Es sei jetzt aber schlimmer geworden und sie versuchten, so viel wie möglich aus der Bauherrschaft herauszuholen. Sie kommunizierten nicht transparent und versuchten, etwas unterzuschieben, um mehr Geld zu bekommen. Und das sei sicher nicht fair. Man solle doch ehrlich sein und Fehler eingestehen, führte er weiter aus. Allerdings registrierte er auch, dass wenn der Bauführer des Baudienstleisters schon mit einem Minus in die Baustelle einsteige, dass er kaum den Ansatz des Konsenses verfolgen könne, sondern fordern müsse. Dies schauke sich auf, vor allem, wenn der Bauführer weiterhin hartnäckig Nachträge platziere, auch wenn sie nicht gerechtfertigt seien, um die tiefen Preise wieder aufzuwerten. Ausserdem verrechne er höhere Preise für Nachträge als in der Offerte für die gleiche Arbeit. Das sei nicht nachvollziehbar und verursache Unstimmigkeiten. Dadurch verhärteten sich die Fronten, weil Baudienstleister die Position der Bauherren nicht akzeptieren wollten und weiterhin hartnäckig blieben. Der rege Personalwechsel innerhalb der Baustelle und der Schlüsselpersonen sei dabei auch nicht gerade förderlich. Experte 26 (2020, Anlage 3.15.24) störte sich am Unverständnis, das oft herrsche, wenn man einen Auftrag nicht bekommen habe, obwohl man der Günstigste war.

Zur rechtlichen Marktstruktur bemerkte Experte 27 (2020, Anlage 3.15.25), dass der gesunde Menschenverstand genauso wichtig sei, wie das Recht, das die Leitplanken vorgäbe.

Im Rahmen der Bildung kritisierte Experte 18 (2020, Anlage 3.15.16), dass die Weiterbildung für Baudienstleister nicht kompetent sei, es fehle an Visionen und anders Denkenden. Ausserdem werde an Schulungen für Baudienstleister vermittelt, dass man bestimmt und hartnäckig auftreten und so viel wie möglich fordern solle, bewertete Experte 27 (2020, Anlage 3.15.25), der selbst an einer solchen Schulung teilgenommen hatte. Dem könne er nicht zustimmen.

Abschliessend hielt Experte 25 (2020, Anlage 3.15.23) fest, dass sich Bauherren und Bauverbände zu wichtigen Themen, wie z. B. die Revision des Beschaffungsrechts, der Zusammenarbeit und der Nachhaltigkeit besprechen würden.

## Stakeholdergruppe Planer

In der aktuellen Marktstruktur sah Experte 10 (2019, Anlage 3.15.9) keine Überkapazität an Planern, aber denselben Nachwuchs- und Fachkräftemangel wie bei den Baudienstleistern.

## Stakeholdergruppe Baudienstleister

In Bezug auf die Marktstruktur hielt Experte 19 (2020, Anlage 3.15.17) fest, dass die Aufgaben für Planer und Unternehmer immer komplexer würden. Zudem würde nicht mehr sorgfältig geplant, die Ausschreibungen seien von schlechter Qualität, was aber nicht böse Absicht, sondern Unvermögen der Planer sei. Dies verstärkte Experte 5 (2019, Anlage 3.15.4): Gewisse Planer versuchten bewusst, den Unternehmer in die Irre zu leiten. Dies erhöhe das Risiko für die Baudienstleister. Demgegenüber beanstandete Experte 15 (2019, Anlage 3.15.13), dass der Schweizer Baumeisterverband die grossen Baudienstleister zu wenig unterstütze und zu wenig Einfluss auf die Politik nähme. Experte 21 (2020, Anlage 3.15.19) ergänzte, dass gewisse öffentliche Bauherren inzwischen bereit seien, etwas mehr zu bezahlen, wenn sie dafür eine qualitativ hochwertige Arbeit bekämen. Er schätze es sehr, wenn Aufträge zu fairen Preisen vergeben worden seien, was durchaus vorkomme.

Ein schwerwiegendes Problem - da waren sich wie bereits erwähnt alle Experten einig - sei der Fachkräfte- und Nachwuchsmangel. Experte 15 (2019, Anlage 3.15.13) meinte, der Fachkräftemangel überlaste die vorhandenen Mitarbeitenden, die deshalb keine Zeit in Weiterbildung investieren wollen, weil sie sonst im Tagesgeschäft in Rückstand gerieten. Experte 7 (2019, Anlage 3.15.6) ergänzte, dass die Branche durch die Überbelastung zunehmend unattraktiver werde und bestärkte, dass ihn der Druck auf die Menschen mehr beschäftigte als der Preis. Gleichzeitig diagnostizierte Experte 15 (2019, Anlage 3.15.13), dass Baudienstleister betriebswirtschaftlich schlecht ausgebildet seien, weil vor allem technische Aspekte wie Baurecht, Claim- und Projektmanagement geschult würden. Dies bestätigte Experte 3 (2019, Anlage 3.15.2), der bekundete, dass sich Führungskräfte auch auf der persönlichen Seite weiterbilden müssten anstatt nur auf der technischen. Nicht nur müsste die nächste Generation besser ausgebildet sein, sondern für sie müssten auch modernere Arbeitszeiten angeboten werden, um das Imageproblem zu lösen, fügte Experte 15 (2019, Anlage 3.15.13) hinzu. Experte 21 (2020, Anlage 3.15.19) ergänzte, dass der Schweizer Baumeisterverband mit dem Projekt „Bildung 2030“ das Berufsbild positiv verändern werde.

## Stakeholdergruppe Recht

Zur Marktstruktur äusserten sich die Rechtsexperten wie folgt: Für Bauherren sei der Preis das alleinige Kriterium, bedauerte Experte 2 (2019, Anlage 3.15.1). Experte 20 (2020, Anlage 3.15.18) bekräftigte, dass man untersuchen müsse, warum der Preis wichtiger sei als Qualität, Termine oder andere Dinge. Allerdings hätten die Bauherren auch einen Zielkonflikt zwischen dem fairen Umgang mit Anbietern und dem Ausgeben von Steuergeldern. Es scheine, als priorisierten sie das Sparen von Steuergeldern auf Kosten der Bauindustrie. Experte 9 (2019, Anlage 3.15.8) betonte, dass der Bauherr keinen Einfluss auf das Marktverhalten der Baufirmen habe.

Die Baudienstleister müssten das Thema Nachfragemacht unbedingt bei Behörden und Politik thematisieren, diagnostizierte Experte 20 (2020, Anlage 3.15.18) und Experte 8 (2019, Anlage 3.15.7) fügte hinzu, dass sich die Branche so gut organisieren müsse, dass sich ein einzelnes Unternehmen gegen übersteigerte Forderungen des Bauherrn wehren könne. Die Probleme seien schweizweit zu beobachten und von der Branche selbst verschuldet, so dass sie nur von ihr selbst gelöst werden könnten, bekräftigte er und fuhr fort, die Tiefstpreis-Strategie einzelner Unternehmer schade dem ganzen Markt, denn immerhin würden die Anforderungen immer komplexer und die Volumen immer höher. Deshalb stehe auch das Wohl des einzelnen Arbeiters nicht mehr im Fokus der Eigentümer der Bauunternehmungen und die Gesundheit der Bauarbeiter leide unter diesen Bedingungen. Die gesetzlichen Arbeitszeiten würden überschritten und nur die gewerkschaftliche Organisation der Arbeitnehmenden verbesserten die Arbeitsbedingungen. Allerdings könne die Gewerkschaft nur die Arbeitsbedingungen gesetzlich verbessern, die Preise nicht, betonte er.

Unter Preisdruck und Fachkräftemangel litten auch die Planer, deckte Experte 2 (2019, Anlage 3.15.1) auf. Sie nähmen Aufträge an, die über ihre Fähigkeiten gingen und dies führe zu schlechter Qualität der Ausschreibungen. Der Kostendruck verursache zudem Fehlbesetzungen bei Ausschreibungen und Bauleitungen, erwähnte er weiter.

## Stakeholdergruppe Bildung

Mit Blick auf die Marktstruktur beklagte Experte 6 (2020, Anlage 3.15.5), dass es sich die Bauherren zu einfach machen würden. Demgegenüber war Experte 28 (2020, Anlage 3.15.26) überzeugt, dass die öffentliche Hand langsam weg von „Hauptsache billig“ käme und immer

öfter die Qualität des Bauwerks und den Life Cycle ins Auge fasste. Während Experte 6 (2020, Anlage 3.15.5) und Experte 16 (2020, Anlage 3.15.14) die fehlende Innovationskraft resp. der fehlende Innovationswille der Baudienstleister beklagte, war Experte 28 (2020, Anlage 3.15.26) überzeugt, dass es Baufirmen gäbe, denen Innovationen z. B. im Hinblick auf Baustoffe oder des Themas Life Cycle wichtig wären, und zwar aus Überzeugung, nicht weil es von ihnen erwartet und auf dem Markt belohnt würde. Gemäss Experte 16 (2020, Anlage 3.15.14) fehle es an Kommunikationsfähigkeiten, Verantwortungsbewusstsein, Berufsstolz und Fachkompetenz und der Bauführer brauche eine hohe Sozialkompetenz. Auch Experte 6 (2019, Anlage 3.15.5) sah noch viel Potenzial bei den Mitarbeitenden brach liegen und bemängelte die fehlenden Selbstkompetenzen der Bauleute. Allerdings würden die Qualitätsprobleme bereits bei der Berufswahl beginnen und zudem bestünde ein Fachkräftemangel, führte er weiter aus. Experte 24 (2020, Anlage 3.15.22) wies auf die Männerdominanz in der Baubranche hin und sagte, dass mehr Diversität guttun würde. Experte 28 (2020, Anlage 3.15.26) erwähnte zum Thema Zertifizierungen, dass Baudienstleister diese gewohnt seien. In Deutschland senke ein zertifiziertes Wertemanagement die Bürokratie in öffentlichen Ausschreibungen. Betreffend Ausbildung betonte Experte 6 (2019, Anlage 3.15.5), dass sie versuchten, die Anforderungen der Fachpraxis abzudecken: Ethik spiele keine Rolle in der Ausbildung, die weichen Faktoren würden wichtiger. Allerdings räumte er ein, dass die Ausbildungen der Realität hinterherhinken würden, auch in der Bildung bräuchte es neue Ansätze und Veränderungswillen. Allerdings fragte er sich, wie sich Kompetenzen vermitteln lassen, die man selbst nicht beherrsche, noch dazu mit Methoden, die dazu nicht geeignet seien. Auch Experte 16 (2020, Anlage 3.15.14) bestätigte, dass sich die Lehrgänge auf die Fachkompetenz beschränkten und Persönlichkeitsentwicklung nur in rudimentärem Rahmen stattfinde. Sozialkompetenz und echte Vorbereitung auf die Praxis fehlten vollkommen. Dies würde den Unternehmen aufgebürdet. Er betrachtete die Preisprobleme als Spielereien und als Ausreizen des Systems und dies würde nicht hinterfragt.

#### Stakeholdergruppe Bauverbände

Zur Marktstruktur hielt Experte 12 (2019, Anlage 3.15.11) fest, dass auch die Stellen bei den Bauherren unterdotiert seien. Experte 17 (2020, Anlage 3.15.15) erkannte, dass die Bauherren mehr verlangten als der Landesmantelvertrag zulasse. Experte 11 (2019, Anlage 3.15.10) beklagte, dass der administrative Aufwand immer grösser werde und Experte 17 (2020, Anlage

3.15.15) bekannte, dass Baudienstleister schlecht ausgebildet seien. Sie seien für ihr Handeln verantwortlich, würden aber die Konsequenzen oft zu wenig berücksichtigen, so dass sie zu viele faule Kompromisse eingingen. Sie lebten von Hoffnung und Angst, die der Bauherr ausnutze. Er ergänzte, das schlechte Image führe zu einem Nachwuchsmangel. Der Bauführer-Beruf sei hart: Druck komme von unten und oben, die Arbeitszeiten seien lang und unflexibel. Experte 12 (2019, Anlage 3.15.11) sah den Fachkräftemangel aufgrund des schlechten Images der technischen Berufe und der altmodischen Arbeitszeitmodelle. Mit dem „Berufsbild 2030“ vom Schweizerischen Baumeisterverband solle dem entgegengewirkt werden. Überhaupt hätten Bauverbände dafür zu sorgen, dass die Branche rentabel sei, verlangte Experte 17 (2020, Anlage 3.15.15).

#### Stakeholdergruppe Medien

Die Marktstruktur analysierte Experte 13 (2019, Anlage 3.15.12) wie folgt: Die Bauherren stünden durch ihre Steuerzahler unter Druck, deshalb wolle man möglichst tiefe Preise. Dies führe zu tiefen Margen, die trotz voller Auftragsbücher bei den Baudienstleistern zu keinem Verdienst führen würden. Weiter stiegen die Investitionskosten, weil der Fuhrpark aus ökologischen Gründen schneller ersetzt werden müsse, und in der Hetze werde oft die Arbeitssicherheit vernachlässigt. Vor allem Baumeister aus dem Ausland hielten sich nicht an die Schweizer Mindestlöhne, es gebe immer noch Schwarzarbeit. Ein weiterer Faktor sei, dass Dilemmasituationen schnell gelöst werden müssten, und zwar so, wie es kurzfristig am meisten Geld bringe. Deshalb kämpfe die Branche mit Imageproblemen.

#### 2.2.2.3 Branchenstruktur

##### Stakeholdergruppe Bauherren

Zur Branchenstruktur äusserte Experte 18 (2020, Anlage 3.15.16), dass die Bauindustrie eine besondere Kultur habe. Gleiche Firmen seien regional sehr unterschiedlich. Zur Rivalität unter den bestehenden Unternehmen äusserte Experte 26 (2020, Anlage 3.15.24), dass wer mit schlechten Referenzen einen Auftrag möchte, er dies nur mit einem tiefen Preis machen könne, so dass man reinkommen und Referenzen aufbauen könne. Bei der Frage, ob eine Überkapazität auf dem Baumarkt herrsche, waren sich die Experten 18 (2020, Anlage 3.15.16),

22 (2020, Anlage 3.15.20), 26 (2020, Anlage 3.15.24) und 27 (2020, Anlage 3.15.25) einig: Im Tiefbau und in Zürich nicht.

Im Rahmen ihrer Verhandlungsmacht, ihrer Macht als Abnehmer, äusserte Experte 25 (2020, Anlage 3.15.23), dass Bauherren nicht gezwungen seien, den billigsten zu nehmen. Sie würden aber auch nicht den teuersten nehmen, ergänzte er und weiter: Sie sähen heute, dass zu tiefe Preise Streitigkeiten, viel Aufwand und Energieverlust auf allen Seiten auslösten. Für Experte 22 (2020, Anlage 3.15.20) war die Zusammenarbeit, das Ausnützen des Spielraums wichtig, aber auch, die Macht nicht zu missbrauchen, während Experte 18 (2020, Anlage 3.15.16) anmerkte, dass Abgebotsrunden schlechte Konsequenzen hätte.

#### Stakeholdergruppe Planer

Zur Verhandlungsmacht der Abnehmer äusserte sich Experte 10 (2019, Anlage 3.15.9) wie folgt: Die öffentlichen Bauherren missbrauchten ihre Macht gegenüber Planern und Baudienstleistern, da sie wissen, das ganz selten rechtliche Schritte eingeleitet würden, weil sie von ihnen abhängig seien. Viele Vertragsklauseln würden zu Gunsten der Bauherren formuliert.

#### Stakeholdergruppe Baudienstleister

Zum Thema Branchenstruktur sahen Experte 5 (2019, Anlage 3.15.4) und Experte 19 (2020, Anlage 3.15.17) bei potenziellen neuen Konkurrenten das Problem, dass sich Einsteiger über tiefe Preise in den Markt einkaufen könnten und dieser Verdrängungskampf den Preis kurzfristig stark nach unten drücken würde. Gleichzeitig erwähnte Experte 21 (2020, Anlage 3.15.19), dass die Hürden, einen öffentlichen Auftrag zu bekommen, immer höher stiegen. Dass die Baudienstleister mehr zusammenstehen sollten, formulierte Experte 15 (2019, Anlage 3.15.13) im Rahmen der Rivalität unter den bestehenden Unternehmen. Experte 21 (2020, Anlage 3.15.19) bestätigte, dass man einander mit dem Preis bekämpfe. Dabei sei kurzfristiges Denken wenig hilfreich, langfristiges Denken wäre viel wichtiger und nachhaltiger. Es regiere nicht mehr der gesunde Menschenverstand, sondern das Geld, führte er weiter aus. Man müsse sich immer wieder verändern und neu erfinden, sich auf bestimmte Geschäftsfelder beschränken und Kernkompetenzen aufbauen. Ihm sei wichtiger, die Zukunft seiner Firma und damit seiner Mitarbeitenden zu sichern, als von anderen als „richtiger“ Baumeister ange-



sehen zu werden, resp. sich von der irrationalen Meinung anderer Baumeister in die Irre leiten zu lassen. Damit spricht er die selbstzerstörerische Überzeugung vieler Baumeister an, dass sich der Erfolg einer Bauunternehmung in der Anzahl gestellter Kräne im Marktgebiet widerspiegelt.

Die Frage, ob eine Überkapazität an Baudienstleistern auf dem Markt bestehe, wurde unterschiedlich beantwortet: Experte 5 (2019, Anlage 3.15.4) und Experte 15 (2019, Anlage 3.15.13) antworteten mit „nein“, Experte 7 (2019, Anlage 3.15.6) mit „Im Tiefbau eher nicht“, Experte 19 (2020, Anlage 3.15.17) mit „ja, wahrscheinlich“ und Experte 3 (2019, Anlage 3.15.2) sagte: „Es sind zu viele Firmen am Markt, die das gleiche machen.“ Experte 21 (2020, Anlage 3.15.19) sah eine Überkapazität im Hochbau-Bereich, aber nicht in Nischen- und Infrastrukturbereichen oder Spezialarbeiten.

Zur Verhandlungsmacht der Abnehmer waren es insbesondere Experte 3 (2019, Anlage 3.15.2) und Experte 19 (2020, Anlage 3.15.17), die sich wie folgt äusserten: Die intransparente Situation des Submissionsprozesses unterstütze die Macht der Bauherren, so dass Baudienstleister Rabatte, engere Termine und Inkludierungen akzeptierten, die eigentlich nicht dazu gehörten. Und ausserdem: Den Bauherren sei es egal, wenn sie den billigsten Anbieter nehmen müssten, weil sie ihre Rechte trotzdem wahren könnten. Sie nutzten die Anbieter aus, indem sie Bedingungen festlegten, damit sie mit möglichst wenig Nachforderungen konfrontiert würden. Zudem würden Garantiewerke missbraucht, indem normale Unterhaltsarbeiten als Nachbesserungsaufforderungen formuliert würden. Das nähme bereits 10 bis 20 % des Tagesgeschäfts in Anspruch.

### Stakeholdergruppe Recht

Im Hinblick auf die Branchenstruktur beobachtete Experte 8 (2019, Anlage 3.15.7), dass die Lebenserwartung einer neu eröffneten Baufirma immer kürzer werde. Bezüglich der Rivalität unter den bestehenden Unternehmen bzw. der Nachfrage, ob eine Überkapazität an Firmen bestehe, waren die Expertenmeinungen so geteilt wie in der Stakeholdergruppe Baudienstleister: Von „Ja“ (Experte 2, 2019, Anlage 3.15.1) über „Nein“ (Experte 8, 2019, Anlage 3.15.7) zu „Das kann ich nicht beurteilen“ (Experte 9, 2019, Anlage 3.15.8) ging es zur wichtigen Bemerkung „Die Baudienstleister müssen besser zusammenarbeiten“ (Experte 20, 2020, Anlage 3.15.18). Zum Thema Verhandlungsmacht der Abnehmer wurden zwei Bemerkungen ge-

macht: Der Machtmissbrauch der grossen Bauherren führe zu Termindruck (Experte 8, 2019, Anlage 3.15.7) sowie die Risiken würden in den Vorbedingungen auf die Unternehmer abgeschoben (Experte 2, 2019, Anlage 3.15.1). Zur Rolle des Staates als Element im Branchenwettbewerb machte Experte 20 (2020, Anlage 3.15.18) zwei treffende Bemerkungen. Einerseits solle der Staat keine ineffizienten Unternehmen vor der eigenen Misswirtschaft schützen, das sei nicht im Interesse einer gesunden Volkswirtschaft. Andererseits habe der Staat aber auch eine sozialpolitische Verantwortung. Wenn Bauunternehmen wegen zu tiefer Preise schliessen müssten, blieben die Sozialkosten dafür an den Steuerzahlern hängen.

### Stakeholdergruppe Bildung

Zur Branchenstruktur und den potenziellen neuen Konkurrenten bemerkte Experte 6 (2019, Anlage 3.15.5), dass die Einstiegshürden niedrig und die Austrittshürden wesentlich höher seien. Experte 28 (2020, Anlage 3.15.26) erklärte, es sei eine Markteintrittshürde in Deutschland, wenn man kein Ethikmanagement habe. Experte 6 (2019, Anlage 3.15.5) sah im Rahmen der Rivalität unter den bestehenden Unternehmen eine Überkapazität, während Experte 24 (2020, Anlage 3.15.22) bemerkte, dass die Branche viel Potenzial habe. Wenn jemand clever und gut aufgestellt sei, betätige er sich in Bereichen, die mehr Marge hergäben. Die Verhandlungsmacht der Abnehmer würde in Deutschland gebremst, erklärte Experte 28 (2020, Anlage 3.15.26), weil viele Baudienstleister versuchen würden, von der öffentlichen Hand unabhängig zu werden, denn auch grosse, private Konzerne bauten Fabrikgebäude oder Strassen auf deren Gelände. Diese würden viel stärker auf integre Geschäftspartner achten.

### Stakeholdergruppe Bauverbände

Zur Rivalität unter den bestehenden Unternehmen bezüglich der Branchenstruktur sah Experte 12 (2019, Anlage 3.15.11) regional und spartenmässig unterschiedliche Kapazitäten, während Experte 11 (2019, Anlage 3.15.10) überzeugt war, dass keine Überkapazität herrsche. Auch exotische Nischenanbieter müssten sich dem Wettbewerb stellen. Zur Verhandlungsmacht der Abnehmer stellte der gleiche Experte fest, dass grosse Bauherren die entstehenden Abhängigkeiten ausnutzten, indem sich Baudienstleister unberechtigterweise gezwungen sähen, Risiken zu übernehmen und Bedingungen aus den Werkverträgen zu akzeptieren. Experte 17 (2020, Anlage 3.15.15) sah dies genauso: Durch die Marktmacht übersteuerten

Bauherren Standards, ohne dass sich die Baudienstleister wehren würden. Deshalb forderte Experte 12 (2019, Anlage 3.15.11) dass Bauherren und Baudienstleister gleichberechtigter werden sollten.

#### Stakeholdergruppe Medien

Der Schweizer Baumeisterverband könne Hand bieten, dass man mehr zusammenarbeite, führte Experte 13 (2019, Anlage 3.15.12) aus, denn der Konkurrenzkampf unter den Baudienstleistern sei gross. Man schade sich untereinander selbst, wenn es für den Moment Vorteile bringe.

### **2.2.3 Aussagen zum Preismanagement in der Bauwirtschaft**

Die Aussagen der Experten zum Thema Preismanagement in der Bauwirtschaft werden wie folgt gegliedert: Kapitel 2.2.3.1 beschäftigt sich mit den Bemerkungen zu Nachfragemacht und Preisdruck, während Kapitel 2.2.3.2 die Erzählungen zu den preistheoretischen Verhaltensmodellen und zur erlebten Preisfairness darstellt. Kapitel 2.2.3.3 definiert die Aussagen der Experten zur Reziprozität und Kapitel 2.2.3.4 klärt die Erläuterungen der Experten zu Preiskalkulation, Submission, Angebots- und Nachtragsmanagement.

#### 2.2.3.1 Nachfragemacht und Preisdruck

##### Stakeholdergruppe Bauherren

Zum Thema Nachfragemacht der Bauherren erklärte Experte 27 (2020, Anlage 3.15.25), dass die eigene Machtposition immer wieder selbstkritisch hinterfragt werde. Der Markt solle so geöffnet werden, dass genügend Anbieter mitmachen könnten. Deshalb seien Eignungswerte kritisch zu hinterfragen, weil sie den Marktzugang verkleinern. Gleichbehandlung sei das wichtigste. Experte 25 (2020, Anlage 3.15.23) sagte, Macht und Verantwortung müsse gegeneinander abgewogen werden, er wolle seine Verantwortung ernst nehmen. Der Markt positioniere sich aber selbst, als Bauherr könne er die Preise und den Markt nicht beeinflussen. Experte 23 (2020, Anlage 3.15.21) sah die Verantwortung darin, Firmen nicht ausbluten zu lassen. Experte 26 (2020, Anlage 3.15.24) bekundete, dass Bauherren mit der Marktmacht bewusst und be-

sonnen umgingen. Es könne aber schwarze Schafe geben. Gewinn sei legitim, aber die Qualität müsse stimmen, führte er weiter aus. Angebotene Preise könnten nicht erhöht werden, das müsse der Baudienstleister selbst an die Hand nehmen. Dieser Meinung schliesst sich auch Experte 27 (2020, Anlage 3.15.25) an, indem er sagt, dass die Preise vom Unternehmer selbst gestaltet würden. Keinem der Experten ist der Begriff Monopson bekannt (Experte 18, 2020, Anlage 3.15.16, Experte 22, 2020, Anlage 3.15.20, Experte 23, 2020, Anlage 3.15.21, Experte 26, 2020, Anlage 3.15.24, Experte 27, 2020, Anlage 3.15.25).

Die Preise seien zu tief und nicht nachvollziehbar, erklärte Experte 18 (2020, Anlage 3.15.16). Experte 27 (2020, Anlage 3.15.25) meinte, dass bestimmte Baudienstleister einen Auftrag unbedingt wollen, um neue oder aktuelle Referenzen zu haben oder andere Unternehmen auszustechen; es gehe nicht mehr primär um die Auslastung der Firma. Dafür würden sie sich teilweise sogar quersubventionieren. Experte 23 (2020, Anlage 3.15.21) sah seine Preise um 5 bis 7 % höher, während Experte 25 (2020, Anlage 3.15.23) entdeckte, dass die ihm offerierten Preise fast immer 20 % tiefer lägen als ihre eigenen Schätzungen. Dadurch würden Bauprojekte unter der Rentabilitätsgrenze vergeben, was sowohl ihnen als auch den Baudienstleistern schade. Allerdings seien die Baudienstleister für ihre Preise selbst verantwortlich, erklärte er abschliessend. Experte 22 (2020, Anlage 3.15.20) machte die Erfahrung, dass wenn sie einen Auftrag direkt vergäben, weil auf die Ausschreibung keine Offerten gekommen wären, dann sei der Preis plausibel und die Baustellen verliefen entspannter, weil die Kosten nicht mehr so tief wären. Schlussendlich koste es vermutlich nicht mehr, als wenn sie tiefer vergeben und dafür das extensive Nachtragsmanagement gehabt hätten. Experte 26 (2020, Anlage 3.15.24) erkannte den Vorwurf nicht an, dass die Zahlen bei der Offertöffnung nicht bekannt gegeben würden und er damit gegen die Transparenz verstosse. Die Preise könnten sogar sinken, wenn sie die Preise offenlegen würden, meinte er. Auch der Hinweis über die Unternehmensgespräche während der Offertphasen parierte er, indem er darauf hinwies, dass sie sich um Verständnissachen drehen würden, weil alles andere gesetzlich verboten sei.

#### Stakeholdergruppe Baudienstleister

Experte 3 (2019, Anlage 3.15.2) brachte es auf den Punkt: Mit ordentlich kalkulierten Preisen gewinne man keine Aufträge. Wenn ein Bauunternehmer Arbeit brauche, offeriere er niedriger, in der Hoffnung, den Auftrag wegen des billigsten Preises zu bekommen. Und es gäbe immer einen, der Arbeit brauche und deshalb einen tiefen Preis offeriere, sagte Experte 19

(2020, Anlage 3.15.17). Dabei seien die Margen so klein, dass es für Unternehmer schwierig sei zu investieren. Auch Experte 15 (2019, Anlage 3.15.13) fand die Marge zu klein. Der ruinöse Preiskampf (Experte 5, 2019, Anlage 3.15.4) zwingt die Baudienstleister teilweise, sich quer zu subventionieren, um trotz der billigen Preise zu überleben (Experte 19, 2020, Anlage 3.15.17). Experte 7 (2019, Anlage 3.15.6) sagte, der Prozess der Preisbildung sei vorgegeben, da könne er nichts machen, er sei für alle gleich, obwohl der Preis, um einen Auftrag zu bekommen, zu tief sei. Jede Unternehmung müsse ihren Preis selbst festlegen, Schwankungen seien dabei normal.

Allerdings sagten Experte 3 (2019, Anlage 3.15.2), 5 (2019, Anlage 3.15.4), 7 (2019, Anlage 3.15.6) und 15 (2019, Anlage 3.15.13) explizit aus, den Begriff „Monopson“ nicht zu kennen. Dies deutet darauf hin, dass sich die Experten keine Gedanken darum machen, ob eine wettbewerbsverzerrende Marktmacht der öffentlichen Bauherren vorliegt. Experte 19 (2020, Anlage 3.15.17) sagte zudem, dass die sogenannten Abgebotsrunden, die in der Submission nicht zulässig sind, noch tiefere Preise verursachten. Experte 21 (2020, Anlage 3.15.19) erkannte als einziger, dass man mit einem Geschäftsfeld aufhören müsse, wenn man keinen Gewinn machen könne, denn der Gewinn sei eine unabdingbare Voraussetzung für das nachhaltige Überleben der Firma. Für ihn war klar, dass die Baudienstleister selbst schuld seien, dass der Preis so schlecht sei. Sie würden den Preis festlegen, nicht der Markt, denn wenn sie korrekt kalkulieren würden, wäre der Preis viel höher.

Zu wenig Auslastung zu haben, sei die grösste Angst der Baudienstleister, bekannte Experte 19 (2020, Anlage 3.15.17) und ergänzte, die Zukunft müsse immer in Unsicherheit geplant werden. Der Druck der Personalauslastung und des Anschlussauftrages seien dominant, bestätigte Experte 5 (2019, Anlage 3.15.4). Er erklärte, dass je grösser der Personaldruck und je weniger Submissionen auf dem Markt seien, desto niedriger werde der Preis eingegeben. Trotzdem behauptete Experte 19 (2020, Anlage 3.15.17), dass Angebotspreise rational gemacht würden.

## Stakeholdergruppe Recht

Zur Problematik der Nachfragemacht der Bauherren bemerkte Experte 2 (2019, Anlage 3.15.1), dass der Staat keinen Grund habe, etwas zu ändern. Experte 9 (2019, Anlage 3.15.8) erklärte, der Begriff des Monopsons sei bekannt, allerdings wurde eine Abhängigkeit grund-

sätzlich bestritten. Experte 2 (2019, Anlage 3.15.1) ergänzte, dass die Bauherren ihre Nachfragemacht ausnutzten, indem die Baudienstleister gezwungen würden, alles mitzumachen. Die Firmen seien zwar selbst für die offerierten Preise verantwortlich, führte Experte 8 (2019, Anlage 3.15.7) aus, aber Experte 9 (2019, Anlage 3.15.8) fügte hinzu, dass die Wissensasymmetrie in der Offertphase und die Intransparenz der Preisbildung den Angebotspreis beeinflusse. Diese intransparente Preisbildung sei nicht wettbewerbskonform, hielt er zudem fest. Das Preisniveau sei zu tief, sagte Experte 2 (2019, Anlage 3.15.1). Unethisches Verhalten sei wahrscheinlicher, je kleiner das Entdeckungsrisiko, führte Experte 20 (2020, Anlage 3.15.18) weiter aus, und damit sind nicht nur die Bauherren gemeint, sondern alle Menschen. Genauso allgemein galt seine Aussage, dass wenn der Käufer einen billigen Preis wolle, kümmere er sich nicht darum, warum es so billig sei und auf der anderen Seite seien die Anreize, beide Augen zuzudrücken, beim Hersteller umso grösser, je tiefer der Preis. Zugleich beanstandete er, dass die WEKO die Aufgabe hätte, die Nachfragemacht der Bauherren zu thematisieren, was sie in den letzten Jahren nicht getan habe. Sie hätte folgende Fragen stellen sollen: Wie führe ich Vertragsverhandlungen mit meinen Anbietern? Wie formuliere ich Ausschreibungsunterlagen? Wie ist die Aufteilung von Rechten und Pflichten? Es sei rechtlich nämlich alles vorhanden, um damit umzugehen. Zugleich zeigte er auf, wie eine relative Marktmacht eruiert werden könnte: Zuerst müsste der relevante Markt definiert werden und festgelegt, wieviele Nachfrager es gibt. Dabei sei die besondere Ausschreibung, z. B. die Ortsgebundenheit zu berücksichtigen. Auch das Präqualifikationsprozedere müsste angeschaut werden, und so würde festgestellt, dass der kleine Markt zur Nachfragemacht der Vergabestellen führe. Die Fair-Preis-Initiative resp. der bundesrätliche Gegenvorschlag sei ein Konzept gegen die relative Marktmacht, erklärte er abschliessend. (Sie wurde im Parlament Anfang März 2020 diskutiert, Anm. d. Verf.)

### Stakeholdergruppe Bildung

Experte 6 (2019, Anlage 3.15.5) kannte den Begriff Monopson und hielt fest, dass der Preis das einzige Verkaufsargument sei. Ein Wertewandel weg vom Preis könnte helfen, wobei jedoch die Veränderungsbereitschaft die Grundvoraussetzung dafür sei. Auch Experte 16 (2020, Anlage 3.15.14) beobachtete, dass der Preiskampf immer schlimmer werde und Neid und Missgunst, das Gegen- statt Miteinander schüre. Ausserdem führe das Billigsein zu Abstrichen in der Qualität. Experte 24 (2020, Anlage 3.15.22) erklärte, eine reine Vergabe über Geld

müsse zu Missverhältnissen führen, das sei gar nicht anders möglich: Es führe zu Verhaltensweisen, die weder für die Ökonomie noch für die Gesellschaft nützlich seien. Es gäbe dann nur noch Verlierer oder viele Verlierer. Der Mann, die Baubranche sei ja vorwiegend eine Männerbranche, sei über Macht, Anerkennung und Geld sehr stark gesteuert. Deshalb brauche es neue Formen in der Art und Weise. Dabei könnte die Bauherrschaft die grösste Veränderung anstossen, indem sie nicht mehr nur aufgrund des Preises auswähle. Dies zwingt die Dienstleister dazu, mehr zu bieten als einen tiefen Preis.

#### Stakeholdergruppe Bauverbände

Zum Thema Nachfragemacht waren sich Experte 12 (2019, Anlage 3.15.11) und 17 (2020, Anlage 3.15.15) einig: Die Margen sanken trotz hohem Auftragsvolumen und einer begrenzten Anzahl Baudienstleister. Durch die beschränkte Anzahl Bauherren und die ungleichen Machtverhältnisse funktioniere der Markt nicht optimal, fügte Experte 11 (2019, Anlage 3.15.10) hinzu und sagte, dass ein ruinöser Preis- und Konkurrenzkampf herrsche. Experte 12 (2019, Anlage 3.15.11) betonte, dass die Marktmacht der öffentlichen Bauherren enorm gross sei.

#### Stakeholdergruppe Medien

Der Begriff Monopson war dem Experten 13 (2019, 3.15.12) nicht bekannt.

### 2.2.3.2 Preistheoretische Verhaltensmodelle und Preisfairness

#### Stakeholdergruppe Bauherren

Ein fairer Preis sei, wenn nicht zu viel und nicht zu wenig bezahlt werde, sagte Experte 18 (2020, Anlage 3.15.16). Für Experte 22 (2020, Anlage 3.15.20) war der Preis dann fair, wenn der Baudienstleister die Leute bezahlen, sich an die Spielregeln halten, plus einen kleinen Gewinn machen könne. Für Experte 23 (2020, Anlage 3.15.21) war der faire Preis ganz klar dann gegeben, wenn alle gleichbehandelt würden. Wenn der Wettbewerb spiele, die Rahmenbedingungen, Vertragskonstrukte und Spielregeln klar seien, dann sei der Prozess fair. Juristen würden diesen Prozess intern prüfen. Experte 25 (2020, Anlage 3.15.23) erklärte, dass mit einem fairen Preis jeder leben könne, wenn z. B. alle Stunden zu einem angemessenen Preis verrechnet werden könnten. Ein Indiz, dass die Preise zurzeit fair sind, sah er darin, dass

wenige Unternehmer Konkurs gehen oder viele Leute entlassen müssten. Allerdings könnte eine bessere Preisbeobachtung helfen. Auf der anderen Seite würden Baudienstleister die Preise bei Rückfragen immer bestätigen. Das neue Beschaffungsrecht biete hier mehr Möglichkeiten, zu tiefe Preise auszuschliessen. Experte 26 (2020, Anlage 3.15.24) sieht als fairen Preis gute Arbeit und kleiner Gewinn und betrachtete auch den Preisbildungsprozess als einigermassen fair: Einer gewinne und der Rest verliere. Die Vorbedingungen würden immer länger, weil jedes neue negative Vorkommnis wieder abgedeckt werden wolle, damit es nicht mehr vorkomme, ergänzte er weiter. Für Experte 27 (2020, Anlage 3.15.25) löse ein fairer Preis gute Gefühle bei allen Beteiligten aus. Er umfasse faire Löhne, einen kleinen Gewinn für Baudienstleister und einen guten Preis für den Bauherrn. Er ergänzte, dass auch im Rahmen der Submissionsverordnung ein fairer Preis entstehen könne, aber es würde sehr schwer, aus der jetzigen Spirale wieder herauszukommen.

#### Stakeholdergruppe Planer

Ein fairer Preis, erklärte Experte 10 (2019, Anlage 3.15.9) ermögliche eine gute Leistung, sei kostendeckend plus Gewinn für Entwicklungen und Innovationen. Dieses Preisniveau sei im Moment nicht gegeben, der Marktpreis liege zurzeit ca. 20 bis 30 % unter der Kostendecke. Gleichzeitig betont er, dass eine gute Preiskonkurrenz gesund sei.

#### Stakeholdergruppe Baudienstleister

Preistheorien seien unbekannt, bekannte Experte 3 (2019, Anlage 3.15.2) und ergänzte, dass faire Preise für ihn kostendeckend plus 7 % Gewinnmarge bedeuten würden. Bei der Frage, wann ein Preis fair sei, sind sich die Interviewten in der Richtung einig: Experte 7 (2019, Anlage 3.15.6) und 19 (2020, Anlage 3.15.17) hielten Kostendeckung mit Abdeckung des Risikos, plus ein paar Prozente Gewinn für legitim. Es habe auch ein wenig einen Einfluss, welche Personen hinter der Submission steckten. Der Marktpreis sei aber im Moment zu tief für Leistung und Risiko. Experte 15 (2019, Anlage 3.15.13) findet den Preis fair, wenn etwas zu verdienen ist. Experte 5 (2019, Anlage 3.15.4) ergänzte, dass er sich zum fairen Preis noch nie Gedanken gemacht habe, während Experte 7 (2019, Anlage 3.15.6) bedauerte, dass der tiefe Preis Auseinandersetzungen zwischen Menschen verursache. Zurzeit liege der Marktpreis etwa 17 % unter dem fairen Preis, beanstandete Experte 3 (2019, Anlage 3.15.2). Für Experte 21 (2020,



Anlage 3.15.19) belief sich der faire Preis auf die Selbstkosten plus 5 bis 8 % Gewinn zum Reinvestieren. Für ihn müsse jedes Teilprojekt so funktionieren, sonst sei der Preis nicht fair. Er ergänzte, dass die Preisfairness auf beide Seiten spielen müsse, dass der Käufer nicht zu viel bezahle, der Verkäufer aber auch nicht übermässig Gewinn machen dürfe.

#### Stakeholdergruppe Recht

Die Frage, wann ein Preis fair sei, beantworteten die Experten wie folgt: Der faire Preis entspreche der erhaltenen Leistung und Pauschalpreise seien bequem, aber unfair (Experte 2, 2019, Anlage 3.15.1). Ein fairer Preis ermögliche anständige Produktionsbedingungen und einen angemessenen Gewinn, ergänzte Experte 8 (2019, Anlage 3.15.7), während Experte 9 (2019, Anlage 3.15.8) formulierte, dass das Anwenden und Einhalten der Gesetze und der akzeptierten Normen zu einem fairen Preis führe. Experte 20 (2020, Anlage 3.15.18) hält eine Gewinnmarge von 5 % für fair und betonte, dass der Marktpreis nicht immer den fairen Preis darstelle. Er ergänzte, dass sich auch bei Konsumentenschutzorganisationen alles um den fairen Preis drehe.

#### Stakeholdergruppe Bildung

Experte 6 (2019, Anlage 3.15.5) bestätigte, dass die Preistheorien auch für die Baubranche gelten würden.

#### Stakeholdergruppe Bauverbände

Der Tunnelblick auf den Preis verhindere eine faire Beurteilung der Gesamtleistung, erwähnte Experte 11 (2019, Anlage 3.15.10) und ein fairer Preis entspreche der Leistung und dem eingegangenen Risiko. Für Experte 12 (2019, Anlage 3.15.11) entspreche der faire Preis einem Stimmen des Projekts ohne Preiskorrektur mit Nachträgen und für Experte 17 (2020, Anlage 3.15.15) wäre der faire Preis mit Risiko, Verdienst und Sicherheit haben, verbunden.

## Stakeholdergruppe Medien

Für Experte 13 (2019, 3.15.12) war ein fairer Preis gleichbedeutend mit kostendeckend, Löhne bezahlen und Risiken tragen können.

### 2.2.3.3 Reziprozität

#### Stakeholdergruppe Bauherren

Auf die Frage, wann man einem Vertragspartner entgegenkomme, war es sowohl Experte 25 (2020, Anlage 3.15.23) als auch Experte 26 (2020, Anlage 3.15.24) wichtig zu erwähnen, dies nur im gesetzlich erlaubten Rahmen zu tun. Für Experte 18 (2020, Anlage 3.15.16) musste Vertrauen da sein, man müsse sich Mühe geben. Wenn es schlecht laufe oder man immer wieder Probleme habe, sei man nicht kulant. Ausserdem müsse es ein Geben und Nehmen sein, nicht nur einseitig, machte er klar. Die Ehrlichkeit nähme ab, das Vertrauen sei schnell weg. Der Betrieb müsse dominieren, weil er funktionieren müsse, sagte er abschliessend. Dieses Geben und Nehmen erwähnten auch Experte 26 (2020, Anlage 3.15.24) und 27 (2020, Anlage 3.15.25), damit es sich ausgleiche und sich niemand übervorteilt vorkomme. Entgegenkommen setze auch Rechtfertigung, Nachvollziehbarkeit und Plausibilität voraus, ergänzte er. Dies bestätigte auch Experte 22 (2020, Anlage 3.15.20), indem er ausführte, dass man entgegenkomme, wenn es gut laufe und Einsatz gezeigt würde. Dass Entgegenkommen von der Leistung abhänge und vom Spielraum des Bauherrn, sah Experte 26 (2020, Anlage 3.15.24). Er hielt fest, wenn die Zusammenarbeit gut sei und alle effizient wären, könne der Baudienstleister auch mit schlechten Preisen noch Gewinn machen. Experte 23 (2020, Anlage 3.15.21) kam schon einmal bei einem offensichtlichen Fehler entgegen und bestätigte, dass man eine gemeinsame Lösung gefunden hätte. Allerdings verlange Grosszügigkeit eine Gegenleistung, konstatierte Experte 25 (2020, Anlage 3.15.23).

Qualität zeige sich daran, dass jemand mehr mache als verlangt würde, ergänzte Experte 26 (2020, Anlage 3.15.24), wenn er zeige, dass ihm etwas an der Aufgabenstellung liege und er sich Mühe gäbe.

Experte 25 (2020, Anlage 3.15.23) betonte, dass Bauherren bereit seien, pragmatische, faire Lösungen zu finden.

### Stakeholdergruppe Planer

Eine gute Zusammenarbeit hänge immer von den individuellen Personen ab, sagte Experte 10 (2019, Anlage 3.15.9).

### Stakeholdergruppe Baudienstleister

Bezüglich der Fragen, wann ein Gesprächsteilnehmer im geschäftlichen Alltag einer anderen Person entgegenkomme oder ob er freiwillig weitergehe als gesetzlich vorgeschrieben, fielen folgende Antworten: Gleiches werde mit Gleichem belohnt, ergo Fairness mit Fairness, erwähnte Experte 3 (2019, Anlage 3.15.2) und sagte weiter, wenn das Vertrauen durch schlechte Erfahrungen verspielt werde, dauere es lange, es wiederaufzubauen, manchmal funktioniere es gar nicht mehr. Dies sei abhängig von der Person. Allerdings werde aus Angst, ausgenutzt zu werden, oft auch nur das gegeben, was gegeben werden müsse. Experte 5 (2019, Anlage 3.15.4) betonte, dass sie die Gesetze einhalten würden, dass er aber gebe, wenn er gleichviel zurückbekomme, wie er dem Partner gebe. Experte 7 (2019, Anlage 3.15.6) erwähnte, dass er bei den Löhnen mehr biete als das Gesetz vorschreibe und hielt fest, dass er in der Regel nur bis zur rechtlichen Linie entgegenkomme, nicht weiter. Falls sie keine Basis für die Zusammenarbeit fänden, beende er die Beziehung zur Person, jedoch nicht zur Firma. Dass Projekte personenabhängig sind, bestätigte Experte 15 (2019, Anlage 3.15.13). Er sagte, Geben und Nehmen hänge auch vom Gegenüber ab. Normalerweise funktioniere es, wenn nicht, befasse sich die nächsthöhere Instanz damit. Ähnlich äusserte sich auch Experte 19 (2020, Anlage 3.15.17): Bei guter Zusammenarbeit und Gewinn komme er eher entgegen, bei schlechten Erfahrungen nicht.

### Stakeholdergruppe Recht

Experte 8 (2019, Anlage 3.15.7) berichtete auf die Frage, wann er einem Vertragspartner entgegenkomme, dass die Löhne über dem Minimum lägen. Experte 2 (2019, Anlage 3.15.1) beklagte, dass ungerechtes Handeln des Gegenübers ebenfalls zu unethischem Handeln berechtige.

## Stakeholdergruppe Bildung

Experte 6 (2019, Anlage 3.15.5) fand es einen Versuch wert, entgegenzukommen. Allerdings verhindere fehlende Empathie bessere Lösungen. Experte 16 (2020, Anlage 3.15.14) sagte, er käme seinem Vertragspartner entgegen, wenn es dem Projekt helfen würde und er ein fairerer Partner sein wolle.

Experte 28 (2020, Anlage 3.15.26) erfuhr regelmässig, dass Fairness zurückkomme, wenn Bau-dienstleister fair zu ihren Partnern sind. Das Knebeln höre auf, wenn die Bauherren sicher sein könnten, dass sie fair behandelt würden.

## Stakeholdergruppe Bauverbände

Als Reaktion auf die Frage des Entgegenkommens erklärte Experte 11 (2019, Anlage 3.15.10), dass sie schon weiter als gesetzlich erfordert gegangen seien, und zwar aus Dankbarkeit oder als Investition in eine zukünftige Zusammenarbeit. Für Experte 12 (2019, Anlage 3.15.11) war klar, dass das Gesetz nicht alles regeln könne, es sei immer ein Geben und Nehmen, mal mehr, mal weniger, während für Experte 17 (2020, Anlage 3.15.15) ein Entgegenkommen für gemeinsame Ziele in Frage kam.

### 2.2.3.4 Preiskalkulation, Submission, Angebots- und Nachtragsmanagement

#### Stakeholdergruppe Bauherren

Zur Submission bemerkte Experte 18 (2020, Anlage 3.15.16), dass man sich nicht frage, ob das Preisbildungsverfahren fair sei oder nicht. Er nehme keine Unfairness oder Ungerechtigkeiten wahr. Auch Experte 22 (2020, Anlage 3.15.20) fand den Preisbildungsprozess fair, weil keine Abgebotsrunden und kein Rabatt mehr gefordert würden. Experte 25 (2020, Anlage 3.15.23) hielt qualitativ gute Ausschreibungen für fair, während Experte 23 (2020, Anlage 3.15.21) am liebsten lückenlose Ausschreibungen hätte. Das sei aber unmöglich, da es immer Projektänderungen gäbe oder sogar eine rollende Planung. Deshalb brauche es ein gemeinsames Verständnis für das Projekt. Dies bestätigte auch Experte 27 (2020, Anlage 3.15.25) indem er sagte, dass das Leistungsverzeichnis nie allumfassend sein könne. Man müsse in Dialog miteinander treten können, um die Probleme partnerschaftlich und kompetent lösen zu können.

Er ergänzte: Das Leistungsverzeichnis sei nicht in Stein gemeisselt und das Steuergeld, das auf den ersten Blick vielleicht mehr ausgegeben würde, würde an einem anderen Ort wieder eingespart.

Zudem erklärte der gleiche Experte (2020, Anlage 3.15.25), dass es vor allem bei den Planern sein könne, dass auch mal der Siebte im Preis den Auftrag bekomme, weil die Qualität so wichtig wäre. Die Qualität könne 70 % Einfluss haben und der Preis 30 %. Damit könne man gut 20 % Preis herausholen mit einer guten Qualität und den richtigen Leuten. Auch Experte 23 (2020, Anlage 3.15.21) bekundete, dass je nach Projekt die Qualität mit 70, 60 oder 50 % gewichtet, der Preis entsprechend stärker oder schwächer beurteilt würde. Bei grossen Vergaben würde die Qualität vor dem Preis vorgenommen und beim Eignungskriterium werde geschaut, ob die Unternehmung vom Auftragsvolumen in der Lage sei, den Auftrag in der geforderten Qualität auszuführen. Bei den Baudienstleistern seien die Preise entscheidender als bei den Planern. Auch fällt von ihm (2020, Anlage 3.15.21) die Bemerkung, dass das Projekt wegen eines Rekurses gegen die Vergabe nicht stillstehen solle. Allerdings habe er in 7 Jahren erst einen Rekurs erlebt, womit er davon ausgehe, dass sie ihre Sache gut machen würden. Unternehmer lägen preislich oft nicht weit auseinander, beobachtete Experte 18 (2020, Anlage 3.15.16) und sagte, dass für jedes Fehlverhalten seitens der Baudienstleister, neue Regeln kreiert würden. Früher sei der Mittelwert berechnet und Angebote ausgeschlossen worden, die nicht in einem bestimmten Range waren (Experte 22, 2020, Anlage 3.15.20). Heute würden etwa 25 % der Vergaben aufgrund weicher Faktoren vergeben und wenn die Preise nahe zusammen liegen, sind die weichen Faktoren wichtiger, erzählte er weiter, dabei griffen die Bauherren auf interne Aufzeichnungen zurück, wenn Referenzobjekte angegeben würden.

Die Revision des Submissionsrechtes war für die Experten 18 (2020, Anlage 3.15.16), 23 (2020, Anlage 3.15.21), 25 (2020, Anlage 3.15.23) und 26 (2020, Anlage 3.15.24) noch nicht aktuell. Einzig Experte 25 (2020, Anlage 3.15.23) wusste, dass es neu die Möglichkeit gäbe, die Plausibilität der Offerten und die Fairness des Preises zu prüfen.

Betreffend des Nachtragsmanagements stellte Experte 27 (2020, Anlage 3.15.25) fest, dass Nachträge nicht in die Entscheidungskompetenz des Bauleiters fallen würden, sondern der Bauherrschaft unterbreitet werden müsse. Dabei werde zuerst geprüft, ob der Nachtrag berechtigt sei. Bei einem berechtigten Nachtrag müsse der Preis plausibel sein, damit auch die Finanzkontrolle zustimmen könne. Ein tatsächlicher Mehraufwand werde dann vergütet, was

häufig der Fall sei. Experte 23 (2020, Anlage 3.15.21) stellte fest, dass viele Nachträge nicht gerechtfertigt seien. Das habe zugenommen, weil zu tief kalkuliert werde. Dies sagte auch Experte 25 (2020, Anlage 3.15.23): Die Preise würden seit zwei Jahren immer tiefer, dafür würden schneller Nachträge gestellt. Experte 23 (2020, Anlage 3.15.21) sah die Ausschreibungen teilweise zu unvollständig, was zu diesen Diskussionen um Nachtragsforderungen führen würde.

#### Stakeholdergruppe Planer

Experte 10 (2019, Anlage 3.15.9) betrubte, dass meistens der tiefste den Zuschlag bekäme. Die qualitative Bewertung sei so gestaltet, dass die Anbieter ein ähnliches Ergebnis erreichten, so dass der Preis doch fast wieder einhundert Prozent Gewicht habe. Wenn der tiefste Anbieter den Zuschlag bekomme, müssten die Bauherren keine Einsprachen fürchten. Es brauche immer jemanden, der Arbeiten holen müsse, und dies führe zu einer Preisabwärtsspirale. Das Problem könne jedoch nur gemeinschaftlich gelöst werden, auch wenn Planer und Bauunternehmer für ihre Preise selbst verantwortlich seien. Wenn fast immer der Billigste den Zuschlag bekomme, müsse man billig anbieten, um irgendwann wieder einen Auftrag zu bekommen. Deshalb müssten Gesetzgebung, Bauherrschaft, Planer und Bauunternehmer zusammenarbeiten. Wenn das Honorar zu tief sei, könne man nicht mehr die gleiche Leistung bringen, die Qualität sinke und es gäbe viele Unstimmigkeiten. Die Bauherren hätten fälschlicherweise das Gefühl, dass ein tiefes Angebot für den Steuerzahler resp. für den Bürger ein gutes Geschäft sei. Der Experte sah als Möglichkeit zur Entschärfung der Lage durch den Bauherrn eine flachere Gestaltung der Preisbewertungskurve und eine zeitlich gleichmässiger Ausschreibung der Submissionen.

Im Hinblick auf die neue Submissionsverordnung hielt er (2019, Anlage 3.15.9) fest, dass es für Bauherren wichtig sei, dass es gegen die Vergabe keine Einsprachen gäbe, damit sich ihr Projekt nicht verzögere. Weil qualitative Faktoren schwierig zu bewerten seien, würde deshalb weniger stark auf sie abgestellt, um keine Einsprachen zu provozieren.

Zum Thema Nachtragsmanagement bemerkte er (2019, Anlage 3.15.9), dass die zu tiefen Preise ein offensives Nachtragsmanagement nach sich zögen, das die Zusammenarbeit stark belaste und viel Zeit und Geld raube. Am Ende seien alle unzufrieden und zermürbt.

## Stakeholdergruppe Baudienstleister

Zum Thema Angebotsmanagement und Preiskalkulation bestätigte Experte 3 (2019, Anlage 3.15.2), dass das praktische Vorgehen bei der Preiskalkulation in etwa dem dargestellten theoretischen Ablauf entspreche. Dabei würden die Offerteinreichungen strategisch ausgesucht. Eine Chancen- und Risikoabwägung decke Möglichkeiten auf, den fairen Preis auf den vermuteten Marktpreis zu senken, um überhaupt eine Chance auf den Auftrag zu bekommen. Dazu habe jeder Baudienstleister seine eigenen Techniken. Um sich nicht selbst zu schaden, würden offensichtliche Fehler nicht gemeldet, denn solche Fehler böten die Chance, einen zu tief angesetzten Offertpreis zu korrigieren. Je dringender Arbeit gesucht werde, desto stärker dominiere das Bedürfnis, den tiefsten Preis zu bieten und überlagere alle anderen Aspekte, erklärte Experte 5 (2019, Anlage 3.15.4). Nicht alle Faktoren, die sich auf den Preis auswirkten, liessen sich kontrollieren. Sie würden von Fall zu Fall anders gewichtet, ergänzte er weiter. Experte 7 (2019, Anlage 3.15.6) sagte, dass die korrekte Offerteingabe zeitaufwendig sei. Für ihn war klar, dass er Arbeitsplätze sichern müsse. Deshalb gäbe er ein Angebot ab, sobald er die richtigen Leute zur Hand habe. Abschliessend unterstrich Experte 3 (2019, Anlage 3.15.2) erneut, dass man nicht immer ehrlich sein könne, weil man sonst die Chance vergäbe, den Auftrag zu bekommen.

Der Baudienstleister könne sich dem Marktmechanismus nicht entziehen, er habe keine Möglichkeit, die Ausschreibung zu beeinflussen, erwähnte Experte 5 (2019, Anlage 3.15.4) zum Thema Submissionsprozess. Obwohl der günstigste Anbieter die besten Chancen habe, den Auftrag zu bekommen, seien die Baudienstleister selbst schuld, wenn sie zu günstig offerierten, bekannte Experte 3 (2019, Anlage 3.15.2). Unfair, Zeit und Geldverschwendung sei der Preisbildungsprozess der Submission, konstatierte Experte 5 (2019, Anlage 3.15.4) auf die Frage, ob der besagte Prozess fair sei. Nur Experte 19 (2020, Anlage 3.15.17) stimmte ihm zu, dass die Preisbildung im Moment nicht fair sei, die Experten 3 (2019, Anlage 3.15.2) und 7 (2019, Anlage 3.15.6) fanden ihn fair oder glaubten zumindest, dass er fair sei, weil nur einmal ein Preis abgegeben werden müsse, im Gegensatz zu anderen Auftragsvergaben, wo Abgebotsrunden gemacht werden müssten. Experte 19 (2020, Anlage 3.15.17) bemerkte, dass er sich darüber noch nie Gedanken gemacht hätte. Es sei, wie es sei. Wenn man nicht mitmache, bekomme man keinen Auftrag und Baudienstleister seien von grossen Bauherren abhängig und würden dadurch zum Teil ausgenutzt. Obwohl Experte 3 (2019, Anlage 3.15.2) den Prozess fair fand, erwähnte er, dass das Submissionsverfahren einen hohen Preisdruck auslöse

und dass vor 50 Jahren Preisabsprachen legal und ein Mittel gegen diesen hohen Preisdruck darstellte. Dieses Thema könnte wichtig sein, ergänzte er. Die Experten 7 (2019, Anlage 3.15.6) und 15 (2019, Anlage 3.15.13) fanden Transparenz bei der Offertöffnung wichtig, um Vergleichsmöglichkeiten mit den anderen Anbietern zu haben. Das heutige Modell sei ausgereizt und bringe keine optimalen Ergebnisse, allerdings seien andere Modelle noch wenig verbreitet, deckte Experte 5 (2019, Anlage 3.15.4) auf und meinte damit vielleicht die revidierte Submissionsverordnung, die am 1.1.2021 in Kraft treten wird. Die Experten waren bezüglich einer erhofften Verbesserung unterschiedlicher Meinung: Während Experte 3 (2019, Anlage 3.15.2) hoffte, dass die neue Vergabeordnung dazu führe, dass der Preiskampf mit der Zeit kleiner werde, erwartete Experte 5 (2019, Anlage 3.15.4), dass die Vergabe mehr Gewicht auf Qualität setze und nicht mehr den Tiefstpreis ins Zentrum stelle, während Experte 15 (2019, Anlage 3.15.13) verlangte, dass die weichen Kriterien klar und messbar sein müssten, um gerecht zu sein. Experte 19 (2020, Anlage 3.15.17) äusserte sich negativ und sagte, dass das neue Vergaberecht nichts bringe. Man müsse nach wie vor beim Billigsten sein.

Die Aussagen zum Thema Nachtragsmanagement lauteten folgendermassen: Die Konsequenz der tiefen Preise für die Baustellen bei der Umsetzung der Projekte sei der Kampf um das Nachtragsmanagement von beiden Seiten, erklärte Experte 15 (2019, Anlage 3.15.13), denn der aus dem Preisdruck entstandene Schaden der Bauunternehmer müsse durch die strenge Nachbelastung von Vertragsänderungen wieder aufgeholt werden, ergänzte Experte 3 (2019, Anlage 3.15.2). Experte 19 (2020, Anlage 3.15.17) bemängelte, dass dabei Nachträge erst einmal abgelehnt würden, weil um jeden Franken gekämpft werde. Experte 3 (2019, Anlage 3.15.2) erwähnte zudem, dass Bauherr und Bauleitung den Baudienstleistern misstrauten und die Ausmasse generell für zu hoch hielten. Ausserdem solle für Nachträge der reguläre Preis gelten und nicht der Kampfpreis der Offerte. Zwei gegensätzliche Bemerkungen von Experte 15 (2019, Anlage 3.15.13) und Experte 19 (2020, Anlage 3.15.17) betreffen den Bauführer: Ersterer sagte, oft wisse der Bauführer nicht, auf welchem Niveau er starte, was zu Verschleisskämpfen und zu Burnout führe, der zweite war überzeugt, dass der Bauführer die Kalkulation kenne und sein Ziel danach richte. Anscheinend wird dies von den Baudienstleistern unterschiedlich gehandhabt, aber es impliziert, dass es die Aufgabe des Bauführers ist, den strategischen Preis der Offertabgabe im Rahmen seiner Möglichkeiten während der Projektausführung mindestens auf eine schwarze Null zu heben.



## Stakeholdergruppe Recht

Die Umstände führten dazu, dass der Preis nur taktisch, also kurzfristig, festgelegt werde, identifizierte Experte 2 (2019, Anlage 3.15.1) die strategische Preisofferte der Baudienstleister bei Submissionen. Ob die Arbeitsvorräte der Baudienstleister die Preiskalkulation beeinflussen, konnte Experte 8 (2019, Anlage 3.15.7) nicht einschätzen.

Experte 2 (2019, Anlage 3.15.1) warf den Vergabestellen fehlende Empathie für die Vertragspartner vor und bemängelte, dass sie den leichtesten Weg gingen. Experte 20 (2020, Anlage 3.15.18) fand das Vergaberecht zu wenig praxistauglich. Das verhindere aufgrund des streng formalisierten Beschaffungsprozesses zum Beispiel den Austausch von Know-how in der Offertphase, fügte Experte 9 (2019, Anlage 3.15.8) hinzu.

Zur Revision des Submissionsgesetzes ergänzten sich die Aussagen der vier Rechtsexperten: Das neue Vergaberecht sei ein Schritt in die richtige Richtung (Experte 9, 2019, Anlage 3.15.8). Experte 8 (2019, Anlage 3.15.7) stimmte zu, weil es das harte Preiskriterium relativiere. Es führe zu einer grösseren Anzahl vergleichbarer Offerten, weil die Einstiegshürden gesenkt würden (Experte 9, Anlage 3.15.8). Dafür seien jedoch der Aufwand und das Risiko der neuen Vergabekriterien für die Vergabestellen sehr hoch, die Angst vor zu vielen Beschwerden könnte die Umsetzung verhindern, erwähnte Experte 2 (2019, Anlage 3.15.1). Leider sei das Thema „Nachfragemacht“ nicht in das neue Beschaffungsrecht eingeflossen, bedauerte Experte 20 (2020, Anlage 3.15.18) sehr.

Hinsichtlich Nachtragsmanagement berge die „falsche“ Reihenfolge von Verkauf und anschließender Produktion hohes Konfliktpotenzial, bemerkte Experte 2 (2019, Anlage 3.15.1). Weil die Preise in der Offertphase zu niedrig seien, würden sie mit dem Nachtragsmanagement aufgebessert, bekannte Experte 20 (2020, Anlage 3.15.18). Experte 2 (2019, Anlage 3.15.1) erklärte, dass Nachträge zu oft oder zu hoch kalkuliert würden, um den Betrag zu bekommen, den der Baudienstleister eigentlich wollte.

## Stakeholdergruppe Bildung

Mit Bezug auf die Preiskalkulation äusserte sich Experte 6 (2019, Anlage 3.15.5) wie folgt: Preisofferten seien ein emotionaler Bauchentscheid, Emotionen würden rationale Entscheidungen überlagern und verhindern. Das sei falsch. Ausserdem drücke der kurzfristige Einkauf von Ressourcen auf die Marge.

Zudem war Experte 6 (2019, Anlage 3.15.5) überzeugt, dass die Revision der Submissionsverordnung nichts ändern werde. Allerdings sah er auch den Missbrauch der Nachtragsofferten zur Preiskorrektur.

## Stakeholdergruppe Bauverbände

Preisofferten seien ein Abwägen zwischen Marge und Auftrag bekommen, drückte Experte 12 (2019, Anlage 3.15.11) aus, während Experte 11 (2019, Anlage 3.15.10) erläuterte, dass die Kostenstruktur innerhalb der Unternehmung, die aktuelle Auftragsituation, Personalsituation und Marktstrategie die Preiskalkulation beeinflusse. Allerdings seien Emotionen ein unterschätzter Faktor und die fehlende Solidarität in der Branche sei ein Problem.

Zum Thema Submission äusserte Experte 4 (2019, Anlage 3.15.3), dass sich die Unternehmer in einer schwächeren Position befänden. Experte 11 (2019, Anlage 3.15.10) bestätigte, dass nur der tiefste Preis beachtet werde. Die öffentlichen Bauherren missbrauchten ihre Machtposition, während die Baudienstleister in einem Abhängigkeitsverhältnis stünden. Dabei müsste der mächtigere Vertragspartner eigentlich seine Macht besonnen einsetzen. Das heutige Vertragssystem sei nicht mehr zeitgemäss und das einseitige Anpassen der SIA 118 Standards führe zu einem Ungleichgewicht der Vertragsparteien und verhindere eine faire Lösung im Streitfall.

Zur Revision der Submissionsverordnung anerkannte Experte 11 (2019, Anlage 3.15.10) den Wandel weg von der reinen Tiefstpreismentalität hin zu einem Preisbewusstsein für Qualität. Auch die Lebenszykluskosten würden im neuen Beschaffungsrecht thematisiert. Dieselben Punkte bemerkte auch Experte 17 (2020, Anlage 3.15.15), und ergänzte wie Experte 12 (2019, Anlage 3.15.11), dass Baudienstleister nun Know-how und Erfahrung einbringen könnten. Allerdings brauche es rekursresistente Vergaben. Dass weiche Kriterien schwierig nachzuvollziehen seien, machte den Experten 11 (2019, Anlage 3.15.10) und 12 (2019, Anlage 3.15.11) Sorgen, weil es das Risiko zu willkürlichen Vergabeentscheiden beinhalte. Experte 17 (2020,

Anlage 3.15.15) forderte deshalb Mut von den Bauherren und das Zeigen von Rückgrat. Grundsätzlich müssten die Preise aber angemessener werden, darin waren sich die Experten einig.

Was das Nachtragsmanagement anbelangt, äusserte Experte 11 (2019, Anlage 3.15.10), dass sich im Projektverlauf normalerweise Wünsche und Bedingungen änderten, sodass das ökonomische Endergebnis vom ursprünglich offerierten Preis abweichen könne und bekannte, dass mit Hilfe von Nachtragsmanagement oder Subunternehmern versucht werde, eine schwarze Null aus dem Bauauftrag zu erreichen.

#### Stakeholdergruppe Medien

Die Preise am Submissionsmarkt seien durch den Prozess intransparent. Der tiefe Preis verursache Unzufriedenheit mit dem Endprodukt beim Bauherrn, wusste Experte 13 (2019, Anlage 3.15.12) weiter zu berichten. Hier könnte das neue Beschaffungsrecht grössere Flexibilität und mehr Freiheit für beide Seiten bringen: Qualität und Umweltschutz könnten höher gewichtet werden, so dass der Preis nicht mehr das einzige Kriterium wäre und Baudienstleister somit innovativer werden könnten.

#### **2.2.4 Informationen zur normativen Ethik im unternehmerischen Alltag**

Die Aussagen der Experten zum Thema der normativen Ethik im unternehmerischen Alltag wurden zu den passenden Unterkapiteln sortiert, und zwar in Kapitel 2.2.4.1 zur philosophischen Seite der Moral, in Kapitel 2.2.4.2 zur soziologischen Seite der Moral, in Kapitel 2.2.4.3 zur Gerechtigkeit und Fairness, in Kapitel 2.2.4.4 zur Wirtschaftsethik, in Kapitel 2.2.4.5 zur ökonomischen Ethik, in Kapitel 2.2.4.6 zur Governanceethik als Wertemanagement und in Kapitel 2.2.4.7 zur integrativen Ethik.

#### 2.2.4.1 Die philosophische Seite der Moral

##### Stakeholdergruppe Bauherren

Ethik sei nur bei Gesetzesübertretungen relevant, die man nicht erleben würde, formulierte Experte 18 (2020, Anlage 3.15.16) die Antwort auf die Frage, was er mit dem Begriff Ethik verbinde. Für Experte 25 (2020, Anlage 3.15.23) war Ethik entweder schwarz oder weiss, ohne Grautöne.

##### Stakeholdergruppe Recht

Auf die Frage nach der Ethik im beruflichen Alltag äusserte Experte 8 (2019, Anlage 3.15.7), dass ein funktionierender Markt diejenigen Teilnehmer die Konsequenzen spüren lassen, welche sich nicht an die vereinbarten ethischen Standards hielten.

#### 2.2.4.2 Die soziologische Seite der Moral

##### Stakeholdergruppe Bauherren

Keiner wolle mehr Verantwortung übernehmen, das liege auch in der Gesellschaft, ärgerte sich Experte 18 (2020, Anlage 3.15.16). Es passiere viel auf der zwischenmenschlichen Ebene, konstatierte Experte 22 (2020, Anlage 3.15.20) und erläuterte weiter, man müsse trotz harter Diskussionen gut zusammenarbeiten, weil Baustellen lange dauerten. Man könne das Klima mit einem Essen oder einem kleinen Fest fördern. Experte 23 (2020, Anlage 3.15.21) sah dies ähnlich, als er sagte, dass der Punkt sei, wie man auf der Baustelle miteinander umgehe, wie das Nachtragsverfahren abgewickelt werde. Da könne sehr viel schief laufen. Die Vergabe sei an und für sich unproblematisch, die sei gesetzlich geregelt, wobei Ethik nicht immer Juristensache sei. Das Miteinanderumgehen beginne bereits als Kleinkind. Ausserdem sei Worthalten wichtig, fügte er hinzu. Experte 25 (2020, Anlage 3.15.23) sah das neue Beschaffungsrecht als Metaebene. Auf der Mikroebene zähle die einzelne Baustelle, auf der es immer wieder Unstimmigkeiten gäbe. Verbessern liesse sich dies, indem man aufeinander zugehe, dann laufe es effizienter und man sei zufriedener, erklärte er weiter. Für Experte 26 (2020, Anlage 3.15.24) spielte Ethik in der beruflichen Zusammenarbeit die Rolle, wie man miteinander intern und extern umgehe. Dabei würde er lieber arbeiten und miteinander bauen als streiten.

Auch die Menschen und die Qualität zu bewerten, betreffe die Ethik, ergänzte er. Es bestehe ein Unterschied zwischen Können, gut Können und top Können, stellte er klar. Wenn die Zusammenarbeit nicht funktioniere, hole er einen Mediator, um eine Lösung zu finden, denn das Gericht sähe er als allerletzte Möglichkeit. Der Umgang miteinander sei harsch, die Bereitschaft zu Dialog nehme immer weiter ab, sagte Experte 27 (2020, Anlage 3.15.25). Das sei vor 10 bis 20 Jahren anders gewesen, da wäre es mehr ein Geben und Nehmen gewesen. Ethik im beruflichen Alltag sei wichtig, wenn sie angewendet werde um Ziele zu erreichen und vorzuleben. Auch in der Kommunikation sei Ethik wichtig. Ehrlichkeit gehöre zum fairen Umgang miteinander, wobei Dilemma-Situationen Alltag sind, wenn man sich nicht einigen könne. Wenn er als Mediator auftrete, höre er sich beide Seiten an und stelle sich anschliessend die Frage, wie er das Problem plausibilisieren könne, erklärte er abschliessend.

#### Stakeholdergruppe Recht

Wenn über die soziologische Seite der Moral diskutiert wird, also über Kommunikation und Interaktion, ergaben sich folgende Expertenkommentare: Es werde nur noch über Vertragsklauseln diskutiert und nicht mehr über die Lösung von praktischen Bauproblemen, sagte Experte 2 (2019, Anlage 3.15.1) und ergänzte, wer die Gegenseite verstehe, komme zu besseren Lösungen. Experte 9 (2019, Anlage 3.15.8) wies darauf hin, dass auch Regiepreise vereinbart werden könnten, mit dem entsprechenden Aufwand und der Bereitschaft aller Beteiligten, sich auf Regeln zu verständigen. Experte 20 (2020, Anlage 3.15.18) regte an, mit wissenschaftlichen Methoden und über Fachartikel, Fachmedien, Sonntagsmedien und Workshops Best Practices zu etablieren, um die Probleme zu lösen.

#### Stakeholdergruppe Bauverbände

Experte 4 (2019, Anlage 3.15.3) bestätigte, dass Ethik alle betreffe, wenn es um Kommunikation und Interaktion gehe. Experte 17 (2020, Anlage 3.15.15) bemerkte, dass alles mit allem zusammenhänge und deshalb alle mitmachen müssten, während Experte 12 (2019, Anlage 3.15.11) ebenfalls darauf hinwies, dass es auf die Menschen ankomme. Er präziserte: Die Leute könnten sich unter Ethik nichts Genaues vorstellen, es müsse greifbar gemacht werden. Im Tagesgeschäft hätten die Leute keine Zeit, sich dazu Gedanken zu machen.

### 2.2.4.3 Gerechtigkeit und Fairness

#### Stakeholdergruppe Bauherren

Experte 23 (2020, Anlage 3.15.21) bemerkte, dass in der SIA-Norm vieles geregelt sei, so dass es keine Ungerechtigkeiten gäbe. Experte 25 (2020, Anlage 3.15.23) sah Unfairness nicht als Regel, denn Wettbewerb sei legitim, nicht unfair. Für ihn sei Ethik das Gerüst der Gesetze, Reglemente usw. Sie stehe nicht im luftleeren Raum. Gleichbehandlung und Transparenz seien wichtige Werte. Es werde regelmässig geschult und auditiert. Weiter führte er aus, dass öffentliche Bauherren eine hohe Verantwortung trügen, weil sie sehr gross seien. Gerade deshalb sei Ethik, Gleichbehandlung und Konsistenz nach allen Seiten wichtig.

#### Stakeholdergruppe Baudienstleister

Die Experten gaben auf direkte Fragen nach Ungerechtigkeit und Unfairness keine oder ausweichende Antworten. Experte 3 (2019, Anlage 3.15.2) fand, weiche Faktoren seien ungerecht, aber legitim und der Ausschreibungsprozess sei fair, weil er für alle gleich sei. Experte 7 (2019, Anlage 3.15.6) sagte ohne nähere Erklärung, dass er erst einmal ungerecht behandelt worden sei.

#### Stakeholdergruppe Recht

Die direkte Frage nach Unfairness oder Ungerechtigkeiten beantwortete Experte 8 (2019, Anlage 3.15.7) damit, dass es täglich Ungerechtigkeiten und Unfairness auf dem Bau gäbe: Ausserdem erhielten ausländische Bauarbeiter zwar im Verhältnis zu ihren Heimatländern einen guten Lohn. Dieser liege aber oft unter den gesetzlich vorgeschriebenen Limiten. Experte 9 (2019, Anlage 3.15.8) fand das Ausnutzen der Fehler von Anderen zum eigenen Vorteil als unfair und ergänzte, dass das Recht nicht alles abdecke, die Ethik aber in den ungeklärten Bereichen wirke.

## Stakeholdergruppe Bildung

Ein Preisniveau unter den Selbstkosten könne nicht fair sein, erklärte Experte 6 (2019, Anlage 3.15.5). Für Experte 16 (2020, Anlage 3.15.14) war das Recht der Rahmen der Ethik. Sein Gegenüber auszunutzen sah er deshalb auch nicht als unethisch an.

## Stakeholdergruppe Bauverbände

Experte 11 (2019, Anlage 3.15.10) beantwortete die Frage nach Ungerechtigkeit damit, dass nur Zahlen bewertet würden, ohne die zu erbringende Leistung zu würdigen. Somit komme es sowohl im Vergabe- als auch im Ausführungsprozess zu Ungerechtigkeiten. Experte 17 (2020, Anlage 3.15.15) hielt fest, dass der Markt nicht ungerecht sei, es sei der Prozess, der unfair sei, aber der Bauunternehmer sei selbst schuld.

### 2.2.4.4 Wirtschaftsethik

#### Stakeholdergruppe Baudienstleister

Auf die Frage „Was ist Ethik“ waren die Antworten vielfältig: Nur Experte 5 (2019, Anlage 3.15.4) behauptete, dass Ethik in seiner Funktion nicht relevant sei und keine Rolle in seinem beruflichen Alltag spiele, während Experte 3 (2019, Anlage 3.15.2) eröffnete, noch nie über Ethik nachgedacht zu haben, aber intuitiv danach zu handeln. Experte 15 (2019, Anlage 3.15.13) verstand Ethik als etwas Grundsätzliches, Dialog suchendes und ergänzte, dass mehr geredet als geschrieben werden sollte. Für ihn sei Sozialkompetenz Erziehungssache und seine Führungskräfte lebten es vor. Für Experte 7 (2019, Anlage 3.15.6) ist die Sache eigentlich wichtiger als die Person. Trotzdem seien es die Menschen, die zum Gelingen beitragen würden und dazu brauche es Persönlichkeit und Sozialkompetenz. Allerdings sei für ihn das Wort „Ethik“ zu hoch gegriffen. Trotzdem werde man mit Ethik und Fairness überall konfrontiert, jeden Tag, intern und extern. Dabei sei ihm Pflichtethik sehr wichtig. Die Grundeinstellung sei ein Reifeprozess, den man stufengerecht vertreten und immer wieder bearbeiten müsse. Für Experte 19 (2020, Anlage 3.15.17) war klar, Ethik strahle man bei jeder Gelegenheit, bei jedem Kontakt aus. Es sei eine Haltung, ein Verhalten und eine Führung, die aus der persönlichen Einstellung erwachse, die schon bei der Erziehung angefangen habe. Allerdings könne sie auch schwan-

ken, je nach Druck, zum Beispiel Beschäftigungsdruck. Für ihn war klar: Ethik beginne beim obersten Chef.

### Stakeholdergruppe Recht

Zur Ethik machten die Rechtsexperten unterschiedliche Angaben und regten Folgendes an: Experte 2 (2019, Anlage 3.15.1) betonte, dass ethisches Verhalten nicht honoriert würde, im Tagesgeschäft seien andere Anreize stärker. Für ein langfristiges Überleben brauche es neue Ansätze. Experte 8 (2019, Anlage 3.15.7) war nicht überzeugt, dass eine Regulierung über die Ethik funktionieren könne. Er sagte explizit, wenn sich der Schweizerische Baumeisterverband für eine Nichtregulierung entscheide, müsse er die Konsequenzen akzeptieren. Es gehe nicht nur darum, den guten Willen zu zeigen, sondern auch Verantwortung für sein Tun zu übernehmen und von den anderen ebenfalls einzufordern. Zudem ermöglichten gemeinsam vereinbarte Rahmenbedingungen einen fairen Wettbewerb. Experte 9 (2019, Anlage 3.15.8) regte an, dass eine gestaffelte Verteilung der Projektausschreibungen die fairere Preisbildung fördern könnte. Gleichzeitig merkte er an, dass der Markt fair sei, dafür sorgten WEKO und Compliance-Regelungen. Rein rechtlich gesehen, gäbe es zwei Schutzmechanismen, führte Experte 20 (2020, Anlage 3.15.18) aus, nämlich OR Art. 21, der sich mit dem offensichtlichen Missverhältnis zwischen Leistung und Gegenleistung beschäftigt sowie KG Art. 7, der den unangemessenen Preis behandelt.

### Stakeholdergruppe Bildung

Experte 16 (2020, Anlage 3.15.14) bekundete, dass das Menschenbild einen grossen Einfluss auf die Einstellung zur Ethik habe. Ausserdem fiel ihm auf, dass Prozesse, die vorgegeben und für alle gleich wären, nicht kritisch hinterfragt, sondern als gegeben angenommen würden.

### Stakeholdergruppe Bauverbände

Jeder verstehe etwas anderes unter Ethik, man müsse die Handlungen vor sich selbst verantworten können und auf legale Weise Geld verdienen, antwortete Experte 17 (2020, Anlage 3.15.15) auf die Frage, was Ethik sei. Experte 11 (2019, Anlage 3.15.10) formulierte, dort wo Menschen zusammenarbeiteten, werde Ethik wichtig. Sie werde jedoch nur implizit ange-



mahnt. Wer ethisch entscheide, handle nachhaltig. Zudem würden der Nutzen und die Vorteile einer ethischen Grundhaltung manchmal erst in der langfristigen Betrachtung sichtbar. Allerdings sollte das Endprodukt im Fokus stehen. Jeder nicht gemachte Fehler, der nicht korrigiert werden müsse, habe das grösste Sparpotenzial. Für Experte 12 (2019, Anlage 3.15.11) umfasste Ethik CSR, die Wirtschaft, aber auch, dass man richtig behandelt werde. Es gäbe viele Facetten, wo Ethik reinspiele.

#### Stakeholdergruppe Medien

Zur Frage, was Ethik bedeute, antwortete der Medienexperte 13 (2019, Anlage 3.15.12): Christentum, Menschlichkeit, sich den Regeln entsprechend verhalten, fair und respektvoll miteinander umgehen, kein Mobbing. Ethik gebe Rückendeckung. Das Betriebsklima werde mit Ethik besser und auch der Umgang miteinander, zwischen den Nationalitäten und den Geschlechtern.

#### 2.2.4.5 Ökonomische Ethik

##### Stakeholdergruppe Baudienstleister

Es seien gewisse Zwänge vorhanden, die die Baudienstleister nicht beeinflussen könnten, hielt Experte 15 (2019, Anlage 3.15.13) fest. Trotzdem seien sie für die Konsequenzen ihres Handelns verantwortlich. Die grösste Angst der Baudienstleister sei eine ungenügende Auslastung. Dies führe in der Konsequenz dazu, dass ein unvernünftiges Risikomanagement betrieben werde, widerstandslos sämtliche Vorbedingungen akzeptiert würden und Preisofferten unter den Selbstkosten abgegeben würden mit dem Versuch, diese Verluste in der Bauphase wieder aufzuholen. Experte 19 (2020, Anlage 3.15.17) glaubte nicht, dass die Bauherren mehr zu zahlen bereit wären. Die grösste Angst der Bauherren sei, so wieder Experte 15 (2019, 3.15.13), dass ein Rekurs gegen die Vergabe gemacht werden könnte und damit das Projekt stillstehen würde. Deshalb habe der Preis das grösste Gewicht und die Bauherren würden nur selten davon abweichen.

## Stakeholdergruppe Bildung

Experte 16 (2020, Anlage 3.15.14) hielt fest, dass alle Seiten unter Kostendruck stehen würden: die einen wollten so wenig wie möglich bezahlen, die anderen so viel wie möglich verdienen. Er forderte, dass Bauherren zu tiefe Offerten erkennen können.

## Stakeholdergruppe Bauverbände

Um weitere Anreize für die verschiedenen Stakeholder zu sammeln, dienen folgende Aussagen der Experten: Es seien neue Formen von Zusammenarbeit möglich und erwünscht, erklärte Experte 11 (2019, Anlage 3.15.10) und fügte hinzu, dass Baudienstleister an fehlendem Selbstbewusstsein litten. Immerhin sei die Preisfindung für ein Bauwerk nicht mit der industriellen Massenware vergleichbar. Wenn der Bauherr die Lebenszykluskosten berücksichtigte, würde er der Qualität mehr Gewicht geben. Experte 17 (2020, Anlage 3.15.15) forderte, dass Bauherren korrekt ausschreiben und fair bezahlen sollten. Experte 12 ging noch einen Schritt weiter und bekundete, dass Bauherren Dumpingpreise überprüfen und in Ausschreibungskriterien aufzeigen sollten, was ihnen wichtig ist.

### 2.2.4.6 Governanceethik als Wertemanagement

#### Stakeholdergruppe Bauherren

Experte 18 (2020, Anlage 3.15.16) sah das Lernen der Grundwerte in Erziehung und Bildung. Für Experte 22 (2020, Anlage 3.15.20) war Ethik gleichbedeutend mit guter Zusammenarbeit, Ehrlichkeit, Fairness, Sauber sein, in den Spiegel schauen können. Ausserdem gehöre es auch dazu, Unternehmen nicht wegen des tiefsten Preises in den Konkurs zu treiben. Experte 23 (2020, Anlage 3.15.21) verband Ethik mit Fairness, Gleichbehandlung und Respekt, während Experte 25 (2020, Anlage 3.15.23) Ethik als ein individuelles Wertesystem sah, das nicht immer präsent sei. Mit Ethik liessen sich Handlungen beurteilen, ob sie gut oder schlecht seien. Ausserdem sei Wertschätzung ein wichtiger Wert. Ethik sei individuell, führte er weiter aus. Die Werte hätten sich verändert, einige seien zentral. Werte sollten seiner Meinung nach in jeder Situation gelebt und nicht vergessen werden. Einige Werte müssten wieder mehr Gewicht bekommen: die Demut zum Beispiel. Er plädierte dafür, dass Ethik nicht zu einem Einheitssystem verkommen dürfe, denn das widerspräche dem Menschsein. Jeder habe eigene Erfahrungen,

einen eigenen Werdegang und eigene Vorurteile. Das müsse berücksichtigt werden. Experte 26 (2020, Anlage 3.15.24) verstand unter Ethik den fairen Umgang miteinander, vernünftig sein, Verständnis haben, Wertschätzung zeigen, gleichwertig sein. Man müsse Menschen mögen, denn jeder habe Stärken und Schwächen, Menschen seien verschieden. Ethik habe Relevanz im Umgang miteinander, fügte Experte 27 (2020, Anlage 3.15.25) hinzu. Auch in der Wertschöpfungskette bei der Herkunft der Produkte, dem Vertrieb usw. Aber auch mit Benutzergruppen mit Handicap, weitete er seine Definition aus.

#### Stakeholdergruppe Baudienstleister

Experte 7 (2019, Anlage 3.15.6) nannte als wichtige Werte Anstand, Ehrlichkeit, Transparenz, Nachhaltigkeit, während Experte 15 (2019, Anlage 3.15.13) in seiner Firma die Werte sah, offen kommunizieren, fair sein, für das Recht kämpfen, auf dem richtigen Weg sein. Experte 19 (2020, Anlage 3.15.17) hielt Ethik für glaubwürdig, wenn sie authentisch wirke. Dann ver helfe sie zur klaren Linie, zu Begeisterung, Leidenschaft und zum Ansporn zu Höchstleistungen. Gleichzeitig plädierte er dafür, Grauzonen zu nützen, aber nicht zu betrügen. Experte 21 (2020, Anlage 3.15.19) hielt Gleichbehandlung für einen wichtigen Wert. Für Experte 7 (2019, Anlage 3.15.6) entstanden aus den Werten, die man miteinander lebe, die Kultur. Sie lasse sich nicht schulen oder zertifizieren, obwohl es dazu interne Schulungen gäbe. Er wolle sich auch nicht damit beschäftigen, sondern sich lieber für sein Projekt, seine Mitarbeiter und seine Kunden einsetzen. Systeme oder Werkzeuge, um Ethik zu messen, waren explizit den Experten 5 (2019, Anlage 3.15.4) und 7 (2019, Anlage 3.15.6) nicht bekannt.

#### Stakeholdergruppe Recht

Das irrationale Verhalten verhindere eine kollektive Verbesserung oder Veränderung der aktuellen Situation, äusserte Experte 8 (2019, Anlage 3.15.7). Experte 9 (2019, Anlage 3.15.8) ergänzte, dass er bei der Lösungsfindung der anstehenden Marktprobleme die Vernunft als Ethikwert vermisse. Dabei könnte eine gemeinsame Einigung auf einen baustellenspezifischen Verhaltenskodex sowohl die nicht regulierten Zwischenräume füllen als auch zu einer gesteigerten Teamperformance verhelfen. Der Wert der Solidarität werde nicht erkannt, sagte Experte 8 (2019, Anlage 3.15.7). Wer seinem Gegenüber Vertrauen entgegenbringe, bekomme auch eine faire Leistung, hielt Experte 2 (2019, Anlage 3.15.1) fest und sagte, dass jeder seine

eigenen Werte habe. Zusätzlich bekundete er auch seine Einstellung: Was nicht verboten sei, sei erlaubt.

#### Stakeholdergruppe Bildung

Experte 6 (2019, Anlage 3.15.5) bemängelte, dass Baudienstleister nur reagieren würden, anstatt eigene Werte zu leben. Dadurch liesse sich ein Wertezwischenfall in der Firmenkultur beobachten, weil man nur noch kurzfristig denke. Dabei sollte eigentlich die eigene Verantwortung als ehrbarer Kaufmann wahrgenommen werden, denn Werte könnten mehr bewirken als Verbote. Ein Mehr an Vertrauen bedeute schliesslich nicht automatisch höhere Kosten. Es fehle jedoch nicht nur der Wert der Eigenverantwortung bei den Baudienstleistern, sondern auch bei den Bauherren. Für ihn bedeutete Ethik Fairness und Vertrauen, die eigenen Werte zu kennen und zu leben. Sobald Interpretationsspielraum vorhanden sei, könne man die Werthaltungen erkennen und vergleichen. Für Experte 16 (2020, Anlage 3.15.14) bedeutete Ethik Respekt, Wertschätzung und Anstand. Fairness bringe automatisch Qualität mit sich, erklärte er und Vertrauen dürfe etwas kosten.

#### Stakeholdergruppe Bauverbände

Jeder habe seine eigenen Werte, erklärte Experte 17 (2020, Anlage 3.15.15). Experte 4 (2019, Anlage 3.15.3) hielt fest, dass Ethik und Werte nicht als gleichwertig wahrgenommen würden und es sei noch kein akutes Thema für die grosse Masse, obwohl sowohl Ethik als auch Werte unabhängig von der Firmengrösse wichtige Themen seien. Wer sich einmal dazu entschlossen habe, seine Werte explizit zu leben, erlebe die Vorteile und bleibe dabei. Experte 17 (2020, Anlage 3.15.15) stimmte zu: Gelebte Werte seien nachhaltig, es sei aber nicht glaubwürdig, wenn man es nicht vorlebe, wobei es nicht schwarz oder weiss, richtig oder falsch gäbe.

#### Stakeholdergruppe Medien

Ein Baudienstleister brauche einen guten Ruf, um gute Leute zu bekommen, führte Experte 13 (2019, Anlage 3.15.12) aus. Oft sage man es gar nicht so genau, dass man Verhaltensregeln implementiert habe, man mache es einfach. Der Bau hatte lange das Gefühl, dass ihn Compliance nicht betreffe. Wenn man aber etwas erreichen wolle, müsse man es anders benennen

als Ethik und schlug „Wertemanagement“ vor. Baudienstleister würden oft von Werten sprechen und das Vermitteln von Werten würde auch helfen, das Image zu verbessern.

#### 2.2.4.7 Integrative Ethik

##### Stakeholdergruppe Bauherren

Für Experte 18 (2020, Anlage 3.15.16) gehörte die gute Zusammenarbeit zur Ethik.

##### Stakeholdergruppe Baudienstleister

Um bessere Entscheidungen zu fällen, müsse man sich früher kennenlernen, um Vertrauen aufzubauen und um zu schauen, ob man gut zusammenarbeite, ob sich der andere Mühe gebe und seriös sei, äusserte Experte 3 (2019, Anlage 3.15.2), was gleichzeitig als Lösung dafür stehen könnte, wenn Experte 15 (2019, Anlage 3.15.13) feststellte, dass der gegenseitige Umgang in der Bauwelt problematisch sei: Die Fachkompetenz sei gut, aber es fehle an Sozialkompetenz. Der Umgang sei harsch.

##### Stakeholdergruppe Recht

Experte 2 (2019, Anlage 3.15.1) bekundete, wer sich ungerecht behandelt fühle, bringe gerne die Ethik ins Spiel.

##### Stakeholdergruppe Bildung

Experte 6 (2019, Anlage 3.15.5) betonte, dass man einander wieder besser zuhören müsse. Experte 16 (2020, Anlage 3.15.14) erklärte, es lohne sich nicht, automatisch zu streiten, man dürfe die finanzielle Relation nicht aus den Augen verlieren, um Konflikte und Energie zu sparen. Die Praxis brauche eine ethische Preisgrenze und Wettbewerbsfairness mit ehrlicher Kommunikation auf Augenhöhe und dem Zu-Fehlern-Stehen. Experte 24 (2020, Anlage 3.15.22) diagnostizierte: Wenn ein Unternehmen seinen Stakeholdern einen Nutzen bringe, könne es nicht erfolglos sein. Es gehe um Werte, nicht um Geld. Das Geld komme automatisch.

Diese Denkperspektive sei wichtig und führe zu nachhaltigem Erfolg, was auch immer nachhaltig heisse.

Experte 28 (2020, Anlage 3.15.26) erklärte, dass die Art und Weise, wie eine Norm zustande komme, absolut im Einklang bestimmter ethischer Prinzipien, wie z. B. der Diskursethik stehe. Eine Norm entstünde in einem 100 %-partizipativen Entwicklungsprozess verschiedener Stakeholder in vielen Ländern. So sei die ISO-Norm 26000 im internationalen Konsens von 99 Ländern entwickelt worden und enthalte alle universal gültigen ethischen Prinzipien. Es lohne sich, sie zu studieren, um sich zu orientieren.

## **2.2.5 Ermittlung der praktischen Umsetzung der Ethik im Unternehmen**

Schliesslich werden die Aussagen der Experten bezüglich der praktischen Umsetzung im Unternehmen in vier Kategorien sortiert. Kapitel 2.2.5.1 beschäftigt sich mit den Aussagen der Stakeholdergruppen zur Ethik im Rahmen der unternehmerischen Verantwortung. Kapitel 2.2.5.2 dokumentiert die Erläuterungen zur ethischen Unternehmenskultur und der moralischen Organisationsentwicklung. Kapitel 2.2.5.3 beschreibt die Bemerkungen zur moralischen Handlungs- und Entscheidungskompetenz und Kapitel 2.2.5.4 charakterisiert die Expertenerläuterungen zu ethischen Managementsystemen.

### **2.2.5.1 Ethik im Rahmen der unternehmerischen Verantwortung**

#### **Stakeholdergruppe Recht**

Bezüglich Compliance-Management wurden folgende Aussagen gemacht: Ethik spiele keine Rolle bei juristischen Fragestellungen, sagte Experte 9 (2019, Anlage 3.15.8). Es Sorge dafür, dass es nicht zu Verstössen komme, bemerkte Experte 20 (2020, Anlage 3.15.18), und erklärte weiter, wenn ethisches resp. unethisches Verhalten keine Vor- bzw. Nachteile bringe, nähmen es die Unternehmen nicht wichtig. Sie beschäftigten sich erst mit Compliance, wenn etwas passiere. Experte 2 (2019, Anlage 3.15.1) erwähnte, dass das Gesetz nicht alles regeln könne, während für Experte 8 (2019, Anlage 3.15.7) klar war, dass nur mit gemeinsam vereinbarten Regeln und dem Gesetz alles in den Griff zu kriegen sei.

Die Einschätzung von Experte 2 (2019, Anlage 3.15.1), dass das Gesetz Ethik nicht regeln könne, unterstützt den Ansatz des Integrity-Managements.

### Stakeholdergruppe Bildung

Compliance werde dort zum Nachteil, erklärte Experte 28 (2020, Anlage 3.15.26), wo es in die persönlichen Beziehungen negativ Eingriff nehme. Die sehr rigiden Vorgaben in den 1990er-Jahren hätten ein Misstrauensklima geschaffen. Dazumal hätte man sogar die eigene Thermoskanne an Besprechungen mitgenommen, weil man sich nicht mehr auf einen Kaffee habe einladen lassen wollen. Ein Klima des Miteinanders brauche jedoch bestimmte Rahmenbedingungen, wie z. B., dass man gemeinsam Essen gehe. Inzwischen sei es wieder lockerer geworden, wenn es im Rahmen bleibe, aber das sei wirklich ein Problem gewesen. Es sei Teil unserer Kultur und Voraussetzung für Vertrauen. Respekt setze Vertrauen voraus. Dafür müsse man jedoch eine Beziehung aufbauen können. Der Integrity-Ansatz benötige ein allgemeines Wertefundament, eine Kulturentwicklung und eine entsprechende Führung. So wirke Integrity viel effektiver als Compliance allein, das oft als negativ empfunden werde, weil es einschränke und die Kultur nicht positiv verbessere und auch den Umgang miteinander nicht.

Das Wertemanagement stärke die Integrität durch die Entwicklung der Unternehmenskultur in diese Richtung. Allerdings sei das Wertemanagement aufwendiger als reines Compliance-Management. Werte müssten zum Gegenstand der Gesprächsroutine werden, wobei E-Learning nur unterstützend wirken könne und eher zum Compliance-Ansatz gehöre, der der Entlastung der Geschäftsführung diene. Lebendig werde Wertemanagement erst, indem man beschliesse, wann, wo und wie oft man sich trifft. Es müsse ein regelmässiger Tagungspunkt auf der Agenda sein, führte Experte 28 weiter aus.

Die Unternehmenskultur müsse so entwickelt werden, dass Integrität tatsächlich gelebt werde und man spüre, was es heisse und dass es ernst genommen und von oben vorgelebt werde. Neben dem verantwortlichen Geschäftsführer für das Wertemanagement brauche es auch einen operativen Manager: Er berichte regelmässig, was gelaufen sei, bringe die Kommunikation immer wieder darauf und dokumentiere alles. Er sei um regelmässige Schulungen besorgt und nehme auch die Diskussion mit den Bauarbeitenden auf. Diese Tätigkeiten liessen sich auch mit dem Qualitätsmanagement und/oder der Arbeitssicherheit verbinden. Die Grundwerteerklärung werde in konkrete Verhaltensstandards- und -richtlinien übersetzt. So würden

sich gerade kleinere Firmen Gedanken machen, was Werte sind, wofür ihre Firma aktuell stehe und in Zukunft stehen wolle. Diese Umsetzung bewirke eine Kultur der Fairness und des Respekts und schaffe die Visitenkarte eines Unternehmens, die den Umgang nach innen und aussen präge und deshalb mit der nötigen Konsequenz umgesetzt und gelebt werde. Sichtbare Erfolge würden dann Motivation geben, es noch besser zu leben und weiter zu schulen. Wenn das Wertemanagement konsequent gelebt würde, so Experte 28 (2020, Anlage 3.15.26) weiter, liefere es einen inhaltlichen Beitrag zur fairen Preisbildung, weil diese Fairness als übergeordneter Leitwert eine ganz zentrale Rolle spiele. Gerade Fairness werde von der überwiegenden Mehrzahl ausdrücklich genannt für Beziehungen nach innen und aussen, erfuhr Experte 28 (2020, Anlage 3.15.26) in seiner beruflichen Tätigkeit. Das sei das Grundverständnis von Wertemanagement. Dies widerspiegelte sich auch in den Aussagen sämtlicher interviewten Stakeholder. Dabei sind diese Werte nicht immer bewusst vorhanden, sondern spielen implizit über die entsprechenden Handlungen eine Rolle.

Wichtig sei auch, führte Experte 28 (2020, Anlage 3.15.26) weiter aus, dass, falls ein Teil der Firma mit der vorgegebenen Kultur nicht einverstanden sei, sie eine eigene Grundwerteerklärung erarbeiten müssten, mit der sich die Mitarbeitenden identifizieren und etwas in Verbindung bringen können. Daraus folge eine individuelle, starke Kultur. Das funktioniere gut. Im Gegensatz dazu könnten Skandale nicht verhindert werden, auch wenn die richtigen Papiere vorhanden seien, es aber nicht gelebt werde. Das zeigten eindrücklich die Skandale der grossen Firmen, die immer wieder publik werden. Diese verfügten über alle schriftlichen Unterlagen, die die Wirtschaftsprüfer für in Ordnung erklärten, die aber weder Haltung noch Einstellung verändern würden.

Experte 24 (2020, Anlage 3.15.22) bemerkte, dass der Haupttreiber, sich mit Ethik zu beschäftigen, die Angst vor Reputationsschäden sei. Man stehe heute viel mehr in der Öffentlichkeit und die Gefahr sei gross, dass es sofort, wenn etwas nicht gut laufe, an die Öffentlichkeit komme. Es gäbe nur einige wenige Unternehmen, die sich intrinsisch gut verhalten wollen. Diesen gehe es finanziell gut und sie hätten auch andere Sinnreiber als Geld. Die Hauptthemen der heutigen Zeit mit Digitalisierung, Globalisierung und hohen Löhnen hindere viele Unternehmen daran, sich so zu verhalten, wie sie es ohne diese Herausforderungen eigentlich machen würden.



## Stakeholdergruppe Bauverbände

Grosse Unternehmen stünden stärker im Fokus der Öffentlichkeit, konstatierte Experte 4 (2019, Anlage 3.15.3). Es brauche beides, Compliance und Integrität, denn das Einhalten der Gesetze reiche nicht mehr aus. Dies fand auch Experte 12 (2019, Anlage 3.15.11). Ausserdem werde auch unterlassene Prävention geahndet, unterstrich Experte 4 (2019, Anlage 3.15.3).

### 2.2.5.2 Ethische Unternehmenskultur und moralische Organisationsentwicklung

#### Stakeholdergruppe Bauherren

Es seien alle Strukturen vorhanden: Das Leitbild werde im Tagesgeschäft gelebt, dazu gäbe es keine Schulungen, es werde aber vorgelebt und sei in der Führungsverantwortung vorhanden, erklärte Experte 18 (2020, Anlage 3.15.16). Er kenne kein Werkzeug, um Ethik zu messen, gab er zudem explizit an. Für Experte 22 (2020, Anlage 3.15.20) existierte die Vision nur auf dem Papier. Er lebe seine eigene Vision und habe schon lange nichts mehr in diese Richtung gemacht. Umfangreicher beachtet wird die Ethik in der Unternehmenskultur von Experte 23 (2020, Anlage 3.15.21): Sie werde in ihrem Leitbild angesprochen und gelebt. Er bringe es regelmässig an der Teamsitzung und unter den Führungsgrundsätzen würden Werte wie Offenheit, kritisch, aber anständig miteinander umgehen, auf Augenhöhe miteinander sprechen aufgeführt. Es gäbe Workshops und Online-Schulungen zu den Fragen, wie man sich verhalten solle, welche Vorgaben es gebe und ob man sich einladen lassen dürfe. Es gäbe auch eine Compliance-Anlaufstelle. Experte 25 (2020, Anlage 3.15.23) sah Ethik als Führungsinstrument. Experte 26 (2020, Anlage 3.15.24) erwähnte, dass Respekt im Leitbild erwähnt würde sowie einfache Vernetzung und ähnliche Wörter. Es werde in der Art gelebt, wie es die Menschen verstehen würden. Vieles, das in der obersten Leitung beschlossen und aufgeschrieben würde, käme gar nie unten an. Dazu müssten es die Leute leben. Als Führungskraft könne er nur versuchen, die Kultur ein bisschen besser leben zu lassen.

#### Stakeholdergruppe Baudienstleister

Sämtliche Interviewpartner bestätigten, dass Unterlagen zu Vision, Mission und/oder Leitbild vorhanden seien, sehr unterschiedlich war jedoch der Umgang damit. Experte 3 (2019, Anlage 3.15.2) wusste, dass Vision und Mission im Führungshandbuch stünden, war aber nicht

sicher, ob etwas über Ethik, Moral oder korrektes Handeln vermerkt sei. Bei einem früheren Arbeitgeber gab es etwas über Ethik, aber es war weder nach innen noch nach aussen gelebt worden. Experte 5 (2019, Anlage 3.15.4) erzählte, dass das Leitbild nur in schriftlicher Form existiere und im Alltag nicht wie gewünscht wirke, während es bei Experte 19 (2020, Anlage 3.15.17) gerade neu überarbeitet und präsentiert worden war, so wie es etwa alle zwei Jahre auf Anstoss des CEOs geschehe. Austausch und Feedback gäbe es nur im Anschluss an die Präsentation. Allerdings werde die Kultur gelebt. Es seien viele nicht monetäre Aspekte im Leitbild. Experte 15 (2019, Anlage 3.15.13) bestätigte, dass das Firmenleitbild in jeder Abteilung für sich ausgelegt werde, um es den entsprechenden Umständen anzupassen. Vieles habe mit gesundem Menschenverstand zu tun und er ergänzte, dass Familienunternehmen eine andere Kultur hätten als börsenkotierte Unternehmen. Die Werte seien verbindlicher. Für ihn sei es wichtig, die Sach- und Beziehungsebene bei Problemen zu trennen, um glaubwürdig zu bleiben. Experte 5 (2019, Anlage 3.15.4) ergänzte, dass durch die vielen Personalwechsel die Firmenkultur verwässert worden wäre und nicht mehr so stark wie früher wirke. Dies bestätigte Experte 15 (2019, Anlage 3.15.13): Vertrauen in die Führungskräfte brauche Konstanz, ständige Wechsel und Reorganisationen schwächten die Glaubwürdigkeit. Rücken- deckung für die Mitarbeitenden sei wichtig. Experte 7 (2019, Anlage 3.15.6) sah das Thema pragmatisch: Es gäbe zwar interne Schulungen, aber Leitbilder seien auswechselbare Floskeln, Zertifizierungen brächten nichts. Er vertrete seine eigenen Werte in der Firma und lebe nach seiner eigenen Vision, in der es darum gehe, zu projektieren und Projekte auszuführen, Mitarbeiter auszubilden und nachzuziehen. Experte 21 (2020, Anlage 3.15.19) ergänzte, dass es neben Verhaltenskodex und Compliance auch die persönliche Führung brauche.

#### Stakeholdergruppe Recht

In der Organisation von Experte 2 (2019, Anlage 3.15.1) gab es Vorgaben zum erwünschten Verhalten, während Experte 8 (2019, Anlage 3.15.7) festhielt, dass die persönlichen Wertvorstellungen des CEO wichtiger seien als ein schriftliches Leitbild.

#### Stakeholdergruppe Bildung

Experte 6 (2019, Anlage 3.15.5) legte fest, dass Ethik zuoberst in der Hierarchie beginne, der Inhaber sei in der Verantwortung und die Geschäftsleitung müsse den Wandel wollen. Ex-

perte 24 (2020, Anlage 3.15.22) stimmte zu: Ethik zu implementieren sei ein Top-down-Prozess, sonst funktioniere es nicht, weil das Vorbild stimmen müsse. Experte 6 (2019, Anlage 3.15.5) bedauerte, dass die Führung oft unterschätzt würde, Ethik und Werte würden zu wenig explizit angesprochen, dabei würden kreative Lösungen den gewünschten Erfolg bringen und trotz hohem Aufwand könne ein Mehrwert erarbeitet werden. Allerdings sei die Umsetzung von der Geschäftsleitung in die ganze Firma ein ungelöstes Problem. Dazu erklärte Experte 24 (2020, Anlage 3.15.22), dass man Ethik lerne, indem man sich Fragen stelle und Überlegungen mache. Er ergänzte, Ethik sei eine Führungsdisziplin, die eine Aufgeschlossenheit der Organisation zum Ziel habe. Man lege das ethisch-moralische Verhalten in der Organisation fest. Ethik gäbe Sinn und Motivation, vor allem bei jungen Leuten und Frauen. Vertrauen erwachse aus der Glaubwürdigkeit der Führung, indem Sagen und Tun übereinstimmten. Experte 16 (2020, Anlage 3.15.14) ergänzte, dass nur Taten und nicht Worte die Glaubwürdigkeit stärkten. Symbole könnten keine Werte vermitteln. Es sei das Handeln, nicht der Schein, der Werte vermittele. Wertemanagementsystem vorleben, Neueintritte schulen, in der Praxis anwenden, war denn auch der pragmatische Ansatz dieses Experten. Das führe zu einer starken Unternehmenskultur mit guter Zusammenarbeit, kreativer Atmosphäre, Arbeitseinsatz und Teamgeist. Eine solche Unternehmenskultur bleibe einem noch Jahrzehnte in guter Erinnerung.

Experte 28 (2020, Anlage 3.15.26) berichtete aus Erfahrung, dass oft bis zu 80 % der Mitarbeitenden das Leitbild nicht kenne, dass aber Wertemanagement als positiv gesehen werde und bestätigte, dass es helfe, sich abzuheben, die Unternehmenskultur positiv zu beeinflussen und den Umgang miteinander zu verbessern. Allerdings könne es bis zu vier Jahre dauern, bis eine solche Unternehmenskultur entwickelt würde.

#### Stakeholdergruppe Bauverbände

Ethik sei in einem Leitbild oder einer Strategie implizit immer vorhanden, erkannte Experte 11 (2019, Anlage 3.15.10) und sollte regelmässig aktualisiert werden. Auch die Organisation von Experte 17 (2020, Anlage 3.15.16) verfügt seit vier Jahren über ein Leitbild, das alle drei Jahre überarbeitet wird. Im Leitbild der Organisation von Experte 12 (2019, Anlage 3.15.11) werden Ethik und Moral nicht explizit angesprochen. Bei Experte 11 (2019, Anlage 3.15.10) würde der Umgang mit den Stakeholdern als ein nicht monetärer Punkt im Leitbild angesprochen. In der Organisation von Experte 17 (2020, Anlage 3.15.15) herrsche Nulltoleranz. Für ihn sei das Vorleben aber wichtiger als das Niederschreiben. Experte 11 (2019, Anlage 3.15.10) stimmte zu,

für ihn prägten die gelebten Werte der Firmenkultur das Tagesgeschäft stärker als das Leitbild. Allerdings sollte das Verhalten im Tagesgeschäft eben mit den Grundsätzen im Leitbild übereinstimmen und der Prozess der Gestaltung eines Leitbildes sei ebenso wichtig wie die Implementierung. Schriftlich wirke es als Benchmark und sei viel stärker als implizit, denn gerade das Zusammenarbeiten bringe sehr viel, indem man über Werte diskutiere. Wer Ethik als Wettbewerbsvorteil sehe, könne sich langfristig von den Mitbewerbern abheben. Dem stimmte Experte 4 (2019, Anlage 3.15.3) zu, indem er sagte, dass Fachkräfte bei der Arbeitgeberwahl auf die Werte einer Organisation achten würden. Experte 17 (2020, Anlage 3.15.15) verstand unter Ethik in der Unternehmenskultur das offene und transparente Zusammenarbeiten, das Ansprechen von Problemen, das Zulassen von Fehlern und das Vorleben durch den Verwaltungsrat über die Geschäftsleitung nach unten.

### 2.2.5.3 Moralische Handlungs- und Entscheidungskompetenz

#### Stakeholdergruppe Bauherren

Um mehr Fairness zu erlangen, wünschte sich Experte 18 (2020, Anlage 3.15.16) ein Modell zur Hilfestellung, wie am fairsten zu vergeben sei, mit ethischen und ökologischen Werten und ein faires Preis-/Leistungsverhältnis für beide Seiten. Experte 23 (2020, Anlage 3.15.21) sah sich als Teamleiter mit Ethik konfrontiert. Ethik werde relevant, wenn Leute nicht richtig behandelt würden und beinhalte ausserdem die Fürsorgepflicht für Steuergelder und die Pflicht, alle gleich zu behandeln und die Vorgaben einzuhalten. Das würden sie zu 100 % leben.

Er hätte sich schon einmal ein Instrument gewünscht, um Lösungsansätze besprechen zu können, obwohl er keine Dilemmas erlebt habe, ergänzte er weiter. Er habe sich schon oft gefragt, ob er vertrauen solle oder nicht. Wenn er dann vertraue und betrogen werde, dann sei das ganz schlecht. Gerade weil die Projekte oft jahrelang liefen, sei das Verhalten wichtiger, als wenn es nur kurzfristige Projekte wären. Experte 25 (2020, Anlage 3.15.23) fand Dilemma-Situationen normal und das habe nichts mit Ethik zu tun. Ein Wertesystem solle auch nicht auditiert werden, weil es zu aufwendig sei und koste. Umgangsregeln könnten auch einfach zusammengetragen und von beiden Seiten unterschrieben werden. Bei Experte 26 (2020, Anlage 3.15.24) gab es Schulungen und E-Learnings im Korruptionsbereich. Es gehöre allerdings zur guten Zusammenarbeit, einmal zusammen essen zu gehen und auch informell miteinander zu sprechen, wie es laufe und wie es gehe. Wenn man sich besser kenne, gehe man vertrau-

ens- und verständnisvoller miteinander um. Experte 27 (2020, Anlage 3.15.25) ergänzte, man handle nicht wegen eines Zertifikats oder Labels ethischer. Das beeinflusse den Umgang miteinander nicht. Wenn das Gegenüber nicht mitziehe, funktioniere es nicht. Da könne man noch so viele Vorgaben und Empfehlungen machen.

#### Stakeholdergruppe Baudienstleister

Die Frage nach Dilemma-Situationen löste allgemeines Erstaunen aus. Als Hilfsmittel zur Entscheidungssicherheit nannte Experte 19 (2020, Anlage 3.15.17) das Leitbild. Experte 7 (2019, Anlage 3.15.6) sagte, dass er sich Unterstützung der Rechts- oder der Personalabteilung hole. Experte 19 (2020, Anlage 3.15.17) hielt das Nein sagen lernen für wichtig und bemerkte, dass Kompromisse und Meinungsdivergenzen normal seien und dass man durch das Analysieren von Problemen lerne. Entscheidungsprobleme würden nirgends aufgegriffen oder diskutiert, sagte Experte 3 (2019, Anlage 3.15.2). Experte 5 (2019, Anlage 3.15.4) deckte auf, dass kurzfristiges Denken und Handeln langfristige Konsequenzen nach sich ziehe, während den Entscheidungsträgern der Mut und die Ausbildung zur Langfristperspektive fehle. Dieses kurzfristige Denken führe auch zu Preisschwankungen.

#### Stakeholdergruppe Bildung

Experte 24 (2020, Anlage 3.15.22) erläuterte, dass sich nur bestimmte Aktionen und Aktivitäten als ethisch bezeichnen liessen. Menschen könnten nicht als ethisch gut erklärt werden, weil sie morgen vielleicht etwas tun könnten, das unethisch ist. Deshalb könne man auch ein Unternehmen nicht ethisch machen, aber man könne die Sensibilität erhöhen, damit sie von sich aus sagen, dass sie sich nicht schlecht verhalten wollen. Allerdings sei es schwierig, Menschen zu sensibilisieren, dass sie ihr Verhalten ändern. Dazu müssten sie verstehen, worum es ginge, damit es gelänge. Nicht entscheiden sei schlechte Ethik. Es brauche Mut, Zivilcourage und Risikobereitschaft.

#### Stakeholdergruppe Bauverbände

Experte 17 (2020, Anlage 3.15.15) beobachtete, dass es zwischenmenschlich viele Dilemma-Situationen gäbe. Es gehe schliesslich immer um Menschen. Im Alltag würden die Mitarbei-

tenden intuitiv entscheiden, da sei das Leitbild nur im Hintergrund, bemerkte Experte 11 (2019, Anlage 3.15.10) und ergänzte, dass im Umgang und in der Problemlösungskompetenz zwischen den am Bauprozess Beteiligten die fehlende Ethik spürbar sei.

#### 2.2.5.4 Ethische Managementsysteme (EMS)

##### Stakeholdergruppe Bauherren

Zum Verein Ethikmanagement Bau (EMB) äusserte sich Bauherren-Experte 23 (2020, Anlage 3.15.21) wie folgt: Er könne sich einen solchen Ansatz in der Praxis gut vorstellen. Das Potenzial zum Streiten auf dem Bau sei aufgrund von Unklarheiten, Forderungen und Interpretationsspielräumen sehr gross.

##### Stakeholdergruppe Baudienstleister

Allgemein zum Thema ethische Managementsysteme erzählte Experte 21 (2020, Anlage 3.15.19), dass seine Erkenntnis, dass die WEKO nachfragen dürfe, was man in der Firma gegen Preisabsprachen mache, den Anstoss zu einem EMS gegeben habe. Er wollte sich gegen innen und aussen als Arbeitgeber absichern. Jeder Mitarbeitende musste einen Verhaltenskodex unterschreiben und er gehöre auch zum Eintrittsgespräch von neuen Mitarbeitenden. Ein EMS müsse von der obersten Leitung kommen und nach unten getragen werden, denn nur wenn der oberste Chef daran glaube, funktioniere es; es lasse sich nicht delegieren. Allerdings müsse man auch dafür ausgebildet sein, ergänzte er. Gleichzeitig brauchten die Mitarbeitenden das Gefühl, mitbestimmen zu können. So könnten Dinge, die von unten herauf kommen, übernommen werden. Das Verhalten werde regelmässig zur Sprache gebracht: In Kaderworkshops und in halbjährlichen Qualitätsschulungen. Zum besseren Verständnis werde es auch mit Skizzen und Metaphern bildlich dargestellt. Der Verhaltenskodex habe sehr viel Positives bewirkt: Er erhalte sehr gute Rückmeldungen der Kundschaft und habe einen guten Ruf nach aussen. Er hätte viele Stammkunden, 80 % davon seien öffentliche Bauherren. Experte 21 (2020, Anlage 3.15.19) sagte weiter, er könne dank des Verhaltenskodexes sicher sein, dass seine Leute einen guten Job machen und so könne er auch mit gutem Gewissen sauber abrechnen. Das EMS gäbe ihm deshalb sehr viel Selbstsicherheit in Verhandlungen. Falls es Probleme beim Abrechnen gäbe, übernehme er das und komme mit Empathie ans Ziel. Da er sicher sein

könne, dass seine Leute gut arbeiteten, könne er seine Position besser vertreten und habe so mehr Durchsetzungskraft. Allerdings mache er es nicht bekannt, dass sie ein EMS hätten, er brauche auch keine offizielle Auditierung. Obwohl das EMS sehr viel Energie freisetze und Identifikation schaffe, helfe es nicht, wenn nur der Preis entscheidend sei. Es bringe die Diskussion um den Preis nicht weg. Zusätzlich hält er den Austausch mit Kollegen für sehr wichtig. Erfahrungs- und Gedankenaustausch helfe, ein Benchmarking zu haben. Dabei solle man das Beste für sich herausnehmen und umsetzen, ohne sich selbst zu überschätzen.

### Stakeholdergruppe Bildung

Allgemein zum Thema Ethikmanagement-Systeme erwähnte Experte 24 (2020, Anlage 3.15.22), dass Ethik andere Zusammenhänge aufdecke, man denke mehr an die Menschen hinter der Leistung. Man vergleiche Werte mit der Strategie und untersuche, inwiefern sie die Strategie hemme oder fördere. Die gemeinsame Beschäftigung und der Austausch untereinander verändere bereits etwas. Als Erfolgsfaktoren für ein Ethikmanagement sah er folgende Punkte: (1) Die oberste Führung sei von ihren Werten überzeugt und bekenne sich als verantwortlich dafür sowie (2) die Verbindung mit der Strategie und (3) die Verbindung zu Mitarbeitenden werde hergestellt. Eine bessere Reputation steigere die Nachfrage diagnostizierte er. Ethik sei jedoch keine separate Disziplin, sie spiele in alles rein und sei deshalb schwierig zu messen.

Experte 28 (2020, Anlage 3.15.26) nennt als Beispiele für mögliche Wertemanagement-Systeme die Initiative Corporate Governance der Immobilienwirtschaft, den Club of Hamburg, aber auch das EFQM-Modell und die ISO-Norm 26000. Der grösste Fehler nach der Einführung eines Wertemanagement-Systems sei, so Experte 28 (2020, Anlage 3.15.26), wenn das System mit viel Aktion und Aufwand eingeführt, dann aber über die Zeit nicht erhalten werde. Die Dinge müssten immer wieder auf den Prüfstand gestellt werden. Das sei anstrengend, aber auch kleine Firmen müssten dies tun. Und obwohl man das in der Theorie wisse, werde es viel zu selten in die Praxis übertragen, was einerseits an der Bequemlichkeit des Menschen liege und andererseits an der jahrzehntelangen falschen Anreizstruktur. Auch heute noch sei bei vielen Firmen der Shareholder der wichtigste Stakeholder. Aber es gäbe erste Anzeichen dafür, dass sich das ändere. Das Wertemanagement könne und würde dazu einen Beitrag leisten.

Im Zusammenhang mit dem Konzept des Ethikmanagement Bau e. V. (EMB) hatte Experte 28 (2020, Anlage 3.15.26) über 12 Jahre Erfahrung im Auditieren von Mitgliedsfirmen dieses Vereins. Mit der Auditierung werde zertifiziert, dass ein Unternehmen die Rahmenbedingungen dafür geschaffen habe, sich ethisch zu verhalten. Die Zertifizierung dokumentiere explizit, dass sich das Unternehmen fair gegenüber ihren Partnern verhalte. Eine wichtige Aufgabe des Audits sei, zu schauen, ob wirklich gelebt wird, was auf dem Papier steht. Wenn nicht, werde die Zertifizierung resp. Rezertifizierung abgelehnt. Das Aberkennen der Urkunde führe zu einem Imageproblem. Der Erhalt der Urkunde stehe für einen guten Umgang miteinander, der einen Wettbewerbsvorteil verheisse: Leichtere Auftrags- und Kundengewinnung, übrigens auch von Zulieferern, Arbeitnehmenden und Subunternehmern. Das Audit beinhalte vor allem Gespräche, wovon Erst-, Zweit- oder Wiederholungsaudits unterschiedlich ablaufen würden: Alle drei begännen mit einem Eröffnungsgespräch mit der Geschäftsführung und dem operativen Wertemanager. Der operative Wertemanager sei die wichtigste Person, er müsse das Thema zu seinem machen, damit es funktioniere. Ein Audit beinhalte vor allem Gespräche. In zwei bis drei Stunden ginge man zusammen den Fragebogen durch, der schon ausgefüllt sein sollte, damit man kritisch darüber diskutieren könne. Im Fragebogen müssten Beispiele angeführt werden, mit welchen Massnahmen das Wertemanagement im Alltag umgesetzt worden sei. Das werde in den Auditbericht aufgenommen und zusammen mit dem Fragebogen an den Ausschuss weitergeleitet, der dann entscheiden würde, ob das Zertifikat verliehen werden könnte. Der leere Auditfragebogen umfasst inzwischen dreissig Seiten, wovon zehn Seiten Begriffserläuterungen, Standards und relevante Paragraphen seien. Zwanzig Seiten müssten ausgefüllt werden mit Dingen, die die auditierende Firma in der vergangenen Zeitspanne konkret im Rahmen des Wertemanagements umgesetzt habe. Bei einem Führungswechsel oder einer fehlenden Selbstevaluierung könnte es dazu kommen, dass nicht rezertifiziert werde. Der Auditbogen sei vertraulich und kann deshalb dieser Arbeit nicht beigelegt werden. Nach dem Eröffnungsgespräch gäbe es im Erstaudit anschliessend Einzelgespräche mit der ersten und zweiten Führungsebene, wie z. B. dem Einkauf, dem Vertrieb, den Oberbauleitern. In den Gesprächen mit dem Personalmanagement gehe es auch um die Personalrekrutierung und um die Anreizsysteme. Man müsse sich überlegen, wie man das integrieren könne. Im Zweitaudit oder spätestens im Wiederholungsaudit gehe es weiter runter und die Baustellen würden besucht, um mit den Polieren und Baustellenmitarbeitenden zu sprechen. Eine Auditierung erfolge am Schluss einer langen Handlungskette standardisiert, weniger beratungsorientiert als eine kulturelle Change-Managementberatung, die eher prozessorientiert und unter-



nehmensspezifisch und nicht entlang eines bestimmten Standards erfolge, erklärte Experte 28 (2020, Anlage 3.15.26) zum Schluss den Unterschied zwischen einer Auditierung und einer Beratung. Berater seien in der Regel externe Impulsgeber, keine Interimsmanager. Sie offerierten ein prozessbegleitendes Coaching, das vor der Auditierung zur Implementierung des Vorhabens stattfinde. Aber auch hier seien persönliche Treffen wichtig, um nachzufragen, was sie gemacht hätten, um es auch hier lebendig zu halten.

Bezüglich des Swiss Ethics Models (SEM) führte Experte 24 (2020, Anlage 3.15.22) aus, dass das Modell im Jahr 2016 nach dreijähriger Entwicklungsphase mit der Universität Zürich entstanden sei. Es biete für die Organisation ein Assessment der Ethik sowie eine Entwicklungsplattform, unabhängig von deren Grösse, Reifegrad oder Branche. Es stelle eine Vertiefung des Ethik-Themas des EFQM-Modells dar. Es sei keine Zertifizierung, sondern gebe eine Anleitung, wie sich ethische Performance in einer Organisation entwickeln lasse. Es zeige Verbesserungspotenziale auf, die an der eigenen Strategie reflektiert werden: Welche Abweichungen haben den grössten positiven oder negativen Einfluss?

Dem Swiss Excellence Forum seien zurzeit 250 Mitgliederorganisationen und Einzelpersonen angeschlossen. Es seien keine reinen Baufirmen dabei, eine Ausbildungsstätte und ein Bauverband gehörten jedoch dazu, sagte Experte 24 (2020, Anlage 3.15.22) weiter. Die Baubranche sei nicht affin für Business-Excellence-Modelle, es sei eine ganz andere Kultur. Das Schwergewicht liege in dieser Branche auf der Fachausbildung. Unternehmerische Weiterbildung und alles, was mit der Entwicklung der Organisation zu tun habe, interessiere viel weniger. Die Schweizer Baubranche sei vorwiegend lokal und weniger in globales Denken eingebunden und gefordert.

Von den sechs ethischen Erfolgsfaktoren, so Experte 24 (2020, Anlage 3.15.22) weiter, sei Ethical Leadership der wichtigste. Jeder Erfolg oder Misserfolg sei immer auf die Führung zurückzuführen. Eine Führung habe die Mitarbeitenden, die sie anziehe und einstelle und das Verhalten der Mitarbeitenden sei der Spiegel der Führung.

#### Stakeholdergruppe Bauverbände

Im Rahmen des Vereins Ethikmanagement Bau e.V. erklärte Experte 4 (2019, Anlage 3.15.3), dass die Einführung und Umsetzung des Konzepts die volle Unterstützung der Geschäftsleitung brauchen würde. Nur so finde eine ständige Auseinandersetzung mit den eigenen Wer-

ten statt und die Richtlinien könnten auf die Firma passend umgesetzt werden. Der interne Aufwand während der Einführung und der Umsetzung sei schwer abzuschätzen, die externe Meinung helfe den Unternehmen jedoch bei der Umsetzung. Überhaupt entwickle sich die Auditierung mit den laufenden Anforderungen weiter. Das Grundkonzept habe sich bis heute in der Praxis bewährt und könnte sich zukünftig auf weitere Länder ausdehnen. Es sei zwar kein Mediationswerkzeug, könnte aber im Falle einer Anklage beim Nachweis der Rechtstreue helfen. Allerdings gäbe es bisher keine Belege für eine Wechselwirkung des Ethikmanagements auf die Preisbildung. Dazu brauche es die Branchenpolitik und die öffentliche Hand.

Mit dieser Forderung schliesst die Darlegung der Ergebnisse aus den 27 wertvollen und aufschlussreichen Experten- und Stakeholderinterviews. In Reflexion der Aussagen, Anregungen und Wünsche über alle Stakeholder hinweg kann zusammengefasst werden, dass die Branchenprobleme, die in der Theorie des ersten Teils aufgeführt und teilweise über 20 Jahre alt sind, nach wie vor aktuell und ungelöst sind. Bauherren beklagen einerseits die Arbeitsqualität und Umgangsformen ihrer Anbieter und konstatieren andererseits die zu tiefen Preise, bei denen ihnen im Submissionsprozess die Hände gebunden sind. Baudienstleister und Planer leiden unter diesen tiefen Preisen so sehr, dass sie gezwungen sind, die Qualität zu vermindern und mit Hilfe eines straffen Nachtragsmanagements ihren Angebotspreis zu glätten. Beide Seiten belastet das Beziehungsmanagement stark. Demgegenüber scheint es so, dass ordentlich kalkulierte Preise ohne Submissionsdruck den angebotenen Marktpreis eines Bauwerks am Anfang zwar erhöht, es im Endeffekt jedoch nicht teurer macht als der Weg von der Submission über das straffe Nachtragsmanagement zum Endpreis. Der Unterschied liegt in der mentalen Belastung der direkt am Bau beteiligten Stakeholder, die aus freudvollen Teamplayern, die gemeinsam Grosses bauen möchten, nur allzu oft aufgebrachte Gegner schafft. Der gute Wille – und das soll an dieser Stelle bereits besonders betont werden – äussert sich in jedem einzelnen Stakeholderinterview, insbesondere in den Aussagen zur normativen Ethik. Es muss somit nur noch ein Weg gefunden werden, diese gleichen Interessen auf einen Nenner zu bringen.

Deshalb diskutiert und interpretiert das nächste Kapitel die Ausführungen, um die empirischen Fragen zu beantworten und daraus eine gestaltungsgeleitete Fragestellung zu entwickeln. Diese münden schlussendlich in entsprechende Handlungsempfehlungen und Lösungsansätze für Theorie und Praxis, um zurück zu der optimistischen Branchenkultur zu finden, die sich sämtliche Stakeholder ganz klar wünschen.

## **3 Diskussion, Interpretation und Konklusion**

---

Die dargelegten Ergebnisse aus dem vorangehenden Kapitel werden nun in Kapitel 3.1 diskutiert und interpretiert, indem nicht mehr nur die einzelnen Stimmen der Stakeholder zu Wort kommen, sondern die Stimmung jeder einzelnen Stakeholdergruppe zu einem bestimmten Thema. Damit sollen die Daten weiter abstrahiert und die unterschiedlichen Stakeholder-Perspektiven aufgezeigt werden. Kapitel 3.2 behandelt anschliessend die Gütekriterien der empirischen Forschung und äussert sich über die Abgrenzungen. Kapitel 3.3 zieht Bilanz und beantwortet abschliessend, welche Probleme und Schwierigkeiten in der Baubranche wahrgenommen werden (vgl. Unterkapitel 3.3.1), wie die Interviewpartner den fairen Preis definieren und den Preisbildungsprozess empfinden (vgl. Unterkapitel 3.3.2), welche Auffassungen über Ethik im Allgemeinen herrschen (vgl. Unterkapitel 3.3.3) und wie sie Ethik im unternehmerischen Alltag erleben (vgl. Unterkapitel 3.3.4). Damit soll sichergestellt werden, dass weitere Erkenntnisse zu den Wirkungszusammenhängen zwischen einem Ethikmanagement-System und der fairen Preisbildung in der Schweizer Baubranche gewonnen werden können. Daraus erfolgt in Kapitel 3.4 die gestaltungsgeleitete Fragestellung, um die bisher gewonnenen Erkenntnisse umzusetzen.

### **3.1 Diskussion und Interpretation der Ergebnisse**

Um die im vorangehenden Kapitel dargelegten Ergebnisse zu diskutieren und zu interpretieren, werden nun die Stakeholder-Perspektiven dargestellt. Unterkapitel 3.1.1 befasst sich deshalb mit den Ansichten zur Schweizer Bauwirtschaft, Unterkapitel 3.1.2 widmet sich dem Verständnis der Stakeholderperspektiven zu Preisfairness und Preisbildungsprozess, Unterkapitel 3.1.3 stellt die Sichtweisen zur normativen Ethik im unternehmerischen Alltag vor und Unterkapitel 3.1.4 behandelt die Einstellungen der Stakeholder zur praktischen Umsetzung der Ethik im unternehmerischen Alltag.

### 3.1.1 Stakeholder-Perspektiven der Schweizer Bauwirtschaft

Im Rahmen der Frage nach den grössten Problemen und Schwierigkeiten in der Schweizer Baubranche wurde, auch aufgrund des Titels dieser Arbeit, unabhängig von der Stakeholdergruppe sehr häufig von den Preis- und Kommunikationsproblemen zwischen Bauherren, Planern und Baudienstleistern berichtet. Zusätzlich beklagten die Bauherren-Experten, dass die Qualität der Arbeit immer schlechter werde und die Baudienstleister nannten häufig Fachkräfte- und Nachwuchsmangel. Aufschlussreich war auch die Sicht des Planer-Experten, die zeigt, dass Planer grundsätzlich mit den gleichen Herausforderungen kämpfen wie Baudienstleister, von den Baudienstleistern in der Praxis jedoch eher als Bauherrenvertreter wahrgenommen werden. Planer arbeiten im Gegensatz zu den Baudienstleistern nicht im Werkvertrags-, sondern lediglich im Auftragsverhältnis, was auch zur Distanzierung beitragen könnte, da die vertraglichen Erfüllungsregeln im Auftrag wesentlich einfacher zu erreichen sind.

Sowohl Experten der Baudienstleister, der Medien und der Bauverbände sprechen die Imageprobleme der Schweizer Bauwirtschaft offen an. Es wird bedauert, dass die grossen Baumeister vom Schweizerischen Baumeisterverband zu wenig unterstützt werden und keine Lobby vorhanden sei. Deshalb nehme die Bauwirtschaft zu wenig Einfluss auf die Politik, was angesichts der hohen Beitragsleistung zum Bruttoinlandprodukt opportun wäre.

Da es genug Nachfrage gibt und die Baudienstleister gut ausgelastet sind, müsste der Auslastungsdruck der Baudienstleister zurzeit abnehmen. Vor allem, weil die Investitionen im Infrastrukturbau gemäss Aussagen der Bauherren weiter hochgefahren werden sollen. Der Bau hat also deshalb eine gute Zukunft, weil die Infrastruktur auch immer wieder erneuert und ausgebaut werden muss. Allerdings ist Baudienstleister-Experte 3 im Juni 2020 der Meinung, dass die Offertpreise in aktuellen Ausschreibungen im Nachgang der „Corona-Krise“ aufgrund der prognostizierten Rezession um weitere 5 % sanken (vgl. Anlage 3.17).

Diese Emotion, die Auftragsbücher buchstäblich nach dem Motto „Koste es, was es wolle“ zu füllen, scheint sämtliche ökonomische Regeln und rationale Berechnungen ausser Kraft zu setzen. Zwar ist es verständlich, dass Aufträge dann geholt werden müssen, wenn sie ausgeschrieben werden und immer die Unsicherheit besteht, wann welche Aufträge später noch angeboten werden. Trotzdem sollte dies nicht mit der Aussage entschuldigt werden, „der Billigste bekommt den Zuschlag“ von dem Baudienstleister oft unreflektiert ausgehen. Unter dem dadurch entstehenden Preisdruck leiden sowohl die Mitarbeitenden als auch die Arbeitssicherheit, wie Rechts- und Medienexperten bemerkten. Dagegen muss auf Seiten der Baudi-

entleister etwas getan werden. Dazu wurde mehrfach ausgesagt, dass Baumeister betriebswirtschaftlich zu wenig ausgebildet zu sein scheinen und dass an Schulungen für Baudienstleister vermittelt werde, dass bestimmtes, hartnäckiges Auftreten und das So-viel-wie-möglich-Fordern die Lösung für Preisprobleme darstelle. Daher irrt sich Rechtsexperte 9 nicht, wenn er sagt, dass Korruption viele Formen habe, sie heute noch in der Schweiz praktiziert werde und es deshalb die WEKO brauche, um präventiv Preisabsprachen zu verhindern. Allerdings ist die Forderung ebenso legitim, dass die WEKO auch die Aufgabe hätte, die Nachfragemacht der Bauherren zu thematisieren. Sie müsste die öffentlichen Bauherren sensibilisieren, wie Vertragsverhandlungen mit Anbietern geführt würden, wie Ausschreibungsunterlagen zu formulieren wären und wie eine faire Aufteilung von Rechten und Pflichten aussehen müsste. Dies hat sie in den letzten Jahren nicht getan, obwohl im Kartellrecht von 2004 die relative Marktmacht geregelt ist.

Auf der anderen Seite ist im Gespräch mit dem WEKO-Experten auch klar geworden, dass die Baubranche nicht alle Möglichkeiten ausschöpft, die zur statistischen Führung und Bekanntmachung von Preisen möglich wäre. Diese zwar aufwendige, aber lohnende Arbeit könnte für mehr Transparenz in der Preisbildung sorgen.

Zurück bei den Baudienstleistern und dem Wissensproblem fehlt es gemäss Bildungsexperte 16 an Kommunikationsfähigkeiten, Verantwortungsbewusstsein, Berufsstolz und Fachkompetenz. Auch fehlender Veränderungswille und wenig Innovationsgeist wurden mehrmals bemängelt, wobei Innovationen auch deshalb rar sein könnten, weil das Geld dazu fehlt oder kein Druck der Globalisierung aufkommt, weil der Bau regional verankert ist, wie ebenfalls mehrfach betont wurde. Nichtsdestotrotz fällt bei einer gesamtheitlichen Betrachtung aus grösserer Distanz auf, wie stark die Baudienstleister mit dem Tagesgeschäft absorbiert sind. Wenn sich die Zeit nicht genommen wird, am Unternehmen zu arbeiten anstatt immer nur im Unternehmen, dann fehlt der übergreifende Weitblick. Und wenn man dann am Unternehmen nur mit den bekannten Werkzeugen arbeitet und keine neuen Impulse von aussen aufnimmt, dann passiert es, dass man immer mehr vom Gleichen macht, wie z. B. Prozessoptimierungen, die einen nicht viel weiter bringen. Gerade jetzt, wo die revidierte Vergabeordnung ab dem Jahr 2021 die Qualität höher gewichtet, müssten Baudienstleister faire Preise einfordern und den Bauherren aufzeigen, warum ihr höherer Preis im Endeffekt das Bauwerk nicht wesentlich teurer macht, sondern den Weg dazu einfacher, fairer und angenehmer gestaltet. Das Erreichen eines überlebensnotwendigen Preises aufgrund eines exzessiven Claim- und Anticclaim-Managements führt genauso wenig zum Erfolg, wie wenn man hofft, dass BIM

nun die vorhandenen zwischenmenschlichen und preismanagementrelevanten Probleme löst. Dies wäre keine direkte Adressierung der entsprechenden Thematiken, sondern eine erneute Verdrängung der wahren Ursachen, in der Hoffnung, dass Computertechnik die Symptome der menschlichen Konflikte löst. Es müssen frische Ideen her, neue, moderne Ansätze und Fachkompetenzen, die sich nicht um das technische Bauen drehen, sondern um betriebswirtschaftliche Dinge wie Preismanagement und selbstbewusste, aber nicht frontenverhärtende Kommunikationsfähigkeiten, die auf Kooperation, Kompromiss und Kulanz abzielen.

Baudienstleister-Experte 7 sieht wie viele seiner Kollegen den Fachkräfte- und Nachwuchsmangel und fragt sich in diesem Zusammenhang, wie der Bau die Leute mit den nötigen Werten und dem Engagement wieder finden könnte. Die Antwort ist einfach: Indem die Werte und das Engagement für gesunde Arbeitsbedingungen wieder stärker vorgelebt werden. Gleiches zieht Gleiches an, das ist das Gesetz der Reziprozität. Indem die Umgangsformen und der Umgangston wieder anständiger gestaltet und der Druck auf die Mitarbeitenden durch fairere Preise gelockert wird, verändert sich automatisch auch das Klima. Die Bauherren wünschen sich eine bessere Qualität und weniger Aufwand mit dem Bauprozess. Sie kennen sowohl die fairen Preise als auch die angebotenen Preise und sehen die Diskrepanz dazwischen. Und dies sowohl bei den Planern wie auch bei den Baudienstleistern. Indem von den beteiligten Stakeholdern der Wert Fairness hoch gehalten wird, müsste es zu schaffen sein, die Nachteile des Submissionsprozesses auszugleichen.

### **3.1.2 Stakeholder-Perspektiven zu Preisfairness und Preisbildungsprozess**

Unter den befragten Baudienstleistern herrscht Einigkeit darüber, dass ein fairer Preis dann gegeben ist, wenn er die Selbstkosten deckt und ein angemessener Gewinn resultiert, der für alle befragten Baudienstleister im einstelligen Prozentbereich liegt. Auch die interviewten Bauherren stimmen überein, dass der faire Preis die Kosten decken soll und dem Baudienstleister ein Gewinn zusteht. Ein Baudienstleister benennt mit pragmatischer Einschätzung, dass der Preis dann fair sei, wenn der Bauherr nicht zu viel bezahlt und der Baudienstleister nicht übermäßig viel Gewinn macht. Ein fairer Preis ermöglicht aber auch anständige Produktionsbedingungen, wie ein Experte der Stakeholdergruppe Recht bemerkt. Für einen Vertreter der Stakeholdergruppe Bauverbände liegt der faire Preis darin, das Bauprojekt ohne Preiskorrektur mit Nachträgen zu stemmen, was zurzeit nicht gegeben ist.

Der Marktpreis resp. der Preis, zu dem die Submissionen vergeben werden, liegt im Jahr 2020 tiefer als der faire Preis: Ein Baudienstleister schätzte, dass die Marktpreise um 17 % tiefer sind als die fairen Preise und auch ein anderer Baudienstleister sah die Preise zu tief, um Leistung und Risiko zu decken, was Auseinandersetzungen zwischen den Menschen auslöse. Ein Bauherr erzählte, dass die Planer zum Teil so tief offerierten, dass der Verband intervenierte. Der Planer-Experte sah den Marktpreis zurzeit 20 bis 30 % unter der Kostendecke.

Aus diesen Gründen handelt es sich beim Bauproduktmarkt nicht um einen wirtschaftsliberalen Markt und der Prozess der Bauvergabe verhindert den Interessenausgleich zwischen den Stakeholdern über den Preis, weil der Auftrag meistens an den billigsten Offerierenden vergeben wird. Der Prozess an sich setzt für alle Teilnehmenden die gleichen Rahmenbedingungen fest, so dass er deshalb von vielen Interviewten als gerecht angesehen wird. Dabei handelt es sich jedoch lediglich um eine Verfahrensgerechtigkeit, die nichts über Tauschgerechtigkeit resp. die Machtasymmetrie aussagt, die so ausdrücklich nicht angesprochen wurde, obwohl man mit ordentlich kalkulierten Preisen keine Aufträge gewinnen kann. Der Begriff des Monopsons, also dass ein Nachfrager vielen Anbietern gegenübersteht, war denn auch den wenigsten Gesprächspartnern bekannt. Zwar erkannten insbesondere die Vertreter der Stakeholdergruppe Bauverbände die Marktmacht der Bauherren, aber sie tun nichts Konkretes dagegen. Die Lage wird deshalb als gegeben und unveränderbar angenommen. Jeder Unternehmer lege seinen Preis selbst fest und sei selbst schuld, wenn sie zu günstig offerierten, sagten zwei Baudienstleister aus und auch die Bauherren betonten, dass das Preisangebot in der Verantwortung der Baudienstleister liegt. Die Bauherren hätten keine Möglichkeit, angebotene Preise von sich aus zu erhöhen. Dem ist hinzuzufügen, dass immer irgendein Baudienstleister einen guten Grund hat, sich um einen bestimmten Auftrag zu bemühen, sei es, weil er Arbeit braucht oder Referenzen, die mit dem zu bauenden Objekt zusammenhängen, sei es, weil er das Prestige möchte, das mit einem wichtigen oder viel beachteten Bauwerk zusammenhängt. Konjunkturprognosen spielen im Übrigen bei der Preisfestsetzung nicht die erwartete hohe Rolle. Aus diesen Gründen wird bei jeder Ausschreibung eine tiefe Offerte eingereicht werden. Infolgedessen macht gemäss der Theorie des Gefangenendilemmas ein einziger Defektierer alle Bemühungen zunichte, selbst wenn sich alle anderen dazu entschliessen würden, in Eigenverantwortung fairere Preise zu verlangen. Sie bekämen keinen einzigen Auftrag mehr und würden Konkurs gehen. Das Submissionsverfahren löst infolgedessen einen hohen Preisdruck aus, wie ein Baudienstleister bemerkte und ergänzte, dass Preisabsprachen vor 50 Jahren legal und ein Mittel dagegen waren. Auch ein Bauherr bestätigte, dass Preisabsprachen früher eine

gewisse Fairness gebracht hätten, allerdings habe das Parlament dies heute unterbunden. Dies bestätigt in der Theorie auch Klages (1932, S. 45), wenn er Preisabsprachen als Schutzmöglichkeit vor zu tiefen Preisen sieht, wobei der Autor dieser Arbeit betont, dass Preisabsprachen nicht die Lösung des Problems darstellen. Nicht nur, weil sie gegen das Gesetz verstossen, sondern auch weil das Schutzmotiv mit der Zeit erodiert: Wenn die Preise auf fairem Niveau verharrt sind, steigen sie immer weiter, weil sich die Ziele Richtung Gewinnmaximierung verändern, da das erwünschte Ziel des Schutzes erreicht und somit obsolet ist. Somit ist klar dargelegt, dass der Submissionsprozess Preiszwänge auferlegt, die in dieser Stärke weder von den Bauherren noch von den Planern noch von den Baudienstleistern gewünscht sind. Allerdings scheinen Baudienstleister ihre Möglichkeiten nicht voll auszuschöpfen: So sind zum Beispiel Regietarife nicht verboten, sie könnten vereinbart werden, wenn der entsprechende Aufwand nicht gescheut würde und alle Beteiligten bereit wären, sich auf Regeln zu verständigen, wie Rechtsexperte 9 darlegt. Die auf wettbewerbskonforme Art kommunizierten Tarife könnten einen Anhaltspunkt bieten, wo sich der faire Marktpreis bewegt. Die Bauherren stehen durch ihre Steuerzahler unter Druck und wollen deshalb möglichst tiefe Preise, beobachtet der Medienexperte. Demgegenüber haben die Bauherren einstimmig zum Ausdruck gebracht, dass sie sehr sorgfältig darauf bedacht sind, die Gesetze einzuhalten und alle gleich zu behandeln. Sie wollen ihre Verantwortung ernst nehmen, denken aber, dass sie die Preise und den Markt nicht beeinflussen können, weil er sich selbst positioniert. Die Gewichtung der Zuschlagskriterien wird jedoch von der Bauherrschaft frei gestaltet, und zwar im Moment so, dass meistens der den Auftrag erhält, der am tiefsten eingibt, wobei ein Bauherr bemerkte, dass der Preis bei Baudienstleistern stärker gewichtet werde als bei den Planern. Hier könnte angesetzt werden: Je stärker die Qualität in einer Beurteilung gewichtet wird, desto höher dürfen die Preisunterschiede sein, um trotz des höheren Angebotspreises noch den Zuschlag zu bekommen. Die starke Gewichtung des Preises trägt zur stetigen Preiserosion bei. So ergibt sich aus den Aussagen der Bauherren, dass der Marktpreis inzwischen bis zu 25 % tiefer liegt als der faire Preis. Eine Mitschuld an dieser Entwicklung wird nicht gesehen. Der Prozess und die Rangliste der Preise sei transparent, was jedoch nach der Theorie des Behavioral Pricings erst recht dazu führt, dass der Preisrange weiter sinkt. So könnte die Aussage von Experte 26 korrekt sein, dass seine Organisation womöglich die höheren Preise bezahlt, weil sie diese Preistransparenz nicht bieten. Positiv fällt Experte 18 auf, wenn er sagt, dass bewusst ein Mehrpreis für bessere Qualität bezahlt wird, während ein Baudienstleister



erklärt, er glaube nicht, dass Bauherren mehr bezahlen würden, was somit widerlegt ist. Ein Vertreter aus der Bildungsgruppe sieht die Hilfe in einem Wertewandel weg vom Preis. Vor diesem Hintergrund wird es verständlich, dass die Baudienstleister das Nachtragsmanagement als eine der wenigen Möglichkeiten sehen, den fairen Preis wiederherzustellen, um nicht jeden Auftrag mit einem Verlust abzuschließen oder sich quer subventionieren zu müssen. Allerdings führt diese Taktik zu Streit und Unstimmigkeiten auf der Baustelle, obwohl den Bauherren ein guter Ruf und die gute Zusammenarbeit wichtig ist. Die Kommunikation zwischen den Parteien sei gestört, der Umgang harsch, betonte Experte 27, früher sei es stärker ein Geben und Nehmen gewesen. Dabei brauche es die Möglichkeit, miteinander in Dialog treten zu können, weil das Leistungsverzeichnis nie allumfassend sein könne, was auch die Theorie der unvollständigen Verträge bestätigt. Dies unterstützte auch ein Vertreter der Rechtsstakeholdergruppe: Empathie und Vertrauen führen zu besseren Lösungen. Demgegenüber werden die Vorbedingungen im Werkvertrag immer länger, weil für jedes vermeintliche Fehlverhalten der Baudienstleister neue Regeln kreiert und in diesen Vorbedingungen festgehalten werden, die der Baudienstleister nicht anfechten kann. Um den Aufwand zu senken, suchen Bauherren neue Modelle, wie zum Beispiel das GUplus-Modell, insbesondere auch deshalb, weil sie davon ausgehen, dass die Auftragslage in den nächsten Jahren stark steigt und mehr Planer und Baudienstleister gebraucht werden. Positive Anreize für Bauherren sind gute Qualität sowie das Einhalten von Terminen und Budgets. Was ihnen negativ auffällt sind mündliche Beschwerden von denjenigen Offertstellern, die billig anbieten und den Auftrag nicht gewonnen haben. Diese können sich nicht vorstellen, dass die Qualität so viel stärker ins Gewicht fallen kann. Diese Verhaltensweise könnte dazu beitragen, dass Bauherren lieber an den Billigsten vergeben, um Konfrontationen oder gar Vergaberekurse zu verhindern, weil weiche Faktoren schwieriger zu erklären sind. So hält denn auch ein Vertreter der Bauverbandsgruppe weiche, nicht exakt messbare Kriterien für riskant, willkürliche Vergabeentscheidungen zu treffen und sein Kollege fordert zu Recht, dass dieses Problem gelöst werden muss. Allerdings fertigen Bauherren Lieferanten- und zum Teil auch Planerbewertungen an, die dazu beitragen, das entsprechende Verhalten zu dokumentieren. Dazu hält ein Rechts-Experte fest, dass weiche Vergabekriterien durchaus rechtens sind und bei einer allfälligen Einsprache vom Gericht anerkannt werden, solange sie erklärt werden können. Solche Darstellungen würden gerichtlich akzeptiert und nicht diskutiert oder gar kritisiert. Somit sind weiche Vergabekriterien legitim, gelten nicht als willkürlich und dürfen angewandt werden, wenn sie nachvollziehbar sind.

Bemerkenswert ist die Aussage von Experte 22: Manchmal bekämen sie keine Offerten auf Ausschreibungen und gingen darum direkt auf einen Unternehmer zu, den sie engagierten, wenn der Preis plausibel sei. Diese Baustellen würden entspannter verlaufen, weil die Preise nicht so tief seien und wahrscheinlich koste es schlussendlich auch nicht mehr. Daraus lässt sich schliessen, dass die Vergabepreise, die nicht aufgrund eines übereinstimmenden Fairnessverständnisses entstehen, tatsächlich zum umstrittenen Nachtragsmanagement beitragen, weil es von den Bauherren als Grossaufwand betrachtet wird, da sie nicht automatisch davon ausgehen können, dass jeder Nachtrag ehrlich gerechtfertigt und in der Höhe korrekt ist. Ein Indiz dafür ist, dass sich ein Baudienstleister wünscht, dass nicht der offerierte Preis einer bestimmten Arbeit im Nachtrag zum Zuge kommt, sondern ein höherer – der für ihn wahrscheinlich eher einem fairen Preis entspricht – während ein Bauherr nicht verstehen kann, warum plötzlich für die gleiche Arbeit ein höherer Preis zum Zuge kommen soll, wo man doch einen niedrigeren Preis offeriert hat. Diese Diskrepanz zeigt auf, dass für den Baudienstleister der Offertpreis ein unrealistischer Kampfpriest ist, während der Baudienstleister den gleichen Preis als den betrachtet, mit dem der Baudienstleister seine Kosten decken und einen angemessenen Gewinn erwirtschaften kann. Eine Kostenoptimierung auf der Unternehmenseite ist nur noch inkrementell möglich und es braucht deshalb neue Lösungen.

Mit der Revision des Submissionsgesetzes, das im Januar 2021 in Kraft tritt, sowie den Entwicklungen des BIM könnten diese jetzt in Gang kommen. Zwar bleibt der Druck auf die Baudienstleister weiterhin hoch, jedoch ist man sich der Probleme in Sachen Qualität, Innovation, Mitarbeiterfluktuation resp. Nachwuchs und Rekrutierung auf allen Seiten bewusst. Das revidierte Vergaberecht thematisiert die Lebenszykluskosten, die höher sind als die Bauerstellungskosten und es erlaubt eine stärkere Prüfung der Preisplausibilität sowie das Ausschliessen von zu tiefen Preisofferten. Die Qualität bekommt somit höheres Gewicht, was auch der Lösungsvorschlag des Planer-Experten ist: Eine flachere Gestaltung der Preisbewertungskurve sowie eine zeitlich gleichmässige Ausschreibung der Submissionen könnte die Lage entschärfen. Dies sah auch ein Vertreter aus der Rechtsstakeholdergruppe so. Ein Bauherr wünschte sich ein Modell zur Hilfestellung zur fairen Auftragsvergabe mit ethischen und ökologischen Werten, um ein faires Preis-Leistungsverhältnis für beide Seiten zu erreichen. In diesem Sinn besprechen Bauherren und Bauverbände gemeinsam diese wichtigen Themen an regelmässigen Sitzungen. Dort könnte auch eine wertschätzendere Zusammenarbeit zur Sprache kommen. Ein Experte aus der Stakeholdergruppe Recht war pessimistisch: Der Aufwand und das Risiko der neuen Vergabekriterien seien für die Vergabestellen sehr hoch, die Angst

vor zu vielen Beschwerden könnte eine Umsetzung verhindern, trotzdem sei das neue Vergaberecht ein Schritt in die richtige Richtung, wie auch ein anderer Rechtsexperte bestätigt. Allerdings kritisierte ein weiterer Experte dieser Stakeholdergruppe, das Thema Nachfragemacht sei nicht in das neue Beschaffungsrecht eingeflossen. Zudem weisen Simon und Fassnacht (2016, S. 14) in der Theorie darauf hin, dass Preisusancen die Profitabilität einer Branche sehr stark beeinflussen können und regen an, eingespielte Preissysteme zu hinterfragen. Eine völlige Veränderung des traditionsreichen Submissionsverfahrens wurde vermutlich gar nicht in Betracht gezogen, wohl auch deshalb, weil wahrscheinlich keine wissenschaftlichen Untersuchungen zur tatsächlichen Lage angestellt wurden. So wurden vielleicht in der Revision eher die Symptome vermindert als die Ursachen bekämpft.

Bauherren beurteilen BIM im Tiefbaubereich als nicht einfach umzusetzen, weil die Projekte sehr individuell sind. Man hofft zwar, dass sich die Kommunikation verbessert, warnt jedoch gleichzeitig davor, dass es nicht so schnell und einfach gehe wie gewünscht. Baudienstleister sehen im BIM die Chance, mehr miteinander zu reden und sehen den Prozess der Submission, die Planung und die Kalkulation klarer. Allerdings sei BIM teuer und nur grosse Unternehmer könnten sich die Investition leisten. Ausserdem sei es wichtig, kulant zu sein und vertragliche Unsicherheiten nicht auszunützen, erklärt Planer-Experte 10. Auch in der Bildungstakeholdergruppe sieht man neue Möglichkeiten für Geschäfts- und Vertragsmodelle. Es brauche andere Kompetenzen. Allerdings verpassen die Bildungseinrichtungen den Anschluss, wenn sie erst jetzt beginnen mit Notebook und Office 365 Teams zu arbeiten. Überhaupt spielt Ethik keine Rolle in der Ausbildung, die Lehrgänge beschränken sich auf die Fachkompetenz. Die Persönlichkeitsentwicklung findet nur in sehr geringem Umfang Platz im Unterrichtsplan. Sozialkompetenz und echte Vorbereitung auf die Praxis fehlen vollkommen und wird auf die Unternehmen ausgelagert. Insbesondere in einem Interview wurden Preisprobleme als Spielereien bezeichnet und als Ausreizen des Systems betrachtet, was in Anbetracht der theoretischen Aussage, dass der Preis der grösste Gewinntreiber ist, und in Reflexion der bisher aufgezeigten Auswirkungen fast schon zynisch wirkt. Was allerdings von diesem Experten so explizit ausgesprochen wurde, klingt in einigen anderen Interviews an. Öfter fiel auch die Bemerkung, dass man Baudienstleister für einseitig ausgebildet hält, dass sie die betriebswirtschaftlichen Konsequenzen ihres Handelns zu wenig in Betracht ziehen würden. Allerdings scheinen sich auch die Bauherren der verschiedenen Preiswahrnehmungs- und Preisbeurteilungstheorien nicht bewusst zu sein, so dass eine entsprechende Wissensbildung für alle be-

teiligten Stakeholder wünschenswert erscheint, um sich der emotionalen Komponenten des Preisbildungsprozesses bewusst zu sein und gegensteuern zu können.

### **3.1.3 Stakeholder-Perspektiven zur normativen Ethik im unternehmerischen Alltag**

Die Antworten der Experten im Rahmen der Gespräche haben gezeigt, dass Ethik mit sehr vielen unterschiedlichen und individuellen Ansichten und Werten verbunden ist.

Für einige wenige wird Ethik nur bei Gesetzesübertretungen relevant und es gibt innerhalb der Ethik nur schwarz oder weiss. Dies waren Meinungen, die nicht mit der Theorie der Ethik übereinstimmen. Ethik wird gerade auch dann wichtig, wenn das Gesetz nicht alles regelt und je nach Überzeugung gibt es auch verschiedene Auslegungen der Ethik, je nachdem, welche Perspektive einem wichtiger ist: die pflichtmässige Ethik, was man tun soll ohne Rücksicht auf die Folgen, oder die zielgerichtete Ethik, wo die Auswirkungen des Handelns miteinbezogen werden. Auch dass ein funktionierender Markt resp. deren Teilnehmerinnen und Teilnehmer unethisches Verhalten bestraft, ist nicht immer der Fall; zumal aufgrund der bisherigen Argumentation der Baumarkt der Submissionen gerade nicht als liberal betrachtet werden kann. Dass Umgang und Zusammenarbeit insbesondere auf der Baustelle und in den Verhandlungen über das Nachtragsmanagement wichtig sind, bestätigen alle Stakeholdergruppen. Dabei sprechen viele Experten die Qualität der Kommunikation an und erinnern damit an Luhmanns Überzeugung, dass die Gesellschaft durch Kommunikation geformt wird und deshalb eine bessere Kommunikationsleistung auch zu einer besseren Gesellschaft führt. Luhmann plädiert für ein Regelsystem, um Interaktionen nicht willkürlich, sondern gleich zu behandeln und stellt gleichzeitig klar, dass durch dieses Regelsystem auch erkennbar wird, wie miteinander umgegangen werden soll. Diese Erwartungshaltung beinhaltet sowohl Rechte wie auch Pflichten, die gemeinsam ausgehandelt werden sollen ohne zu moralisieren. Das Ausgehandelte ist denn auch ein festgelegter Rahmen, an dem die Ergebnisse gemessen und eingeschätzt werden können.

Werden die Antworten der Gesprächspartner zu Gerechtigkeit und Fairness, dabei insbesondere zur Tauschgerechtigkeit verglichen, fällt auf, dass sich Bauherren vor allem an die Verfahrensgerechtigkeit halten. Alle eingegangenen Offerten gleich zu behandeln und die Verfahrensvorschriften genau einzuhalten, ist für sie zu Recht ein wichtiger Punkt. Die Baudienstleister antworteten ausweichend. Dies könnte so interpretiert werden, dass die Ungerechtigkeit zwar erfüllt, aber nicht benannt werden kann, weshalb lieber nichts Unkonkretes gesagt wird.

Um sicherzugehen, ob diese Einschätzung korrekt ist, müsste bei den entsprechenden Gesprächspartnern rückgefragt werden, wobei jedoch ein gutes Stück der bisher erläuterten Theorie bekannt sein müsste, um sicher zu gehen, die korrekte Antwort zu erhalten. Dies kann im Moment nicht umgesetzt werden, deshalb geht es mit den verbleibenden Interviewten weiter.

Ein Vertreter der Rechtsgruppe erlebt täglich Ungerechtigkeiten und Unfairness auf dem Bau und ein anderer empfindet das Ausnutzen von Fehlern der anderen als unfair. Genau dies findet ein Experte aus der Bildungsgruppe als legitim, was zeigt, dass unterschiedliche Meinungen im Raum stehen, die alle richtig sein können. Ein Experte der Stakeholdergruppe Bauverbände findet im Vergabe- und im Ausführungsprozess Ungerechtigkeiten, sein Kollege stimmt ihm bezüglich des Vergabeprozesses zu. Er hält den Markt nicht für ungerecht und findet, dass der Bauunternehmer selbst schuld sei.

Das Thema „Schuld“ soll an dieser Stelle aufgegriffen werden, denn die Bemerkung „selbst schuld“ ist im Zusammenhang der Preisofferte der Baudienstleister immer wieder gefallen. Gemeint damit ist, dass der offerierende Baudienstleister die Verantwortung für das Total trägt, das er in das Angebot einträgt. Stellen wir diesem Umstand die Konstellation der Ethik daneben, geht es um die Fragen, wie gehandelt werden soll, wie gehandelt werden will und wie gehandelt werden kann. Um bei diesem Beispiel zu bleiben, geht es also erstens darum, wie kalkuliert werden soll, was die Normen der Kalkulation sind, wie die Vorschriften der Eingabe sind, welche Unterlagen und Berechnungen einzureichen sind. Der nächste Schritt dreht sich um die Frage, wie gehandelt werden will, konkret, welchen Betrag der faire Preis ergeben würde, wenn die Kalkulation kostendeckend, mit Gewinnmarge und Abdeckung des Risikos, also Cost-Based, gerechnet würde. Zum Schluss stellt sich die Frage, wie gehandelt werden kann. Und hier beginnt nun der Bereich, der nicht mehr nur in Eigenregie festgelegt werden kann, sondern in einer Interaktion stattfinden wird, und zwar – und jetzt schliesst sich der Kreis – mit dem Umstand, dass meistens derjenige den Auftrag bekommt, der den tiefsten Preis eingibt. Es ist somit nicht mehr eine Frage des Sollens oder des Wollens, sondern des Könnens. Ein Baudienstleister kann nicht seinen korrekt kalkulierten Preis eingeben, wenn der Marktpreis unter seinen Selbstkosten liegt und er den Auftrag will. Er kann lediglich auf die Offerteingabe verzichten.

Das aufgezeigte Beispiel unterstützt auch die von Van Aaken und Schreck beklagte zu starke Orientierung an der Ökonomie, die vom Sein zum Sollen schliesst: Nur weil der Submissionsmarkt so ist, heisst es nicht, dass er auch so sein soll. Das Motiv des Submissionsprozesses mag

sein, wettbewerbstauglich einen möglichst guten Preis für den Steuerzahler zu erwirken, der schlussendlich die Infrastrukturprojekte bezahlt und nutzt. Aber in diesem Prozess muss auch hinterfragt werden, ob eine entsprechende Tauschgerechtigkeit, also ein ausgeglichenes Verhältnis von Leistung und Gegenleistung, unter diesen Umständen überhaupt vorliegen kann und diese Antwort lautet – nein. In diesem Sinne ist Experte 8 zuzustimmen, wenn er verlangt, Verantwortung für sein Tun zu übernehmen und, das ist der wichtigere Punkt, von den anderen ebenfalls einzufordern. Erst Rahmenbedingungen, die unter verantwortungsvoller Berücksichtigung aller Perspektiven vereinbart werden, führen zu einem fairen Wettbewerb. Dabei geht es nicht darum, gegen die eigenen Interessen zu verstossen, dies verlangt die Ethik gar nicht, wie Homann und Lütge erläutern, sondern den Horizont für neue Lösungen zu schaffen. Diese Lösungen lassen sich durch Anreizkompatibilitäten der am Bau beteiligten Stakeholder finden und sollen mit Hilfe der Ordonomik, also durch das Verstehen von Anliegen der anderen Positionen überboten werden. Voraussetzung dafür ist, dass die Teilnehmenden das Denkschema Freund oder Feind ablegen und sich unter dem sogenannten „Schleier des Nichtwissens“ von John Rawls zu einem Diskurs treffen.

#### **3.1.4 Stakeholder-Perspektiven zur praktischen Umsetzung der Ethik im unternehmerischen Alltag**

Werden die Aussagen der Stakeholdergruppen bezogen auf deren Gehalt zu den einzelnen Kapiteln betrachtet, fällt auf, dass das Thema Ethik den Arbeitsalltag der Stakeholder höchstens auf Gesetzesniveau, also Compliance-Management, tangiert. Grundsätzlich spielt die Ethik im Hinblick auf Zusammenarbeit und Umgang keine aktive Rolle. Dies wurde bereits von Pretest-Experte 1 so prognostiziert und hat sich vollumfänglich bestätigt. Davon ausgenommen sind diejenigen Experten, deren Arbeitsinhalt die Ethik ist (Experte 4, 20, 24 und 28). Diese Experten sind sich denn auch grundsätzlich einig, dass Compliance allein nicht genügt oder sogar Vertrauen zerstöre, wobei Respekt eine wichtige Voraussetzung für Vertrauen sei. Deshalb sei der Integrity-Ansatz resp. das Wertemanagement, das mit den abstrakten Begriffen der Werte umzugehen weiss, viel besser geeignet. Dass gemeinsame Werte seit ca. 2010 auch innerhalb der Corporate Social Responsibility eine wichtige Rolle spielen, haben Latapi Agudelo et al. in ihrer Forschung herausgefunden. Zur fokussierten Bearbeitung sehen Rüegg-Stürm und Grand Kommunikation und Reflexion unabdingbar und diese beiden Werkzeuge führen auch dazu, dass das Wertemanagement gelebt wird. Dabei spielt Fairness als überge-

ordneter Leitwert eine zentrale Rolle, wie Experte 28 aus seiner beruflichen Tätigkeit als Auditor von Wertemanagementsystemen weiss. Gemeinschaftlich mit den eigenen Stakeholdergruppen führt dies denn auch zu einem New-Style-Stakeholder-Engagement, das ethisch reflektiert, und verständigungsorientiert Beziehungen untereinander gestaltet, um langfristiges Vertrauen und Kooperationsmöglichkeiten aufzubauen, nicht nur weil es das Richtige ist (vgl. Teil II, Kapitel 2.4.1.2), sondern weil es zur Zeit vom Autor dieser Arbeit als die einzige Möglichkeit gesehen wird, die Preisfairness auf einem anderen Weg als beim Preisbildungsprozess der Submission zu erlangen.

Damit wäre auch der Anspruch zur gemeinsamen Entwicklung nachhaltiger Handlungsentscheidungen erfüllt, die Rüegg-Stürm und Grand fordern. Es würden sich Netzwerke bilden, die Vereinbarungen treffen, die Unstimmigkeiten und Streitereien präventiv verhindern helfen. Das Ziel solcher Interaktionen ist nicht eine vollständige Übereinstimmung, sondern eine gegenseitige Annäherung, z. B. in Sachen Respekt und wertschätzendem Umgang. Diese beiden Werte sind Beispiele, die viele interviewte Stakeholder genannt haben, auf die Frage, welche Werte ihnen wichtig sind.

Dabei ist es bedeutsam, nicht nur zwischen den Stakeholdern Wertearbeit zu leisten, sondern auch innerhalb der Firma, da auch dort Interessenskonflikte bestehen können, wie Rhein 2017 dargelegt hat. Grundsätzlich haben alle Firmen eine Mission, Vision oder ein Leitbild, das der Belegschaft zur Verfügung steht. Aus den Antworten der befragten Experten geht hervor, dass ob es tatsächlich bekannt ist und gelebt wird, in erster Linie davon abhängt, wie es von der obersten Führungsebene vorgelebt wird. Ist sie aktiv und immer wieder dafür besorgt, den Inhalt zu kommunizieren und sichtbar zu machen, werden die entsprechenden Anliegen ernst- und angenommen, verkümmert der Geist in gedruckten oder virtuell gespeicherten Ordnern, sind sie ganz weit weg resp. vergessen.

Grundsätzlich deutet diese Erkenntnis darauf hin, dass das Potenzial, das ein Wertemanagement haben kann, verkannt wird. Es herrscht immer noch die Meinung vor, dass moralisch Handeln einen Preis hat, der den Gewinn schmälert. Da jedoch Werte das Entscheiden und Handeln im Hintergrund steuern, sind sie weitaus wichtiger als gemeinhin angenommen. Ebenso subtil werden diese Entscheidungen und Handlungen vom Gegenüber wahrgenommen und anhand der eigenen Werte klassifiziert. Diese Prozesse spielen sich unbewusst ab, sie sollten jedoch, z. B. im Rahmen einer Schulung, aufgezeigt werden, um ein grösseres Verständnis dafür zu schaffen. Gemeinsame Werte schaffen Vertrauen und ein Zusammengehörigkeitsgefühl.

Die gemachten Aussagen aller Stakeholder (mit Ausnahme der Ethik-Experten 4, 20, 24; 28) implizieren, dass sie sich vor allem auf Einhalten von Recht und Ordnung verlassen, das nicht kritisch hinterfragt wird. Bei der Ausarbeitung des Theorieteils (vgl. Teil II, Kapitel 2.4.2.1) wurde angenommen, dass sich die Stakeholder in Bezug auf Kohlbergs moralische Entwicklungsstufen höher, auf der Stufe von Vertragsmoral und Utilitarismus befänden. Dass dies nicht der Fall ist, zeigt das Ausnutzen von Fehlern auf allen Seiten, die die Vertragsgestaltung beeinflussen, aber auch das Preis- und Nachtragsmanagement. Um mehr Nutzen für alle zu erreichen, müsste sich jedes Individuum stärker mit den Zusammenhängen seiner Umwelt beschäftigen und dazu bietet das Wertemanagement strukturiert Hand, wenn es zuerst innerhalb der eigenen Firma implementiert und dann ausserhalb im Rahmen des Stakeholders umgesetzt wird. Dadurch wird die moralische Handlungs- und Entscheidungskompetenz gestärkt, weil die Implementierung auf individueller wie auch organisationaler Ebene Menschen miteinbezieht, wertebasierte Forderungen stellt und konfligierende Werte aufzeigt, ganz so, wie es sich Maak und Ulrich 2007 vorgestellt haben, um ein duales Integritätsdefizit zu verringern. Werte, das darf nicht vergessen werden, setzen nicht nur Energie frei, wenn in einer Gruppe darüber gesprochen wird, sondern leiten auch die Handlungen der Menschen im Alltag an. Dabei soll, das möchte noch einmal betont werden, Wertearbeit nicht nur innerhalb der Organisation geleistet, sondern auch explizit innerhalb der Stakeholdergruppe gefordert werden. Erst dann ist Fairness gewährleistet, denn sie beruht nicht auf Einseitigkeit, also Forderungen von einer Partei an die andere, sondern auf Beidseitigkeit. Erst diese Beidseitigkeit schafft einen Austausch auf Augenhöhe, das Geben und Nehmen, das früher stärker ausgeprägt war, und heute wieder von allen gewünscht wird.

### **3.2 Gütekriterien und methodische Abgrenzung**

Nach Auswertung, Darlegung, Diskussion und Interpretation der Ergebnisse stellen sich bezüglich der Gütekriterien der empirischen Forschung folgende Fragen: (1) Wurde die richtige Forschung betrieben? (2) Wurden genügend Interviews geführt? (3) Gibt es etwas, das anders oder besser gemacht hätte werden müssen? (4) Können die Forschungsfragen aufgrund der Ergebnisse beantwortet werden? (5) Sind die Ergebnisse genau genug, um Empfehlungen daran festmachen zu können?



Zu (1): Der Vergleich der Daten der durchgeführten Interviews mit den tiefgründigen Erklärungen der Theorie zeigt auf, dass der explorative, qualitative Weg der richtige war. Die Aussagen in den Interviews haben gezeigt, dass sich Ethik bei Nicht-Ethik-Experten viel intuitiver abspielt und nur durch offene Fragen ans Tageslicht geholt werden kann.

In einer quantitativen Befragung wären die Antworten zu stark vorgegeben gewesen und hätten nicht die ungestützte Meinung der Expertinnen und Experten wiedergegeben. Zwar können auch in einer quantitativen Umfrage offene Fragen gestellt werden, es hätte jedoch die Auswertungskapazität eines einzelnen Forschers überstiegen. Ausserdem hätte sie wahrscheinlich auch zu wenig konkrete Einblicke in die Gefühlslage der Interviewten zugelassen. Unter Einbezug dieser Aspekte war der Weg der qualitativen Forschung der richtige, auch wenn eine gewisse Gefahr der Nicht-Objektivität durch den Forscher bestand, weil er einer spezifischen Stakeholdergruppe angehörte. Er war sich dieser Gefahr jederzeit bewusst und versuchte, sie durch sein Verhalten so stark wie möglich zu reduzieren.

Zu (2): Bei den beiden wichtigsten Stakeholdergruppen Bauherren und Baudienstleister konnte mit je sechs Interviews eine Sättigung der Datenlage bezüglich der Antworten festgestellt werden. Hier hätten weitere Interviews vermutlich nicht mehr viele neue Aspekte zutage gefördert, obwohl die Experten aus sehr unterschiedlichen Organisationen stammen. Mit lediglich einem Vertreter sind die Stakeholdergruppen Planer und Medien nicht gesättigt, haben aber doch ihre Schwerpunkte zur Forschung beitragen können, ohne die Daten aufzublähen. In der Stakeholdergruppe Recht waren neben zwei Bau-Rechtsanwälten sowohl die Unia als Interessenvertreter der Baumitarbeitenden als auch die WEKO als Interessenvertreter der fairen Wirtschaftsbedingungen repräsentiert, was für den explorativen Charakter dieser Arbeit von der Menge her als genügend angesehen wird. Die Daten aus diesen Gesprächen überschneiden sich nicht stark, sondern setzen unterschiedliche Schwerpunkte, was für diese Arbeit ebenfalls sehr wichtig zu berücksichtigen war. Bei der Stakeholdergruppe Bildung wurden sowohl zwei auf Bau spezialisierte Auszubildende wie auch zwei auf Ethik spezialisierte Auszubildende befragt, deren Aussagen für ihre jeweiligen Spezialgebiete ebenfalls für eine gute Sättigung sorgen. Zusammengefasst zeigt sich die starke Diskrepanz zwischen der handwerklich-praktischen Ausbildung der Bauschulen und der denk-theoretischen Ausbildung der Ethikschulen, die verlässliche Daten geliefert haben. Aufgrund dieser Aussagen kann davon ausgegangen werden, dass genügend Interviews geführt wurden.

Zu (3): Als weiteres Gütekriterium gilt die Durchführungsobjektivität, die berücksichtigt haben will, dass nur die kleinstmögliche soziale Interaktion zwischen dem Interviewer und dem In-

interviewten stattfindet (Berekoven et al., 2009, S. 80). Dieser Anforderung versuchte der Forscher immer wieder zu genügen, allerdings war es im Rahmen der Gespräche nicht immer möglich, vollständig neutral zu bleiben und immer zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Fragen zu stellen. So konnte ab und zu beobachtet werden, dass der Interviewer Doppelfragen stellte, wo nur eine Frage beantwortet wurde und die andere unbeantwortet blieb, ohne dass nachgehakt wurde. Allen teilnehmenden Interviewten und Stakeholdern war klar, dass der Interviewer zur Stakeholdergruppe Baudienstleister gehört und diejenigen, die nicht offensichtlich darauf reagiert haben, haben vermutlich intuitiv darauf reagiert. Trotzdem wurde die Objektivität soweit eingehalten, dass die Datenerhebung als objektiv eingestuft werden kann, obwohl die Interviewqualität immer verbessert werden kann.

Unterschätzt wurde die Zeit, die die Teilnehmenden brauchen, um das Transkriptionsprotokoll freizugeben. Zwar wurde diese Anforderung im Forschungsprogramm erwähnt, aber nicht bedacht, dass diese Transkripte teilweise bis zu 30 Seiten lang und durch die mündliche Verschriftlichung schwierig zu lesen sind. Hier müsste die Funktion und der Aufwand der Freigabe in Zukunft besser erklärt und berücksichtigt werden.

Das Transkribieren der Interviews hat sehr viel Zeit in Anspruch genommen. Je nach Gesprächspartner dauerte die Transkription bis zu vier Mal länger als das Gespräch. Inzwischen sind auch Softwareprogramme erhältlich, die Sprache automatisch in Text umwandeln. Da jedoch die meisten Gespräche in Schweizerdeutsch absolviert wurden, funktionieren diese Programme nicht. Müssten die Gespräche auf Hochdeutsch geführt werden, würde dies die Natürlichkeit der Gesprächssituation für schweizerdeutsch Sprechende stark beeinträchtigen. Spracherkennungsprogramme entbinden auch nicht von der Aufgabe, die Gespräche zu kontrollieren und zu verbessern. Insofern scheint sich der Aufwand des händischen Transkribierens zu lohnen, nicht zuletzt auch deshalb, weil das Gespräch mit dem entsprechenden Tonfall so noch einmal ins Gedächtnis zurückgerufen wird, was auch bei der anschliessenden Inhaltsanalyse hilfreich ist.

Aufgrund dieser Ausführungen können (4) die empirischen Fragen im nächsten Kapitel beantwortet werden und (5) daher werden die Ergebnisse als genau genug beurteilt, um Empfehlungen daran zu knüpfen, die in Teil IV vorgestellt werden.

### **3.3 Konklusion und Beantwortung der empiriegeleiteten Fragestellungen**

Die theoretische und praktische Auseinandersetzung mit dem Preisbildungsprozess im Rahmen der Submissionsverordnung bei Schweizer Infrastrukturbauten zeigt auf, dass der Unmut aller am Bau Beteiligten in den Preisen liegt. Bei den aktuellen Marktpreisen fühlen sich, mit den Worten von Rawls gesprochen, Baudienstleister und Planer übervorteilt, während die Bauherren das Nachtragsmanagement als ungerechtfertigte Ansprüche sehen.

Die geführten Experteninterviews, die mit Hilfe der Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet wurden, belegen, dass die Ursachen dafür in nicht hinterfragten tradierten Usanzen und Glaubenssätzen, in antrainierten Verhaltensweisen und im Nicht-Wissen liegen. Somit setzt der Ethik-Dreiklang Sollen, Können und Wollen, von dem viel die Rede war, Wissen im Sinne von Erkenntnis voraus. Erkenntnisse, die nur disziplinenübergreifend entstehen können, wenn theoretische Grundannahmen mit empirischen Gesprächen kombiniert, verglichen und reflektiert werden. So wie es in dieser Arbeit geschehen ist. Es war eine zeitaufwendige, anstrengende Aufgabe, die über drei Jahre gedauert hat. Nur durch den Weitblick über die eigene Person, die eigene Firma, den eigenen Geschäftspartner, die eigene Branche hinaus, gelingt es, Dinge zu erkennen, die zwar implizit Unmut, Ratlosigkeit, Frustration und Wut auslösen, explizit aber nicht ohne weiteres benannt werden, geschweige denn, gelöst werden können. Dies könnte mit ein Grund dafür sein, warum diese Probleme seit Jahrzehnten ungeklärt blieben und sich verschärft haben. In Konklusion bedeutet dies: Wenn sich Fairness in einem Vertragsverhältnis nicht über den Preis erreichen lässt, wird versucht, das Gleichgewicht auf anderem Weg einzufordern. Im vorliegenden Fall durch harsche Umgangsformen, immer umfangreicher und komplexer werdende Vertragskonstrukte und einseitige, teils abenteuerlich konstruierte, ungerechtfertigte Forderungen, die als ausgleichende Gerechtigkeit fungieren sollen. Auch das ist Reziprozität.

#### **3.3.1 Probleme und Schwierigkeiten, die in der Baubranche wahrgenommen werden**

Planer und Baudienstleister sehen die grössten Probleme beim tiefen Marktpreis, der zurzeit unter den Selbstkosten liegt. Dies führt dazu, dass der Bau auch mit Imageproblemen zu kämpfen hat, weil einerseits der Druck auf die bestehenden Führungskräfte und Mitarbeitende hoch ist, um das Bauwerk möglichst schnell und effizient zu erstellen und andererseits die handwerklichen Berufe nicht so attraktiv erscheinen, um Fachkräfte und Nachwuchs anzuzie-

hen. Ausserdem leidet unter dem Preisdruck auch die Arbeitssicherheit, wie aus der Stakeholdergruppe Medien zu erfahren war, während die Stakeholdergruppe Bildung konstatiert, dass der Preiskampf branchenintern Neid und Missgunst schürt.

Ein Anreiz für die Bauherren liegt in besserer Qualität und leichter zu führenden Baustellen. Sie stellen fest, dass sich die Kommunikation insbesondere im Nachtragsmanagement bisweilen schwierig gestaltet und wünschten sich bessere Umgangsformen. Ein Anliegen aus der Stakeholdergruppe Bauverbände erfolgt an die Bauherren in dem Sinn, dass nicht Termine und Arbeitszeiten gefordert werden, die nicht mit dem LMV vereinbart werden können.

Experten aus der Stakeholdergruppe Recht zeigen auf, dass nicht alle Möglichkeiten ausgeschöpft werden: Die WEKO könnte die Nachfragemacht thematisieren und Lösungsmöglichkeiten vorschlagen. Ausserdem könnte einer der Bauverbände unter bestimmten Bedingungen mit dem Einverständnis der WEKO gewisse Preisstatistiken führen, womit der geforderten grösseren Unterstützung von Seiten des Verbandes Rechnung getragen wäre.

### **3.3.2 Definition des fairen Preises und Empfinden des Preisbildungsprozesses**

Der faire Preis liegt für alle Stakeholdergruppen, die sich zahlenmässig dazu geäussert haben, auf dem Niveau der Selbstkosten plus einem Gewinn im einstelligen Prozentbereich. Dass der Marktpreis tiefer ist als der faire Preis erkennen alle drei am Bauprozess direkt Beteiligten, die Bauherren, Planer und Baudienstleister, an. Viele interviewte Experten sehen im Submissionsprozess ein gerechtes Verfahren, stellen jedoch die Fairness im Rahmen der Tauschgerechtigkeit nicht in Frage. Um trotzdem überleben zu können, entwickeln Baudienstleister unterschiedliche Lösungen: Die einen subventionieren sich quer, andere betreiben ein intensives Nachtragsmanagement oder nutzen Lücken im Vertrag zu ihren Gunsten aus. Gerade die zwei letzteren Mechanismen führen denn auch zu Reaktionen auf der Gegenseite: Die Vorbedingungen im Werkvertrag werden immer länger, auf das Claim-Management der Baudienstleister wird ein Anti-Claim-Management eingerichtet, um Forderungen abzuwehren.

Mit der Revision des Submissionsrechts, das 2021 in Kraft tritt, soll die Qualität stärker gewichtet werden und weg vom Preiskampf führen. Die Hoffnung, dass dies die Lösung der Probleme darstellt ist gross, aber ebenso die Skepsis, dass dies tatsächlich die Umstände verbessert. Es fehlt an Vertrauen auf allen Seiten. Auch mit dem BIM sind Hoffnungen auf einen faireren Preis verbunden. Die Hürden dazu sind allerdings noch höher als mit der Revision des

Submissionsrechts, da noch namhafte zeitliche und finanzielle Ressourcen zur weiteren Ausarbeitung des BIM bereitgestellt werden müssen. Infrastrukturprojekte eignen sich aufgrund ihrer Einzigartigkeit nur bedingt zum Schematisieren und die Technik ist teuer und steckt in den Anfängen, so dass die Unsicherheit gross ist.

### **3.3.3 Auffassungen über Ethik im Allgemeinen**

Über die normative Ethik wurde wie erwartet noch nicht häufig nachgedacht. In der Hektik des Alltags bleibt kaum Platz dafür. Da es in den bauspezifischen Ausbildungen kein Thema ist, fehlt bei den Baudienstleistern auch ein kenntniserweiternder Bezug dazu. Ethik erregt Aufmerksamkeit, wenn es im Rahmen des Arbeitgebers thematisiert wird, wie z. B. bei Planer-Experte 10, Bauherren-Experte 27 oder Baudienstleister-Experte 21. Allerdings ist sämtlichen Stakeholdern der Umgang und die Zusammenarbeit in Verhandlungen und auf der Baustelle wichtig, was beweist, dass Ethik implizit vorhanden ist. Diese explizit zu nutzen, wäre konsequent. Ein Regelsystem, in der Art wie es Luhmann beschreibt oder eine Kommunikationsarchitektur, wie sie Rüegg-Stürm und Grand 2014 ausgeführt haben, könnte helfen festzulegen, wie miteinander umgegangen werden könnte.

Häufig herrscht die Meinung, dass Baudienstleister Selbstschuld an den tiefen Marktpreisen tragen, da sie die alleinige Verantwortung für ihre Preisofferten haben. Da jedoch wie aufgezeigt Zwänge herrschen, die nicht nur in ihrer Hand liegen, sind auch die anderen Stakeholder gefordert. Sie hätten Möglichkeiten, die zu gerechteren Bedingungen führen könnten. Eine solche Verantwortung einzufordern, ist ein Punkt, der sogar von den Ethikexperten übersehen wird. Zu oft wird nur davon gesprochen, wie die eigene Firma zu sein hat, welche Forderungen der Stakeholder sie erfüllen könnte, aber nie, was sie im Gegenzug von ihren Partnern verlangen darf. Eine gute Kooperation baut auf Geben und Nehmen auf, nicht nur auf Geben.

Sollte sich in der Schweizer Bauwirtschaft eine solche Einsicht ausformen und zum guten Ton werden, dann würde daraus mit der Zeit eine Norm entstehen, die von der Gesellschaft mehrheitlich akzeptiert und angewandt würde, weil die Vorteile daraus für die entsprechenden Stakeholder spürbar würden.

### 3.3.4 (Er-)Leben der Ethik im unternehmerischen Alltag

Gutes und richtiges Handeln im Sinne der Ethik wird von den Stakeholdern im Berufsalltag vorwiegend auf Gesetzesebene, als Compliance-Management, und reduziert auf die eigene Organisation gelebt. Zwar verfügen sämtliche Firmen der einzelnen Stakeholder über Vision, Mission und/oder Leitbild, aber nur den wenigsten ist es präsent. Bei denjenigen Stakeholdern, denen ihr Leitbild gegenwärtig ist, kann eine stärker reflektierte Meinung und der Wunsch resp. die Forderung zur fairen Zusammenarbeit erkannt werden. Vermutlich kann dies auf die Beschäftigung mit einer „fremden“ Meinung zurückgeführt werden, denn Stakeholder, die zwar ein Firmenleitbild haben, jedoch abwinken und konstatieren nach ihrem eigenen Leitbild zu handeln, scheinen weniger offen für Diskurs zu sein und eher auf ihrer Position zu verharren als auf die Interessen hinter dieser Position zu schauen.

Allgemein kann festgestellt werden, dass sich keiner der Stakeholder Gedanken auf der Metaebene gemacht hat, wie die Probleme, die der Submissionsprozess verursacht, gelöst werden könnten. Somit kann das Baugewerbe auf Kohlbergs Skala lediglich auf der Stufe 4 eingeschätzt werden: Sie hält Recht und Ordnung unkritisch ein resp. versucht, sich so gut wie möglich schadlos zu halten. Deshalb verhärten sich die Fronten immer mehr, sodass Streit, Rechtsanwälte, Claim- und Anticclaim-Management immer mehr Raum einzunehmen drohen.

Dies kann sich auch mit revidiertem Vergaberecht und BIM kaum verändern, weil der Submissionsprozess wegen der spezifischen Art der Preisbildung auch in Zukunft die Tauschgerechtigkeit nicht oder nur sehr beschränkt abbilden kann. Deshalb müssen Einstellungen erweitert und eine Beziehungs- und Fürsorgeperspektive eingebracht werden, wie sie Carol Gilligan darstellt: Eine Beziehungsperspektive zwischen den einzelnen Stakeholdergruppen und eine Fürsorgeperspektive für die eigene Gesundheit und die der Mitarbeitenden. Eine solche Perspektive schenkt nicht nur mehr Wohlbefinden für alle am Bau Beteiligten, sondern sorgt auch für die Preisfairness ausserhalb des Submissionsprozesses. Eine Preisfairness, die durch Vertrauen und Kooperationsmöglichkeiten aufgebaut wird. Dieses Geben und Nehmen im Rahmen der Zusammenarbeit ist essenziell, wobei sich das „Nehmen“ nicht nur auf das beziehen soll, was von der anderen Seite von sich aus gegeben wird, sondern der Gebende darf vom Nehmenden das Gleiche im Sinne der Reziprozität zurückfordern.

### 3.4 Gestaltungsgeleitete Fragestellung

Die bisherigen Untersuchungen zeigen auf, dass die ethische Qualität des Marktes im Rahmen von Submissionen im Baugewerbe in Frage gestellt werden muss. Die Tauschgerechtigkeit kann nicht über den Preis stattfinden, weil sich die Preise nicht frei, sondern im Submissionsprozess unter dem Zwang des Competitor-Based Pricing bildet. Deshalb suchen sich die drei direkt am Bau beteiligten Stakeholder Bauherren, Planer und Baudienstleister jeweils ihre eigenen Wege, um ihr Gerechtigkeitsempfinden auszugleichen. Diese individuellen Wege eines Stakeholders stossen jedoch bei den beiden anderen Stakeholdern auf wenig Akzeptanz und evozieren Reaktionen, die wiederum Gegenreaktionen auslösen. Daraus entsteht ein Teufelskreis, der alle Beteiligten zermürbt. Da sich Ethik mit richtigem und gerechten Handeln auseinandersetzt, könnte sie das grosse Ungleichgewicht zwischen den Verhandlungspositionen austarieren.

Daraus lässt sich nun die folgende gestaltungsgeleitete Frage ableiten:

Wie gelingt die Umsetzung des EMS praxisgerecht in der eigenen Organisation und zwischen den Organisationen?

## IV GESTALTUNGSTEIL

---

Durch kritische Reflexion und unter Einbezug der Ausführungen zur Problemstellung in Teil I (vgl. Kapitel 2) sowie der Konklusion des theoretischen Teils (vgl. Teil II, Kapitel 3) und der Diskussion, Interpretation und Konklusion des empirischen Teils (vgl. Teil III, Kapitel 3) werden die nachfolgenden Handlungsempfehlungen und Lösungsansätze für Forschung und Praxis erarbeitet.

In diesem Sinne schlägt Kapitel 1 Handlungsempfehlungen und Lösungsansätze für die Forschung vor. Sodann bietet Kapitel 2 Handlungsempfehlungen und Lösungsansätze für die Praxis an. Abgerundet wird dieser vierte Teil mit Kapitel 3, das die Zusammenfassung und die Konklusion dieses vierten Teils enthält.

### **1 Handlungsempfehlungen/Lösungsansätze Forschung**

---

Die Handlungsempfehlungen und Lösungsansätze für die Forschung werden in Kapitel 1.1 allgemein diskutiert, während dies in Kapitel 1.2 spezifisch für die Baubetriebswirtschaftsforschung ausgeführt wird.

#### **1.1 Allgemeine Implikationen für die Forschung**

Anhand des praktischen Problems in der Schweizer Baubranche konnte in dieser Arbeit gezeigt werden, wie wichtig metaethische Überlegungen sind, um in der Forschung Sein-Sollen-Fehlschlüsse zu vermeiden. So sah Experte 4 (vgl. Anlage 3.14.3) als Ethik-Experte und Vertreter eines Ethikmanagement-Systems die Problemlösung der Billigst-Preisvergabe als eine Branchenverbesserungsaufgabe und erkannte das Potenzial innerhalb des Ethikmanagement-Systems nicht. Das heisst, alles darf und muss grundsätzlich diskutiert und hinterfragt werden können. Auf diese Forderung wurde in der vorliegenden Arbeit besonderen Wert gelegt. Wie Sautter (2017, S. 591) richtigerweise anregt, müssen metaethische Überlegungen angestellt werden, bevor überhaupt festgelegt werden kann, was getan werden soll (vgl. Teil II, Kapitel



2.4.2.1). Im Rahmen dieser Arbeit wurden deshalb zwei Variablen metaethisch geprüft, deren Position normalerweise nicht hinterfragt wird, nämlich die Rolle des Staates und die Rolle des Marktes in Bezug auf Submissionen im Schweizer Baugewerbe. Obwohl bereits Porter (2013, S. 65) darauf hingewiesen hat, dass der Staat durch seine Instrumente eine wichtige Rolle in der Branchenstruktur spielt (vgl. Teil II, Kapitel 2.1.4.6), hat diese Arbeit gezeigt, dass der Staat im Submissionswesen einem Interessenskonflikt gegenüber steht: Einerseits beeinflusst er die Gesetzgebung und gleichzeitig tritt er als Nachfrager auf. Deshalb muss und soll auch die Rolle des Staates hinterfragt werden. Zudem bestätigt sich Weidts Annahme (vgl. Teil II, Kapitel 2.1.4.5), dass Nachfragemacht sinkende Qualität und negative Auswirkungen auf die Geschäftsbeziehungen nach sich ziehen kann, wie die Expertenaussagen 18 (vgl. Anlage 3.15.16), 26 (vgl. Anlage 3.15.24) und 27 (vgl. Anlage 3.15.25) aufgezeigt haben. Da sich auch der Staat aus Individuen zusammensetzt, die unterschiedliche Interessen und Meinungen vertreten, müssen diese miteinbezogen werden. Somit trägt diese Arbeit dazu bei, Porters Ansatz der Five Forces (vgl. Teil II, Kapitel 2.1.4) durch die individuellen Grundwerte der einzelnen Marktteilnehmer zu ergänzen, was wiederum im Zusammenhang damit steht, dass die Ethik die Ökonomie durchdringt.

Ebenso muss auch der Markt im Allgemeinen und der Markt der Bauindustrie von einem metaethischen Standpunkt aus betrachtet werden. Wenn Geschäfte nicht gerade durch Artificial Intelligence gesteuert werden, stehen hinter jedem Markt menschliche Wesen mit ihren Motiven und Bedürfnissen. Dies hat die empirische Forschung aufgezeigt, indem Experte 10 (vgl. Anlage 3.15.9) sagt: "Gute Zusammenarbeit hängt von den individuellen Personen ab." Oder auch die Aussage von Experte 22 (vgl. Anlage 3.15.20): "Man muss trotz harter Diskussionen gut zusammenarbeiten, weil die Baustellen lange dauern." Dies erfordert ein Denken, eine Erkenntnis, die sich loslöst von einzelnen Positionen und auf eine Art kindliche Neugier zurückgeht, die nicht auf eigenen Erfahrungen und Einstellungen aufbaut. Eine solche Sehweise ist in der Philosophie häufig anzutreffen und wird z. B. von Autoren wie P. Ulrich, W.D. Enkelmann, B.P. Priddat, P. Seele oder T. Vogel unterstützt (vgl. Teil II, Kapitel 2.3.5).

Dies soll nun nicht bedeuten, dass nur die Philosophie und in diesem Fall die Wirtschaftsphilosophie einen wichtigen Beitrag liefern kann. Im Gegenteil: Der disziplinenübergreifenden Forschung müsste eine viel höhere Priorität eingeräumt werden. Wie diese Arbeit aufzeigen konnte, hat sich der Einbezug von verschiedenen Disziplinen bewährt, denn es konnten Zusammenhänge und Erkenntnisse entdeckt werden, die eine monodisziplinäre Perspektive

übersehen hätte. Immer wieder ist von namhaften Forschern eine hohe Zurückhaltung zu erkennen, wenn sie ausserhalb ihres spezifischen Fachgebietes um Einschätzungen ihrer Erkenntnisse mit Bezug auf andere Sachgebiete gebeten werden. Die Betrachtungsweise über den Tellerrand hinaus und die Implikationen, die sich aus einer Kombination von Fachgebieten ergeben, sind jedoch sehr wichtig, um neue und akkuratere Erkenntnisse zu gewinnen. Sowohl der Philosoph als auch der Ökonom braucht den Austausch mit ungewöhnlichen, für ihn neuartigen Gedanken und Überlegungen, um ein breiter abgestütztes Verständnis zu erlangen, neue Erkenntnisse zu bündeln und fundiertere Argumente zu erarbeiten. Auch hier gilt Luhmanns Überzeugung, dass die Gesellschaft, im vorliegenden Fall die Forschungsgesellschaft, durch Kommunikation geformt wird. Und dass eine bessere Kommunikationsleistung zu einer besseren Gesellschaft führt (vgl. Teil III, Kapitel 3.1.3). In Kontrast zu Luhmanns Theorie, dass Ethik ein eigenes System sei (vgl. Teil II, Kapitel 2.3.3), konnte in dieser Arbeit nachgewiesen werden, dass Ethik nicht ein losgelöstes System ist, sondern in jedem System implizit vorhanden ist. Dies brachten insbesondere die Auffassungen der Experten über die Ethik im Allgemeinen zum Ausdruck (vgl. Teil III, Kapitel 3.3.3), unter anderem Experte 24 (vgl. Anlage 3.15.22) mit der Aussage, dass Ethik keine separate Disziplin sei, sondern in alles hineinspiele. Eine weitere, wichtige Handlungsempfehlung ist, in der Forschung stärker auf Praxistauglichkeit zu achten, damit bahnbrechende Erkenntnisse auch im Alltag der Menschen umgesetzt werden und ihre Wirkung entfalten können. Selbstverständlich sind Forschungsergebnisse wichtig, ja sogar der Ursprung von Lösungsmöglichkeiten. Solange aber der Bogen zur Praxis nicht geschlagen wird, verkümmern die Erkenntnisse in der Bedeutungslosigkeit und haben keinen nachhaltigen Einfluss auf das Leben der Menschen. Es darf nicht vergessen werden, dass für die Wissenschaft die Forschung Tagesgeschäft ist, d. h. die ausschliessliche Tagesaufgabe. Wohingegen in der Praxis der Freiraum für neue Entwicklungen zuerst geschaffen werden muss, währenddessen das Tagesgeschäft unvermindert weiterläuft. Dazu bemerkt Experte 12 (vgl. 3.15.11): "Im Tagesgeschäft haben die Leute keine Zeit, sich dazu [zu Ethik] Gedanken zu machen." Eine Brücke von der Forschung zur Praxis könnte geschlagen werden, indem neue Erkenntnisse greifbarer und verständlicher aufbereitet werden, um mit kleinen Schritten in die erforschte Richtung zu gehen. Mit Hilfe von Case Studys von Partnerfirmen könnten die Erkenntnisse in die Praxis implementiert werden, um von dort aus weiterzuforschen.

## 1.2 Implikationen für die Baubetriebswirtschaftsforschung

Die im vorangehenden Kapitel ausgeführten, allgemeinen Forschungsimplicationen der disziplinenübergreifenden Perspektive und der Praxistauglichkeit gelten insbesondere auch für die Baubetriebswirtschaftsforschung: Im Rahmen der Empirie wurde versucht, eine disziplinenübergreifende Perspektive in der Baubetriebswirtschaftsforschung einzunehmen. Dazu wurden Experten der Eidgenössisch Technischen Hochschule (ETH) und des Ethik-Zentrums der Universität Zürich zu Gesprächen eingeladen. Beide Forschungseinrichtungen haben aus Zeitgründen sowie aus Nichtinteresse an der praxisorientierten Thematik abgesagt. Damit Mehrwert nicht nur auf dem Papier geschaffen, sondern auch in die Praxis umgesetzt wird, müssen Forschung und Praxis enger zusammenarbeiten. Diese Erkenntnis scheint sich noch zu wenig durchzusetzen. Damit drängt sich die Frage auf, wer für den Praxistransfer verantwortlich ist. Sind Forschungsergebnisse eine Hol- oder eine Bringschuld? Im Rahmen dieser praxisorientierten Dissertation ist es durch die Empirie jedenfalls gelungen, Kontakte zu unterschiedlichen Stakeholdern zu knüpfen. Es wird sich zu einem späteren Zeitpunkt zeigen, ob durch das aktive Publikmachen der Resultate ein Interesse geweckt werden kann, Diskurse sowohl innerhalb einer Stakeholdergruppe als auch zwischen den Stakeholdern anzuregen, um den Praxistransfer dieser Ergebnisse zu sichern.

Im Rahmen dieser Arbeit wurden die prozess- und materialorientierten Ansätze, wie sie zum Beispiel von Girmscheid (2010a, 2010b), Girmscheid et al. (2008) und Girmscheid und Motzko (2013) vertreten werden, als unzureichend erkannt, da sie das menschliche Erleben in ihren Forschungen ausblenden. Aufgrund der Expertenaussagen zu den Problemen der Schweizer Bauwirtschaft (vgl. Teil III, Kapitel 3.1.1) und der Bedeutung der Bemerkungen zu Preisfairness und dem Preisbildungsprozess (vgl. Teil III, Kapitel 3.1.2) kann nicht genug betont werden, dass sich gerade die Bauforschung nicht nur auf material- und prozessspezifische Forschungen beschränken darf, um nicht ausser acht zu lassen, dass Submissionen unter den Pol-1-Markt fallen (vgl. Teil II, Kapitel 2.2.2), wo gerade auch mit der aktuellen Revision des Submissionsrechts die Tür zum Value-Based Pricing geöffnet werden könnte. Dieser Paradigmenwechsel eröffnet die Chance, vom unfruchtbaren Competitor-Based Pricing wegzukommen (vgl. Teil II, Kapitel 2.2.5), um künftig unter verbesserten Konditionen bauen zu können. Diese Hoffnung haben insbesondere die Experten 8 (vgl. Anlage 3.15.7) und 9 (vgl. Anlage 3.25.8) erkennen lassen, indem sie übereinstimmend annehmen, dass das neue Vergaberecht in die richtige

Richtung führen könnte. Dies sollte in der baubetriebswirtschaftlichen Forschung thematisiert werden.

Im Gegensatz zum bereits bestehenden Verein Ethikmanagement Bau e.V. (vgl. Teil II, Kapitel 2.4.3) wird in dieser Arbeit empfohlen, nicht nur die eigene Ethik zu reflektieren, sondern sie auch gezielt beim Geschäftspartner einzufordern. Das Wertemanagement braucht nicht nur ein Anerkennungszertifikat für die Gegenseite, sondern eine gemeinsam festgelegte Erklärung, was wichtig ist und wie gehandelt werden will, damit der Pakt nach Rawls (vgl. Teil II, Kapitel 2.3.4) für beide Seiten fair wird. Somit hat diese Arbeit auch das New-Style-Stakeholder-Engagement nach Maak und Ulrich von 2007 (vgl. Teil II, Kapitel 2.2.5) präzisiert, indem von den Geschäftspartnern bestimmte Voraussetzungen und Verhaltensweisen eingefordert und erwartet werden können. Die Auswirkungen einer solchen Vorgehensweise sollte in einem neuen Forschungsvorhaben untersucht werden. In diesem Sinne könnten einzelne Organisationen über einen längeren Zeitraum beobachtet werden, um ihr moralisches Lernen aufzeichnen zu können (vgl. Spitzeck, 2008, S. 48).

Eine andere Stossrichtung könnte das Ziel verfolgen, einen völlig neuen Vergabeprozess zu kreieren, der die Preisfairness im Preisbildungsprozess widerspiegelt. Wobei allerdings nicht vergessen werden darf, dass diese Arbeit lediglich nachgewiesen hat, dass im Rahmen des Submissionsprozesses die Preisfairness nicht gegeben ist. Es müsste also zuerst untersucht werden, ob es überhaupt einen Preisbildungsprozess gibt, der eine Preisfairness abbildet, damit nicht auf einem Sein-Sollen-Fehlschluss aufgebaut wird, wie im vorangehenden Kapitel 1.1 bereits zu Beginn angesprochen.

## **2 Handlungsempfehlungen/Lösungsansätze Praxis**

---

Handlungsempfehlungen und Lösungsansätze ergeben sich für die Praxis für verschiedene Stakeholdergruppen. Deshalb beleuchtet Kapitel 2.1 Aufgabenstellungen für die Wettbewerbskommission. Kapitel 2.2 beschäftigt sich mit möglichen Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen in der Baubranche. Kapitel 2.3 stellt Handlungsmöglichkeiten im eigenen Unternehmen der Stakeholder Bauherren, Planer und Baudienstleister 2.3 dar. Kapitel 2.4 führt Lösungsmöglichkeiten zwischen Stakeholdern ein, womit das Potenzial, das ein

Ethikmanagement-System im Rahmen einer fairen Preisbildung im Schweizer Baugewerbe bringen kann, aufgezeigt werden soll.

## **2.1 Aufgabenstellungen für die Wettbewerbskommission WEKO**

An dieser Stelle soll noch einmal betont werden, dass die theoretische Untersuchung der Submissionen aufgezeigt hat, dass es sich nicht um einen wirtschaftsliberalen Markt handelt, da der Submissionsprozess den Interessenausgleich der Stakeholder über den Preis sabotiert. Umso wichtiger ist es deshalb, dass die WEKO ihren Aufgaben als Kontrollstelle des fairen Wettbewerbs ganzheitlich gerecht wird. Somit wird angeregt, unterstützt durch die Aussagen von Rechtsexperte 9, dass die WEKO auch die Nachfragemacht der Bauherren aktiv adressieren sollte. Dabei müssten z. B. Themen behandelt werden, wie Vertragsverhandlungen mit Baudienstleistern geführt werden, wie Ausschreibungsunterlagen formuliert werden könnten und wie die gerechte Verteilung von Rechten und Pflichten aussehen könnte. Auch dem Wunsch eines Bauherrn nach Hilfestellung zur fairen Auftragsvergabe, um beidseitig ein faires Preis-Leistungsverhältnis zu erreichen, könnte so nachgekommen werden (vgl. Teil III, Kapitel 3.1.2).

Zudem könnte die WEKO beim Ausarbeiten einer wettbewerbskonformen Erfassung statistischer Markt- und Regiepreise begleitend Hand bieten, damit eine solche Erfassung rechtlich einwandfrei erfolgen kann. Baudienstleistern dringend zu empfehlen ist das Nutzen der noch nicht ausgeschöpften Möglichkeiten zur statistischen Führung der Preise, wie dies von Experte 9 angeregt wurde. Unter wettbewerbskonformen Voraussetzungen ist das statistische Erfassen und Bekanntmachen von Marktpreisen durch eine objektive Instanz möglich, so dass eine grössere Preistransparenz entsteht. Dies sei zwar aufwendig, aber gesetzlich zulässig, so Experte 9. Auch für Regietarife. Diese Hilfen könnten z. B. von Bauverbänden an die Hand genommen werden, um eine grössere und unabhängigere Markttransparenz zu gewährleisten.

## **2.2 Aus- und Weiterbildungsmassnahmen in der Baubranche**

Grundsätzlich konnten im Rahmen der geführten Experteninterviews Wissenslücken festgestellt werden, die sich auf die gesamte Baubranche negativ auswirken. Deshalb sollten die

theoretischen und praktischen Erkenntnisse aus dieser Arbeit den am Bau beteiligten Stakeholdern Bauherren, Planer und Baudienstleister im Rahmen von Weiterbildungsaktivitäten zugänglich gemacht werden. Damit könnten sowohl die fachlichen Grundlagen rund um den Ausschreibungsprozess als auch die emotionalen und kognitiven Prozesse, die damit in Zusammenhang stehen, besser verstanden werden. Dies würde einerseits die eigene Position klären und somit die strategischen Stossrichtungen beeinflussen. Andererseits fördern die gewonnenen Erkenntnisse die Empathie untereinander und somit Respekt und Achtung gegenüber dem Partner, was sich gemäss dem Preisfairnessmodell von Diller (vgl. Teil II, Kapitel 2.2.7) wiederum positiv niederschlagen würde.

Das von den Bauherren geäusserte Ausbildungsdefizit auf Seiten der Bauunternehmer zeigt sich insbesondere im firmeninternen Preisbildungsprozess. Während in der Kalkulationsphase Preise anhand des Cost-Based Pricing ermittelt werden, wird der strategische Preis in der Offerte aufgrund des Competitor-Based Pricing festgelegt, der fataltypischerweise unter der Selbstkostengrenze angesiedelt ist. Dies berichten sowohl Baudienstleister als auch Planer. Aber auch den Bauherren ist dies bewusst, wie die entsprechenden Experteninterviews gezeigt haben. Sie wären bereit, höhere Preise zu bezahlen, wie sie selbst sagen. Dies könnten sie nun im neuen Vergaberecht beweisen, indem das Value-Based Pricing präferiert wird. Dieses neue Vergabemodell erfordert jedoch von der Bauherrschaft Mut und Energie, sich nicht einfach für eine tiefe Offerte zu entscheiden, sondern tatsächlich den Wert hinter dem Pricing zu evaluieren. Demgegenüber benötigt das Bauunternehmen vorgängig das (Selbst-)Vertrauen, dass die Leistung hinter dem höheren Preis erkannt und honoriert wird. Inwieweit der eventuell fehlende Ausbildungsstand der beteiligten Parteien die Tugenden Mut und Vertrauen verhindert, ist schwierig einzuschätzen.

Nichtsdestotrotz sollte das Curriculum der Weiterbildungsaktivitäten neben dem bereits erwähnten Pricing Know-how zwei weitere betriebswirtschaftliche Gegebenheiten thematisieren, nämlich zum einem die Besonderheiten der Pol-1- und Pol-2-Märkte und zum anderen, das Ausbleiben von signifikanten Skaleneffekten. Obwohl die Produktion eines Infrastrukturbaus erst nach Abschluss des Vertrages in Angriff genommen und deshalb in den Preiswettbewerb getriebenen Pol-1-Markt fällt (vgl. Teil II, Kapitel 2.2.2), sollten sich Bauunternehmer auch die betriebswirtschaftlichen Ansätze aus dem Dienstleistungssektor erarbeiten, um sich mit dem Value-Based Pricing auseinanderzusetzen. Betreffend der Skaleneffekte (vgl. Teil II, Kapitel 2.2.1) soll noch einmal betont werden, dass ein

Mengenwachstum in Pol-1-Märkten nicht zu überproportionalem Gewinn beiträgt, weil die Branche zu stark von menschlicher Arbeitskraft abhängt, die ihrerseits wiederum hohe Kosten verursachen. Dies sollte besonders beachtet werden, damit zusätzliche Rabatte wohl überlegt eingesetzt werden. Eine Absatzminderung von 5 % bei konstantem Preis ergibt einen höheren Gewinn als ein Rabatt von 5 % bei gleichem Absatz (vgl. Teil II, Kapitel 2.2.1). Zusätzlich zu diesen betriebswirtschaftlichen Komponenten spielen jedoch auch Theorien des Behavioral Pricing mit eine Rolle.

Eine entsprechende Erweiterung des Lehrplans in den Baufachschulen wäre sehr zu begrüßen, da dort Führungskräfte wie z. B. Bauführer und Baumeister ausgebildet werden, die von diesen Erkenntnissen entscheidend profitieren könnten. Dieses Know-how würde so auch als ein kenntniserweiternder Bezug zum Preis-Ökonomie-Problem in die Unternehmen getragen. Ausserdem könnten diese Massnahmen dabei mitwirken, das Image der Baubranche zu verbessern. Aber auch die Bauverbände sind hier gefordert, entsprechende Weiterbildungsaktivitäten anzuregen und anzubieten.

Im Hinblick auf die weichen Faktoren im Sinne von Wertemanagement und Kommunikation soll noch einmal in Erinnerung gerufen werden, dass sich die Baubranche aufgrund der Expertenaussagen zurzeit auf Kohlbergs Stufe 4 befindet. Dies bedeutet, dass die beteiligten Stakeholder versuchen, die Grenzen von Recht und Ordnung zu dehnen, soweit dies möglich ist. Nicht nur Bauherren verorten die Schuld beim Baudienstleister, der für seine Preise selbst verantwortlich sei, sondern auch einige Bauunternehmer selber erkennen dies an. Die Preise sind jedoch nur das Symptom. Ursächlich dafür sind die Rahmenbedingungen, die sich nur sehr begrenzt verändern lassen. Um hier Fortschritte zu erzielen, müssen sich alle am Bau beteiligten Stakeholder weiterentwickeln oder mit den Worten von Pies et al. (2011, S. 28) ausgedrückt, die Stakeholder müssten lernen, ein besseres Spiel zu spielen. Wie sich in den Interviews gezeigt hat, haben alle Stakeholder die gleichen Bedürfnisse: Gute Bauwerke zu erstellen und gute Beziehungen zu unterhalten (vgl. Teil III, Kapitel 2.2). Dies sind somit Werte, über die Konsens herrscht. Ebenso stehen alle drei Stakeholdergruppen unter Druck: Bauherren sind der Gesellschaft als Steuerzahler und Nutzer der Bauwerke sowie gesetzlichen Vorschriften verpflichtet und somit unter Zeit-, Kosten- und Rechtfertigungsdruck, Planer und Baudienstleister stehen ebenso unter Zeit-, Kosten- und zusätzlich unter Beschäftigungsdruck. Jeder Interviewpartner sieht sich im Recht für seine Stakeholdergruppe und hat den Eindruck, dass sich die anderen Stakeholder irren. Deshalb erwartet er mehr Verständnis der anderen

Seite für seine Lage, ohne dass er selbst die Lage seines Stakeholderpartners reflektiert hätte. Solche Probleme lassen sich nur mit Hilfe von Kommunikation lösen. Auch hier gilt Luhmanns Argument, dass die Gesellschaft durch Kommunikation geformt wird. Deshalb führt eine bessere Kommunikationsleistung auch zu einer besseren Gesellschaft. Somit wäre eine stärkere Gewichtung von Kommunikation und Persönlichkeitsbildung in den Baufachschulen wünschenswert und würde einen entscheidenden Beitrag zur Weiterentwicklung der Baubranche liefern. Zudem soll die Vermittlung von Sozialkompetenz und echte Vorbereitung auf die Praxis als wichtiger Bildungsauftrag verstanden werden und kann nicht ausschliesslich auf die Unternehmenspraxis ausgelagert werden.

Aber nicht nur Ausbildungsstätten könnten die Dilemma-Situation lösen, sondern auch die am Bau direkt beteiligten Stakeholder können in der eigenen Unternehmung Massnahmen ergreifen, um die Lage zu verbessern, wie das nächste Kapitel zeigt.

### **2.3 Handlungsempfehlungen im eigenen Unternehmen für Bauherren, Planer und Baudienstleister**

Der Marktpreis bildet im Rahmen der Submissionsverordnung bei Schweizer Infrastrukturbauten für keinen der beteiligten Stakeholder Bauherr, Planer und Baudienstleister den fairen Preis ab (vgl. Teil III, Kapitel 3.1). Dies führt dazu, dass alle Beteiligten versuchen, ihr Fairnessempfinden in anderer Form zu befriedigen, was zu belastenden Umgangsformen, kaum überblickbaren Vertragskonstrukten und Streit beim Nachtragsmanagement führt. Diese Situation lässt sich nicht mit Recht und Gesetz lösen, sondern nur durch gemeinsamen Konsens. Neben einer spezifischen Aus- und Weiterbildung (vgl. vorangehendes Kapitel 2.2), ist es insbesondere nötig, den eigenen Standpunkt innerhalb der eigenen Firma klar zu erarbeiten und firmenintern zu implementieren. So können anschliessend im Rahmen des New-Style-Stakeholder-Engagements mit dem Partner die entsprechenden Grundsätze festgelegt werden (vgl. nachfolgendes Kapitel 2.4).

Diese Standpunkte können mit Hilfe der Ethik ausgearbeitet werden. Ethik umfasst richtiges und gerechtes Handeln und kann synonym zu Fairness gedacht werden. Dieses Handeln kann auf den Ebenen des Individuums, der Organisation und des Marktes definiert werden. Implizit



ist Ethik immer vorhanden, auch wenn man sich nicht mit ihr beschäftigt (vgl. Teil II, Kapitel 2.3.9).

Die empirische Untersuchung zeigt, dass Ethik dann explizit wird, wenn sie im Rahmen des Arbeitgebers thematisiert wird (vgl. Experte 10, Anlage 3.15.9, Experte 21, Anlage 3.15.19 und Experte 27, Anlage 3.15.25). Dies deckt sich auch mit der Studie von Keck et al. (2020), worin sie zum Schluss kommen, dass es im Ethical Leadership eher darum geht, wie es wahrgenommen wird, als dass exakte Verhaltensmassnahmen vorgegeben werden. Ebenso dokumentiert die empirische Untersuchung, dass sämtlichen Stakeholdern ein guter Umgang und gute Zusammenarbeit in der Praxis wichtig ist. Somit ist eine entsprechende Anreizkompatibilität gegeben (vgl. Teil III, Kapitel 3.1; 3.3). Dies beweist, dass der Wunsch, nach bestimmten Werten zu handeln, existiert und Ethik somit implizit vorhanden ist und wahrgenommen wird, auch wenn sie nicht ausdrücklich angesprochen wird. In der Theorie beklagt Stark (2014, S. 669), dass Ethik für die meisten Führungskräfte unwichtig bleibt, weil die Lösungsvorschläge der Ethiker zu universell, zu theoretisch und zu unrealistisch seien (vgl. Teil II, Kapitel 1.2). Deshalb ist es wichtig, die Wertearbeit punktgenau, praktisch und realistisch zu gestalten, damit sie fassbar und umsetzbar wird. Dies bedeutet, dass Ethik nicht nur theoretisch erklärt, sondern an praktischen Beispielen aus dem Unternehmensalltag festgemacht werden soll.

Im Rahmen einer ethischen Unternehmenskultur und moralischen Organisationsentwicklung sollte firmenintern ein Ethikmanagement-System implementiert werden, um die Auseinandersetzung mit und die Festlegung von ethischen Performance-Ansprüchen zu realisieren (vgl. Teil II, Kapitel 2.4.2.1). Ein aufschlussreiches Modell eines ganzheitlichen Wertemanagement-Systems hat der EMB-Wertemanagement Bau e.V. entworfen (vgl. Teil II, Kapitel 2.4.3). Auch Experte 24 (Anlage 3.15.22) bestätigt, dass in einem ethischen Management-System das ethisch-moralische Verhalten einer Organisation festgelegt wird. Darin kondensieren sich die Gedanken dazu, was Werte sind und wofür die Firma aktuell und in Zukunft steht (vgl. Experte 28, Anlage 3.15.26). Fairness gehört in diesem Zusammenhang zum Grundverständnis des Wertemanagements, denn sie ist als übergeordneter Leitwert zentral für Beziehungen nach innen und aussen und schafft eine Kultur des Respekts (vgl. Experte 28, Anlage 3.15.26). Wie anhand der publik gewordenen Skandale beobachtet werden kann, verändert Compliance allein die Einstellung der Mitarbeitenden nicht; in solchen Firmen haben Wirtschaftsprüfer alles für in Ordnung erklärt, weil die entsprechenden Papiere vorhanden waren, was jedoch nicht reichte, um Wirtschaftskriminalität zu verhindern (vgl. Experte 28, Anlage 3.15.26). Diese

Erkenntnis ist deshalb besonders wichtig, weil im Falle einer Anklage auch unterlassene Prävention geahndet werden könnte (vgl. Experte 4, Anlage 3.15.3), so dass neben dem Compliance-Ansatz auch der Integrity-Ansatz verfolgt werden sollte (vgl. Teil II, Kapitel 2.4.1.3). Pragmatisch lernt man Ethik, indem man sich Fragen stellt und Überlegungen macht (vgl. Experte 24, Anlage 3.15.22).

In der praktischen Umsetzung benötigt die Einführung und Umsetzung eines Ethik-Managementsystems die volle Unterstützung der Geschäftsleitung (vgl. Experte 4, Anlage 3.15.4), denn das Vorbild muss stimmen (vgl. Experte 24, Anlage 3.15.22). Ethical Leadership ist in diesem Zusammenhang der wichtigste Erfolgsfaktor, weil jede Unternehmung genau die Mitarbeitenden anzieht, die sich in den Werten der Führung wiedererkennen (vgl. Experte 24, Anlage 3.15.22). Ethik gibt Sinn und Motivation, ausserdem deckt sie andere Zusammenhänge auf, indem mehr an die Menschen hinter der Leistung gedacht wird (vgl. Experte 24, Anlage 3.15.22), also vermehrt an Beziehungsprozesse als ausschliesslich an sachbezogene Produktionsprozesse.

Neben dem verantwortlichen Geschäftsführer als Prozessowner, braucht es einen operativen Verantwortlichen für Wertemanagement: Er informiert die Geschäftsleitung über die laufenden Projekte bringt die Ethik in der internen Kommunikation immer wieder zur Sprache und dokumentiert die Entwicklung. Er ist um wiederkehrende Schulungen besorgt und nimmt die Diskussion auf allen Hierarchiestufen auf. Das System lässt sich ins QM und/oder in die Arbeitssicherheit integrieren (vgl. Experte 28, Anlage 3.15.26).

Allerdings ist es nicht nur wichtig, dass die oberste Geschäftsleitung für die ethische Auseinandersetzung willens und zuständig ist, sondern auch, dass eine Verbindung zur Strategie und zu den Mitarbeitenden hergestellt wird (vgl. Experte 24, Anlage 3.15.22). Man vergleicht Werte mit der Strategie und untersucht, inwiefern sie die Strategie hemmen oder fördern (vgl. Experte 24, Anlage 3.15.22), um dann Mittel und Wege zu finden, die Strategie entsprechend anzupassen. Die gemeinsame Beschäftigung und der Austausch untereinander verändern bereits etwas. Falls sich ein Teil der Firma nicht mit den vorgegebenen Werten identifizieren kann, muss sie sich eine eigene Grundwerte-Erklärung aufbauen, mit der sich die Mitarbeitenden identifizieren und etwas in Verbindung bringen können (vgl. Experte 28, Anlage 3.15.26). Indem die Werte, die im Leitbild beschrieben werden, mehrmals jährlich aufgegriffen werden, z. B. in Seminaren, Fördergesprächen, Vernetzungsanlässen usw. (vgl. Experte 10, Anlage 3.15.9) werden sie lebendig gehalten.

Ein externes Audit resp. externe Begleitung hilft den Unternehmen bei der Umsetzung (vgl. Experte 4, Anlage 3.15.3) und beobachtet, ob die Rahmenbedingungen für ein aktives Wertemanagement geschaffen werden (vgl. Experte 28, Anlage 3.15.26). Es findet so eine ständige Auseinandersetzung mit den eigenen Werten statt (vgl. Experte 4, Anlage 3.15.4), weil regelmässig darüber Rechenschaft abgelegt werden muss. Eine wichtige Aufgabe des Audits ist die Reflexion, ob wirklich gelebt wird, was auf dem Papier steht (vgl. Experte 28, Anlage 3.15.26). Ein Audit beinhaltet vor allem Gespräche (vgl. Experte 28, Anlage 3.15.26). Erst-, Zweit- und Wiederholungsaudits laufen unterschiedlich ab (vgl. Experte 28, Anlage 3.15.26). Erstaudits umfassen Einzelgespräche mit erster und zweiter Führungsebene (Einkauf, Vertrieb, Personalmanagement, Oberbauleiter), ab dem Zweitaudit werden je nach Grösse der Unternehmung tiefere Führungsebenen miteinbezogen, während des Wiederholungsaudits werden weitere Mitarbeitende berücksichtigt, weil es viel Zeit braucht, die Mitarbeitenden zu schulen und Poliere zu überzeugen, das Thema regelmässig mit ihren Mitarbeitenden aufzugreifen (vgl. Experte 28, Anlage 3.15.26). Es kann bis zu vier Jahre dauern, bis eine solche Unternehmenskultur entwickelt wurde (vgl. Experte 28, Anlage 3.15.26). Wertemanagement muss Gegenstand der Gesprächsroutine werden und dazu gehört, festzulegen, wann, wo und wie oft man sich trifft. Es muss ein regelmässiges Traktandum sein, was bedeutet, dass es in die Unternehmenskultur integriert und tatsächlich ernst genommen und gelebt wird (vgl. Experte 28, Anlage 3.15.26). Dadurch entsteht mehr Vertrauen und Glaubwürdigkeit in das System. Im Rahmen des Audits wird auch besprochen, wie sich das Wertesystem in der Personalrekrutierung und den Anreizsystemen widerspiegelt (vgl. Experte 28, Anlage 3.15.26).

Sobald der eigene ethische Standpunkt festgelegt und regelmässig adressiert wird, kann der Fokus von innen nach aussen gerichtet werden, um die Kommunikation und den fairen Umgang unter den Stakeholdern zu gewährleisten (vgl. Teil II, Kapitel 2.4.1.2). Wie diese Massnahmen aussehen könnten und sollten, wird im folgenden Kapitel erörtert.

## **2.4 Lösungsmöglichkeiten zwischen Stakeholdern**

Da sich diese Arbeit explorativ mit den Zusammenhängen von Ethik, Ökonomie und fairen Preisen beschäftigt, werden in diesem Kapitel Ethikmanagement-Massnahmen im Hinblick auf Preisfairness unter den Stakeholdern diskutiert.

Im Prozessabbildungsmodell zur Integration von Ethikmanagement in die faire Preisbildung wurde aufgrund entsprechender Schnittstellen bei der Entstehung eines öffentlichen Bauwerks aufgezeigt, wo sich Fairnessprobleme zwischen Bauherren, Planern und Baudienstleistern ergeben können (vgl. Teil II, Kapitel 3.3). In den empirischen Untersuchungen konnte festgestellt werden, dass das Verhältnis zwischen den Stakeholdern zurzeit der Experteninterviews von Misstrauen und Schuldzuweisungen geprägt ist. Zwar besteht Hoffnung, dass sich die Verhältnisse mit der Revision des Submissionsgesetzes und mit Hilfe der BIM-Technologie verbessern. Allerdings herrscht auch Ratlosigkeit, wie genau sich diese Verbesserungen umsetzen lassen sollen.

Gegenseitige Annäherung könnte hier ein New-Style-Stakeholder-Engagement schaffen, um die Nachteile des Submissionsprozesses, die sich zweifellos für alle Beteiligten ergeben, auszugleichen. Unter diesem Aspekt soll ethisch reflektiert, verständigungs- und beziehungsorientiert agiert werden, um den Aufbau von Vertrauen und die Erschliessung von Kooperationsmöglichkeiten in der Langzeitperspektive zu erreichen (vgl. Teil II, Kapitel 2.4.1.2). Dies ergibt die Möglichkeit, miteinander in Dialog zu treten, um Empathie und Vertrauen zu fördern (vgl. Teil III, Kapitel 3.1.2). Dazu dient Dillers Preisfairness-Modell als Orientierung, was erreicht werden soll (vgl. Teil 2, Kapitel 2.2.7). Als Voraussetzung eines fruchtbaren Diskurses zwischen den Stakeholdern gilt es, den eigenen Standpunkt gemäss des vorangehenden Kapitels 2.3 im ersten Schritt geklärt zu haben, um im zweiten Schritt die verschiedenen Anreize der Stakeholder zu diskutieren.

Aufgrund der Experteninterviews konnten folgende Bauherrenanreize identifiziert werden: gute Qualität des Bauwerks sowie das Einhalten von Terminen und Budgets sind wichtig (vgl. Teil III, Kapitel 3.1.2). Da weiche Vergabekriterien im revidierten Submissionsgesetz rechtens sind und bei einer allfälligen Einsprache vom Gericht anerkannt werden, solange sie erklärt werden können (vgl. Teil III, Kapitel 3.1.2), schätzen es Bauherren, wenn ein Baudienstleister nicht automatisch annimmt, dass er den Auftrag erhält, nur weil er das tiefste Angebot gemacht hat, sondern akzeptiert, dass diese weichen Vergabekriterien im Ermessen der Bauherren liegen und anerkannt werden müssen. Sie sind demzufolge auch dann gerecht, wenn sie nicht in Zahlen messbar sind. Dass angemessenere Preise zu entspannteren Verhältnissen auf der Baustelle beitragen, bestätigte Experte 22 (Anlage 3.15.20), so dass dies ein weiterer Indikator sein könnte, dass Ethik nicht automatisch zu ökonomischen Nachteilen führen muss.

Baudienstleister- und Planeranreize demgegenüber sind weniger Preisdruck, weniger Arbeitszeiten- und Termindruck sowie subsequent ein entspannteres Nachtragsmanagement. Diese Punkte könnten im Rahmen des Preisfairnessmodells nach Diller et al. (2021, S. 144ff) unter den Stichpunkten Einfluss- und Mitspracherecht, Respekt und Achtung gegenüber dem Partner sowie Kulanz besprochen werden. Sollte sich die Zuschlagspraxis mit dem revidierten Submissionsgesetz tatsächlich stärker zum Value-Based Pricing verschieben, wäre auch die Aussage von Experte 10 (Anlage 3.15.9) zukünftig nicht mehr zutreffend, dass sich Kulanz nicht auszahlt, weil sie bei der nächsten Ausschreibung nicht mehr berücksichtigt werden darf. Somit würde moralisches Handeln nicht einen Preis haben, der den Ertrag schmälert, sondern den Gewinn für alle Beteiligten steigert.

Die Zusammenfassung der Erkenntnisse aus den zwei vorhergehenden Kapiteln führt zur Beantwortung der gestaltungsgeleiteten Frage nach dem Praxistransfer im nächsten Abschnitt.

### **3 Zusammenfassung und Konklusion**

---

Die dokumentierten Handlungsempfehlungen und Lösungsansätze für Forschung und Praxis werden in Unterkapitel 3.1 zusammengefasst. Zusammen mit den Ausführungen aus den vorangehenden zwei Kapiteln dienen diese Erkenntnisse und Einschätzungen dazu, in Kapitel 3.2 die gestaltungsgeleitete Frage nach der praktischen Umsetzung in und zwischen Organisationen zu beantworten.

#### **3.1 Erkenntnisse des Gestaltungsteils**

Bezüglich der Wirkungszusammenhänge zwischen Ethik, Ökonomie und fairen Preisen konnte diese Arbeit nachweisen, wie wichtig metaethische Überlegungen sind, bevor festgelegt werden kann, welche Perspektiven in die Forschung einbezogen werden müssen. Aus diesem Grund wurden sowohl die Rolle des Staates in der Baubranche hinterfragt als auch die Liberalität des Marktes in Schweizer Submissionsprozessen der Infrastrukturbaubranche untersucht. Dies führte zur Erkenntnis, dass aufgrund der Verhandlungsübermacht des Staates der Marktmechanismus der Preisfairness resp. der Preisgerechtigkeit nicht gewährleistet werden kann.

Somit wurde die Quelle der Grabenkämpfe zwischen den Stakeholdern Bauherr, Planer und Baudienstleister in dieser Arbeit identifiziert.

Diese Identifikation erhärtete die These, dass die Probleme der Baubranche mit den zu tief offerierten und vereinbarten Preisen zusammenhängen. Daraus folgt, dass Pricing-Konsistenz, Preiszuverlässigkeit, Preisehrlichkeit, Respekt und Achtung gegenüber dem Partner und Kulanz behindert werden. Diese Faktoren des Preisfairnessmodells nach Diller et al. (2021, S. 144ff) sind jedoch für ein gutes Image, kooperative Umgangsformen, gute Bauqualität und erfolgreiche Projekte wichtig. Deshalb muss ein anderes Mittel gefunden werden, um die Preisgerechtigkeit herzustellen. Dazu war eine disziplinenübergreifende Forschung nötig, um die Perspektive um weitere Zusammenhänge und Erkenntnisse zu erweitern. Diese konnten aus psychologischen und soziologischen Disziplinen gewonnen werden.

Insbesondere Luhmanns Nachweis, dass die Gesellschaft durch Kommunikation geformt wird und eine bessere Kommunikationsleistung zu einer besseren Gesellschaft führt, wird in dieser Arbeit als Argument genommen, warum ein Ethikmanagement-System das Mittel sein kann, um Preisgerechtigkeit abseits des Submissionsprozesses herzustellen: Ethik kann synonym zu Fairness gedacht werden und befasst sich mit dem guten und richtigen Handeln, das kommuniziert und sichtbar gemacht werden kann. Die Ethik beeinflusst somit das Erleben und Verhalten der Menschen, die hinter ökonomischen Transaktionen stehen. Diese Arbeit argumentiert, dass die Ethik die Ökonomie durchdringt, egal ob man sich mit ihr implizit oder explizit beschäftigt, was bedeutet, dass die aktive Beschäftigung mit der Ethik zu eindeutigen Standpunkten bezüglich den bereits erwähnten sieben Pricing-Faktoren nach Diller et al. (2021, S. 144ff) führen, die wiederum das eigene Preisfairnessempfinden beeinflussen. Zudem kann die Beschäftigung mit Ethik auch Einfluss- und Mitspracherechte des Gegenübers steuern, was zu weiteren Kooperationen führen und Differenzen verringern kann sowie den Gewinn für alle Beteiligten langfristig zu steigern vermögen könnte.

Als weitere wichtige Leistung dieser Arbeit kann die Erkenntnis gelten, nicht nur die eigene Ethik zu reflektieren, sondern sie auch gezielt beim Geschäftspartner abzufragen. Wertemanagement braucht keinen offiziellen Nachweis für die Gegenseite, sondern eine gemeinsam festgelegte Erklärung, mit den wichtigsten Punkten, wie der Pakt gemäss Rawls für beide Seiten fair gestaltet werden kann. Dabei geht es nicht darum, einen Konsens zu schaffen, sondern die Empathie zwischen den Parteien zu fördern sowie Gemeinsamkeiten und Differenzen anzuerkennen. Ein New-Style-Stakeholder-Engagement könnte die Nachteile des Submissions-

prozesses ausgleichen und durch Kooperationsmöglichkeiten Vertrauen aufbauen. In diesem Rahmen und im Sinne der Ordonomik können die Anreize der jeweiligen Stakeholder verifiziert und vertieft werden. Es sind dies für Bauherren gute Qualität des Bauwerks sowie das Einhalten von Budget und Terminen, für Planer und Baudienstleister weniger Preisdruck, weniger Arbeitszeiten- und Termindruck und ein entspannteres Nachtragsmanagement. Ein solches Vorgehen verschiebt das Competitor-Based Pricing Richtung Value-Based Pricing und würde damit auch dem geplanten Paradigmenwechsel durch die revidierte Submissionsverordnung gerecht.

Durch ein ethisches Managementsystem sowie das New-Style-Stakeholder-Engagement werden die theoretischen Erkenntnisse praxistauglich transferiert. Dies ist für alle wissenschaftlichen Ergebnisse essenziell, damit sie greifbarer und verständlicher werden, wie in Studien immer wieder gefordert wird. Der Praxistransfer wird allerdings nicht mit dem Aufstellen von Systemen vollzogen, sondern durch die lebendige und immerwährende Kommunikation aller Betroffenen innerhalb und zwischen den Organisationen.

Unterstützt werden könnten die diskutierten Bemühungen der direkt am Bau beteiligten Stakeholder Bauherr, Planer und Baudienstleister durch Leistungen begleitender Stakeholdergruppen wie der Wettbewerbskommission WEKO, den Bauverbänden und der Aus- und Weiterbildungsstätten der Baubranche.

Während die WEKO die Nachfragemacht der Bauherren aktiv thematisieren sollte, könnte sie zum Beispiel die Bauverbände dabei unterstützen, wettbewerbskonforme Statistiken über Markt- und Regiepreise zu erstellen. Wissenslücken, die zu den Themen Pricing, Pol-1- und Pol-2-Märkte sowie ausbleibenden Skaleneffekten festgestellt wurden, sollten von den Aus- und Weiterbildungsstätten der Baubranche aufgenommen und geschlossen werden. Ebenso sollten die weichen Faktoren von Wertemanagement und Kommunikation intensiver geschult werden, um zukünftige Führungskräfte besser auf die Praxis vorzubereiten.

Schlussendlich soll an dieser Stelle betont werden, dass die vorliegende Arbeit an Grenzen stösst, wie dies für alle wissenschaftlichen Arbeiten gilt. Da es sich um eine explorative Arbeit handelt, lassen sich die Ergebnisse nicht verallgemeinern. Dazu wären weiterführende quantitative Untersuchungen nötig. Ausserdem sind die vorgeschlagenen Lösungen aufgrund der beschriebenen Untersuchungen entstanden. Ob diese die erwünschten Wirkungen erzielen, muss von hier anschliessenden Schriften überprüft werden. Trotzdem scheinen gewichtige

Argumente dafür zu sprechen, dass es gelingen könnte. Diese werden im Folgenden dazu benutzt, die gestaltungsgeleitete Fragestellung zu beantworten.

### **3.2 Beantwortung der gestaltungsgeleiteten Fragestellung**

Wie aufgrund der bisherigen Ausführungen argumentiert wurde, ist wertegeleitetes Handeln eine mögliche Lösung, um das Versagen der Preisfairness am Submissionsmarkt aufzufangen.

Ethisch resp. fair zu handeln bedeutet, wertegeleitet zu agieren und macht die Bedeutung des früheren Handschlags zwischen Bauherr und Baumeister explizit. Im Rahmen eines solchen EMS soll die Redlichkeit auch von seinem Gegenüber einverlangt werden können, um das gegenseitige Geben und Nehmen der Branche wieder aufleben zu lassen. Durch die kooperative Zusammenarbeit, die in einem EMS festgelegt und in die Praxis übersetzt wird, kann die Preisfairness auf dem Bau wiederhergestellt werden, weil es Vertrauen und Glaubwürdigkeit stärkt, immer unter der Voraussetzung, dass es kongruent gelebt wird.

Der Zeitpunkt für die Einführung eines solchen EMS in der eigenen Organisation und zwischen Organisationen erscheint aufgrund des Inkrafttretens des revidierten Submissionsgesetzes besonders günstig, weil damit die Qualität der Baumeister höher gewichtet und der Preis seine handlungsleitende Stellung verlieren soll. Diese Revision untermauert auch die Aktualität dieser Arbeit: Dass die gesetzlichen Grundlagen überarbeitet wurden, zeigt, dass es neue Regelungen braucht. Allerdings sind gesetzliche Möglichkeiten immer auch reaktiv und können nicht detailliert alles regeln, was nötig wäre. Umso wichtiger erscheinen die hier vorgeschlagenen Lösungen.

Wie wird nun kollektives, wertegeleitetes Handeln greifbar und praxistauglich? Indem man darüber spricht, es schriftlich festhält, im Alltag immer wieder zur Sprache bringt und auch gegen aussen kommuniziert. Ein EMS beginnt als strategische Stossrichtung einer Unternehmung und kann prozesstechnisch mit dem PDCA-Zyklus geleitet werden. Als Gestaltungsvorlagen könnten das Ethikmanagement-System Bau (EMB), die ISO 26000-Norm oder das Swiss Ethics Model (SEM) dienen (vgl. Teil II, in Kapitel 2.4.3, 2.4.4; 2.4.5). Die konkrete Ausgestaltung richtet sich nach der Struktur und Grösse der eigenen Organisation. Gemeinsam bleibt, dass ein EMS dann am stärksten wirkt, wenn es im Alltag von allen Beteiligten gelebt wird. Deshalb wird es idealtypischerweise von der obersten Führung initiiert und vorgelebt.



Das Fehlen einer solchen Initiative und Vorbildfunktion bedeutet allerdings nicht, dass ein Wertemanagement nicht auch auf einer anderen Stufe der Organisation angestossen und gelebt werden kann. Jeder, dem Integrität und wertschätzender Umgang wichtig ist, kann ein EMS für sich, sein Team und seine Stakeholder hervorbringen. Die Initiative eines EMS funktioniert deshalb nicht nur als Top-down-Prozess, sondern auch als Bottom-up-Prozess, denn jeder kann Vorbild sein. Insbesondere wenn die ersten Erfolge durch das veränderte Verhalten sichtbar werden, könnte es Nachahmer finden. Deshalb wird empfohlen, sich regelmässig Notizen zu machen, was im Rahmen des neuen Wertemanagements auffällt, um die entsprechenden Erfolge zu sammeln und vorzeigen zu können.

Im Rahmen der Auseinandersetzung zur Erarbeitung des EMS wird klar, was Werte sind, welche Kraft sie entfalten, wie sie miteinander in Einklang gebracht werden können und was sie für die Umsetzung im Alltag bedeuten. Um dem Wert Fairness im Speziellen Rechnung zu tragen, leisten die sieben Faktoren nach Diller et al. (2021, S. 144ff) gute Dienste. Sie umfassen "Preisgerechtigkeit [...], Pricing-Konsistenz [...], Preiszuverlässigkeit [...], Preisehrlichkeit [...], Einfluss- und Mitspracherechte [...], Respekt und Achtung gegenüber dem Partner [...], Kulanz [...]" (Diller et al., 2021, S. 144ff). Indem jeder dieser Punkte diskutiert sowie zu jedem dieser Punkte eine eigene Perspektive entwickelt wird im Hinblick darauf, was gegeben werden kann und was im Gegenzug genommen werden möchte, entsteht eine Klarheit, die den Umgang miteinander lenkt und auf die man sich auch in der Kommunikation beziehen kann. Dadurch wird noch einmal bestärkt, dass die Ethik die Ökonomie durchdringt und damit einen Bewertungs- und Handlungsspielraum eröffnet, der primär aufgrund eigener Überlegungen entsteht und nicht durch Marktzwänge. Obwohl diese selbstverständlich auch in die Erwägungen miteinbezogen werden, aber eben nicht reaktiv, sondern proaktiv.

Daraus folgt, dass alle Mitarbeitenden sich Gedanken machen müssen, welche Konsequenzen die Werte für ihre Tätigkeit und ihr Verhalten nach sich ziehen. Dieser Aspekt ist deshalb so wichtig, weil er die Theorie in die Praxis umsetzt und somit für jeden greifbar macht. Und weil dies so aufwendig ist, wird er oft weggelassen oder übersprungen. Ist dies der Fall, bleiben Werte inhaltsleer und nichtssagend.

Diese Ausführungen zeigen auf, dass es sich bei diesen Überlegungen nicht um sachlich eindeutige Faktoren handelt, sondern um diskursträchtige Denk- und Kommunikationsleistungen. Eine ethisch ausgebildete Person könnte solche Gespräche im Sinne einer Persönlichkeitsentwicklung moderieren und Hilfe bieten, wann immer sie nötig ist und Klärungsbedarf

besteht. Eine solche persönliche Entwicklung zieht subsequent auch eine Entwicklung der Organisation nach sich. So kann es unter Umständen passieren, dass bestehende Geschäftsbeziehungen beendet werden, weil die Werte zwischen den beiden Partnern keinen gemeinsamen Nenner finden. Gleichwohl werden sich aufgrund der veränderten Werthaltung neue Kooperationen ergeben.

Ein guter Startpunkt für Wertearbeit ist die meistens bereits bestehende (Unternehmens-) Vision. Sie kann auf die darin enthaltenen Werte durchleuchtet und mit den eigenen Werten abgeglichen werden. Von dort aus gilt es, das Gespräch zu suchen: mit Vorgesetzten, Kollegen, Gleichgesinnten, Skeptikern und Stakeholdern, um Fairness zu bieten und sie einzufordern. In diesem Sinne wird das Konzept des Ethikmanagements auf ein New-Style-Stakeholder-Engagement ausgeweitet (vgl. Teil II, Kapitel 2.4.1.2). Durch ethische Reflektiertheit, Verständigungsorientierung und Beziehungsgestaltung wird Vertrauen aufgebaut und werden Kooperationsmöglichkeiten in der Langzeitperspektive erschlossen. Dass diese Anreizkompatibilitäten bei den Stakeholdern Bauherren, Planern und Baudienstleistern vorhanden sind, hat die empirische Untersuchung aufgedeckt. So würde der Pol-1-Markt wieder zu einem Segment, das nicht nur preiswert ist, sondern auch seinen Preis wert ist.

### 1 Zusammenfassung und Fazit

---

Immer wieder sorgen millionenschwere Bussen der WEKO wegen Preisabsprachen im Baugewerbe für Aufsehen und schaden dem Ruf der Branche. Geschädigt werden in diesen Fällen schlussendlich die Bürgerinnen und Bürger, da es sich fast immer um Aufträge der öffentlichen Hand handelt. Diese Bauvorhaben werden im sogenannten Submissionsverfahren vergeben, dessen Preisbildung nicht dem üblichen Mechanismus von Angebot und Nachfrage des vollkommenen Wettbewerbsmarktes folgt. Dabei trifft oft genau ein Nachfrager, der eine Einzelanfertigung seines Bauwerkes ausschreibt, auf verschiedene Anbieter, die eine Preisofferte abgeben, ohne zu wissen, welchen Preis ihre Mitbietenden zusichern. Diese Intransparenz führt zu einem Preiszerfall, der durch die Besonderheiten des Baugewerbes noch gefördert wird. Deshalb könnten Preisabsprachen nicht nur mit der Absicht der Gewinnmaximierung entstehen, sondern vielleicht auch zum Schutz vor zu starkem Unterbieten eines angemessenen Preises (vgl. Klages, 1932, S. 45).

Trotz dieser Jahrzehnte alten Erkenntnis erforscht die Baubetriebswirtschaftslehre häufiger Abläufe und Kosteneinsparungen auf der Seite der Baudienstleister und untersucht wesentlich seltener das menschliche Erleben und Verhalten aller am Bauprozess beteiligten Stakeholder (vgl. Harty; Leiringer, 2017, S. 392). Nachdem vor gut zwanzig Jahren in Deutschland ein EMS in der Bauwirtschaft mit dem Ziel eines gerechteren Wettbewerbs geschaffen wurde, hat eine Studie aus dem Jahr 2018 aufgezeigt, dass ein solches System zur Verbesserung des Rufes der Baubranche beitragen kann, doch sind die Wirkungszusammenhänge, die es auf die faire Preisbildung haben könnte, noch nie erforscht worden. Diese Forschungslücke wurde in der Theorie mit der vorliegenden Arbeit verkleinert und bestätigt, dass ein ethisches Wertemanagement-System, wenn es sowohl gegen innen in der eigenen Organisation als auch nach aussen gegenüber den anderen Stakeholdern eingefordert wird, das Potenzial für eine fairere Preisbildung bergen könnte. Dies insbesondere deshalb, weil die Preisfairness aufgrund der Besonderheiten des Submissionsprozesses nicht durch den Markt geregelt werden kann und sich deshalb nicht im Preis widerspiegelt. Dies ist die Quelle der immer schwierigeren Bezie-

hungen zwischen Bauherren, Planern und Baudienstleistern. Die Identifizierung dieses Ursprungs des unbefriedigenden Preisbildungsprozesses stellt einen der grössten Mehrwerte dieser Arbeit dar. Somit muss die Preisgerechtigkeit auf andere Art und Weise nachgeholt werden, z. B., indem Standpunkte unter Stakeholdern diskutiert werden, welche Verhaltensweisen als richtig und welche als unerwünscht angesehen werden.

Dass die tiefen Preise alle am Bau beteiligten Parteien belasten, hat die empirische Untersuchung klar aufgezeigt. In einer explorativen, qualitativen Forschung mittels 27 Experten- resp. Stakeholderinterviews konnte beleuchtet werden, dass sich Bauherren, Planer und Baudienstleister einig sind, dass der aktuelle Marktpreis bis zu 25 % unter dem fairen Preis oder zumindest unter den Selbstkosten liegen könnte. Allen ist klar, dass Baudienstleister ihren Preis im Rahmen des Nachtragsmanagements einzufordern versuchen, indem sie den Umstand der unvollständigen Verträge für sich nutzen. Dies zieht wiederum strengere Vorbedingungen in den zukünftigen Verträgen nach sich, die wiederum aus systemtechnischen Gründen nicht zur Diskussion stehen können und so einen immer höheren Preiszerfall evozieren. Diese Abwärtsspirale könnte zwar zukünftig durch das revidierte Submissionsgesetz, das Anfang 2021 auf Bundesebene in Kraft getreten ist, sowie die technischen Entwicklungen des BIM verlangsamt werden, aber um die Verhältnisse wirklich zu verändern, braucht es eine gemeinsame Wertebasis, die für die Preisfairness abseits des Marktmechanismus sorgt. Ohne Diskurs über Bewertungsspielräume und Anreize der verschiedenen Stakeholder, können die Beziehungen nicht verbessert werden. Es wird deshalb empfohlen, sich vermehrt mit der Ethik unter dem Gesichtspunkt der Kooperation auseinanderzusetzen. Dazu ist ein EMS in der eigenen Organisation ein guter Anfang und bringt Klarheit für den eigenen Standpunkt. Die volle Wirkung kann das EMS aber nur entfalten, wenn es im Rahmen des New-Style-Stakeholder-Engagement organisationsübergreifend angewandt und gemeinsam unter den Stakeholdern diskutiert und festgelegt wird. Nur so ist es möglich, die frühere Bedeutung des Handschlags als Vertrauensgrundlage zwischen Bauherr und Baumeister wieder zu beleben.

Im Rahmen der gestalterischen Implementierung eines EMS wird intra- und interorganisationales, wertegeleitetes Handeln greifbar und praxistauglich, wenn im Berufsalltag immer wieder schriftlich und mündlich über Ethik und deren praktische Umsetzung gesprochen wird. Um den Wert Preisfairness im Berufsalltag zu reflektieren, eignen sich die sieben Komponenten nach Diller et al. (2021, S. 144ff) bestens: "Preisgerechtigkeit [...], Pricing-Konsistenz [...], Preiszuverlässigkeit [...], Preisehrlichkeit [...], Einfluss- und Mitspracherechte [...], Respekt und Achtung gegenüber dem Partner [...], Kulanz [...]" (Diller et al., 2021, S. 144ff). Während über den

eigenen Standpunkt zu diesen Faktoren individuell und kollektiv nachgedacht wird, legt sich der Handlungs- und Bewertungsspielraum fest. Dabei ist der wichtigste Aspekt, dass die abstrakten Werte ausdrücklich darauf untersucht werden, was sie für das alltägliche Verhalten bedeuten und wie sie Entscheidungen konkret beeinflussen. Dies erfordert diskursträchtige Denk- und Kommunikationsleistungen, die aufwendig sind. Allerdings führen sie ganz im Sinne von Luhmann (1981, S. 20) zu einer besseren Gesellschaft, indem die Interaktionsbeziehungen zwischen Bauherren, Planern und Baudienstleistern gemäss der Theorie des Gefangenendilemmas nicht nur zu höheren Erträgen (vgl. Homann, 2015b, S. 246f), sondern auch zu mehr Vertrauen führen.

Somit ist am Ende dieser Arbeit klar: Wer mit Werten führt, gibt dem Vertrauen sein Gewicht im System Ökonomie zurück - und der Branche Bau die Menschlichkeit.

## **2 Ergebnisse und Erkenntnisse**

---

### **2.1 Wichtige Ergebnisse und Erkenntnisse für die Forschung**

Im Rahmen der theoretischen Auseinandersetzung konnten Wirkungszusammenhänge zwischen einem ethischen Management-System und der fairen Preisbildung insbesondere dann aufgezeigt werden, wenn der Marktmechanismus der Preisbildung nicht für Gerechtigkeit sorgt, weil sich der Preis aufgrund der Rahmenbedingungen nicht frei einpendeln kann. Somit konnte die Forschungslücke unter dieser besonderen Bedingung verringert werden. Diese Erkenntnis trägt auch zur Haltung des Verhältnisses von Ethik und Ökonomie bei: Ethik hat einen anderen „Aggregatzustand“ als Ökonomie. Während sich die Ökonomie in einem System manifestiert, durchdringt die Ethik (nicht nur) die Ökonomie. Sie, die Ethik, ist in jedem System vorhanden wie die Luft zum Atmen. Ethik sorgt dafür, dass sich die Tauschgerechtigkeit in Kooperationen ausgleicht, denn nur so sind langfristig gute Beziehungen und damit der grösstmögliche Gewinn für alle Beteiligten möglich. Dieser grösstmögliche Gewinn für alle Beteiligten zeigt das Gefangenendilemma nach Homann (vgl. Teil II, Kapitel 2.3.6.2) auf, indem die Auszahlung insgesamt dann am höchsten ist, wenn beide Partner kooperieren. Wird die Ethik ausser Acht gelassen, erreichen einzelne Spieler womöglich kurzfristig einen höheren Gewinn, langfristig addieren sich aber die moralischen Kosten zu einer höheren Summe, um es mit der Spieltheorie auszudrücken, da in der Regel möglichst viele Spiele gespielt werden wollen und

nicht nur ein paar wenige. Diese entgangenen Gewinne werden jedoch weder beziffert noch nachgeführt, denn dieser Aspekt wird gar nicht registriert. In der Schweizer Bauwirtschaft beginnt sich dieser entgangene Gewinn langsam bemerkbar zu machen: Zum Beispiel in der Erkenntnis der Bauherren, dass sie die gewünschte Qualität nicht mehr erhalten und sie sich mit einer gewissen Unwilligkeit der Kooperation seitens der Baudienstleister konfrontiert sehen. Die Baudienstleister ihrerseits nutzen die unvollständigen Verträge zur Verbesserung ihres Angebotspreises, um ihr Niveau der Tauschgerechtigkeit zu erreichen. Durch das gemeinsame Festlegen von unternehmensinternen und externen Werten mit Geschäftspartnern, verbessern sich die Kooperationen und damit auch die Qualität. Es werden Integritätsdefizite abgebaut und Ressourcen freigesetzt, die sowohl wieder jedem Geschäftspartner für sich als auch der Gemeinschaft dienen und dies nicht nur zum gegenwärtigen Zeitpunkt, sondern auch zukunftssträchtig darüber hinaus.

In diesem Sinne liefern die Erkenntnisse einen kleinen Beitrag zur Neubegründung der Ökonomie, nämlich, dass der Begriff Gewinnmaximierung nicht nur so verstanden werden muss, dass der Gewinn für eine Partei am schnellsten und am grössten sein muss, sondern dass der maximale Gewinn dann winkt, wenn (1) die grösste Zahl der Beteiligten, (2) die grösstmöglichen Gewinne, (3) über eine möglichst lange Zeit erwirtschaften können, ganz besonders dann, wenn nicht nur Geldgewinne addiert werden, sondern menschliche Werte zählen, wie Mitarbeiterzufriedenheit, tiefe Krankenstände, tiefe Fluktuation, kein Nachwuchs- oder Fachkräftemangel.

## **2.2 Wichtige Ergebnisse und Erkenntnisse für die Praxis**

Die empirische Untersuchung hat aufgezeigt, wie stoisch viele am Bau beteiligten Stakeholder ihre Lage hinnehmen, ohne dass sie versuchen, sie mit Hilfe von Wissen und neuen Erkenntnissen zu verändern. Das Tagesgeschäft nimmt nicht nur bei den direkt betroffenen Stakeholdern Bauherren, Planern und Baudienstleistern den höchsten Stellenwert ein, auch die Stakeholder Bildung, Verbände oder Recht vertrauen der Forschung nicht resp. versuchen nicht, sich ein übergeordnetes Bild zu verschaffen. Dies scheint ein Hauptgrund dafür zu sein, warum bis heute keine Lösung für das Preisproblem gefunden wurde und immer noch Prozessoptimierungen im Vordergrund stehen, um das Dilemma zu lösen.

Mit einem EMS könnte die Empathie unter den Beteiligten gefördert werden, vor allem, wenn es nach dem ersten Schritt, der Selbstreflektion, es im zweiten Schritt die Stakeholder Bauherr, Planer und Baudienstleister vereinigt und damit die entsprechende Fairness nicht nur gegeben, sondern auch eingefordert, und wenn nicht erhalten, entsprechende Konsequenzen gezogen werden. Im Rahmen des Aushandelns der entsprechenden Werte werden im Diskurs auch die Bewertungsspielräume ausgelotet und abgesteckt, so dass Entscheidungsdilemmas gelöst werden können. So werden moralische Standpunkte spürbar und helfen bei der Entscheidung mit, wie gehandelt werden soll.

Unter diesen Umständen und unter Bezugnahme der Auszahlungsmatrix des Gefangenendilemmas (vgl. Teil II, Kapitel 2.3.6.2) kann davon ausgegangen werden, dass ethisches Verhalten langfristig zu einem höheren Gewinn für alle Beteiligten führt.

## **3      Ausblick**

---

### **3.1   Praxisausblick**

Der empirische Teil dieser Arbeit konnte aufzeigen, dass das Thema Nachfragemacht der Bauherren und die Konsequenzen auf die Preisbildung im Submissionsrecht kaum thematisiert werden. Die Vorteile eines Wertemanagements sind nur selten bekannt. Die aufgezeigten Wirkungszusammenhänge zwischen einem EMS und der fairen Preisbildung könnten weiter untersucht und die Ergebnisse fortlaufend z. B. über Fachartikel und Fachmedien oder in Workshops (vgl. Experte 20, Anlage 3.15.18) publik gemacht werden, um Aufmerksamkeit zu erlangen. Deshalb kommen der Wettbewerbskommission und dem Schulungsbereich eine sehr hohe Bedeutung zu. Besonders an den Bauschulen müsste dieses Thema eingeführt und vertieft werden. Weil Baufachleute kaum branchenfremde Fachhochschulen besuchen, ist dieses Angebot in den brancheneigenen Schulen essenziell.

In der eigenen Organisation könnte die schrittweise Einführung eines EMS wie folgt aussehen: Je stärker das Topmanagement von einem Wertemanagement überzeugt ist, desto grösser ist der Erfolg, den die gesamte Firma damit erzielen kann. Wie bei anderen Managementsystemen auch, funktioniert das EMS am besten, wenn die Strukturen über die ganze Organisation gezogen werden. Deshalb sollte der Prozess von einer Person angestossen werden, die vom Nutzen der Ethik überzeugt ist und die sich auf dem Gebiet entsprechend weiterbilden will.

Grundsätzlich enthalten Vision/Mission/Leitbilder bereits den Sinn und die Werte, wofür eine Organisation stehen will. Zur Erinnerung: Werte steuern das Verhalten. Um den Praxistransfer zu gewährleisten, sollten die Werte der Organisation in den Abteilungen und von den Mitarbeitenden mit Beispielen gefüllt werden, was sie unter diesen bestimmten Werten verstehen, wo sich diese Werte in ihrer täglichen Arbeit widerspiegeln und ihr Verhalten beeinflussen sowie wo es Verbesserungsmöglichkeiten gibt, damit die Werte vollständiger gelebt werden können. Dafür benötigt das firmeneigene EMS eine verantwortliche Person, die Geduld besitzt und Verbündete findet, um den neuen Geist individuell und pareto-optimal innerhalb der Firma freizusetzen. Workshops und vor allem Gespräche dienen als Werkzeuge dazu, das Thema greifbar zu machen. Dadurch entwickelt sich die Firmenkultur weiter, es wird Energie freigesetzt und das Zusammengehörigkeitsgefühl verstärkt sich, sogar bis zum „Mann an der Schaufel“ (Experte 4, Anlage 3.15.3). Im Rahmen von Fallstudien könnten die Wirkungszusammenhänge weiter untersucht werden.

Diese Werteorientierung, z. B. mit den Fragen „Was ist uns wichtig?“ und „Wie wollen wir miteinander umgehen?“, eignet sich auch firmenübergreifend für ein New-Style-Stakeholder-Engagement zur Formung von werteorientierten Projektbündnissen. Zu Beginn einer neuen Baustelle könnte ohne weiteres ein kurzes Kick-Off-Meeting dazu verwendet werden, nicht nur die Arbeitssicherheit zu besprechen, sondern auch den Umgang miteinander. Dies würde die gegenseitigen Anreizkompatibilitäten aufzeigen, die die Motivation steuern, sich an die Regeln zu halten. Ein im Baubüro hängendes visualisiertes Papier der Vereinbarungen unterstützt die Beziehungen während der gesamten Bauzeit und hilft so, die Unsicherheit zu reduzieren, was voneinander erwartet werden kann. Auch hier wäre die empirische Untersuchung der Veränderungen wünschenswert.

Diese Ausführungen sind nicht nur auf den Teilbereich der öffentlichen Infrastruktur-Ausschreibungen in der Deutschschweiz limitiert. Auch andere Bereiche der Bauwirtschaft, z. B. der Hochbau, kann von diesen Erkenntnissen profitieren. Dort sind die Preisverhandlungen mindestens ebenso schwierig. Auch in anderen Regionen der Schweiz, Europas oder der Welt können EMS nach innen und aussen implementiert werden. Jede Kultur wird ihre eigenen Werte finden und beschreiben, je nachdem, was ihnen wichtig ist. Wahrscheinlich profitiert jede Organisation an jedem Ort von der Klarheit des eigenen Standpunktes, um sie in einem zweiten Schritt mit ihren Stakeholdern abzugleichen. Nicht um eine komplette Übereinstimmung zu erzielen, sondern um das Fundament für gute Beziehungen zu legen, die alle gegen-



wärtigen und zukünftigen Interaktionen betreffen und somit die soziologische Seite der Moral unterstützen (vgl. Teil II, Kapitel 2.3.3).

Somit muss sich das Besprechen der Werte nicht auf das Funktionssystem der Wirtschaft beschränken, sondern ist ohne weiteres auch auf andere Funktionssysteme wie z. B. die eigene Familie übertragbar. Wertearbeit zeigt somit ihr hohes Potenzial: Wo immer sie angewendet wird, verbessert sich die Kommunikationsleistung und mit Luhmann ausgedrückt, damit auch die gesellschaftliche Entwicklung.

## 3.2 Forschungsausblick

Diese Arbeit konnte einen explorativen Beitrag zu den Wirkungszusammenhängen eines EMS auf die faire Preisbildung in der Schweizer Baubranche leisten. Aus dieser qualitativen Empirie ergeben sich jedoch Einschränkungen, die nun in weiterführenden, quantitativen Forschungsdesigns überprüft werden sollten, um eine Allgemeingültigkeit zu erlangen. In diesem Sinne könnte die vorliegende Arbeit als Ausgangspunkt zur Hypothesenbildung herangezogen werden, um die gleichen Gruppen und Variablen zu überprüfen, gegebenenfalls zu bestätigen und zu erweitern.

Die gewonnenen Erkenntnisse beziehen sich auf das Schweizer Bauhauptgewerbe. Eine Übertragbarkeit auf andere Branchen, insbesondere solche, die ebenfalls eine grosse Nachfragekraft aufweisen, wie zum Beispiel die Lebensmittelbranche und die Autozulieferungsbranche, ist zu überprüfen. Genauso könnte eine entsprechende Erhebung in einem anderen Land wertvolle Erkenntnisse liefern. Auch ein Übergang zum Baunebengewerbe könnte im Vergleich weitere Impulse liefern, um eine allgemeine Gültigkeit der vorgestellten Implikationen zu überprüfen.

Nicht betrachtet werden konnten die Auswirkungen des revidierten Submissionsrechts oder der veränderten Stakeholder-Beziehungen im Rahmen der neuen Technologie des BIM. Dafür könnte diese Arbeit Ausgangspunkt für eine Längsschnittstudie bilden, die die entsprechenden Konsequenzen untersucht.

Wie eine Wortanalyse dieser Arbeit am Ende gezeigt hat, ist "Vertrauen" sowohl in der Theorie wie in der Praxis ein häufig genannter Begriff, der in der vorliegenden Arbeit nicht gründlich untersucht wurde. Der Effekt dieses Wertes auf die gleichen Stakeholdergruppen könnte weitere Erkenntnisse bringen, wie Beziehungen ausserdem gestärkt werden könnten.

Zudem könnten auch andere Variablen wie zum Beispiel Arbeitsmotivation oder Arbeitszufriedenheit im Schweizer Baugewerbe herangezogen werden, um zu überprüfen, wie sich der Fachkräfte- und Nachwuchsmangel beheben sowie das Image des Baugewerbes verbessern lassen.

Schlussendlich bietet sich in einigen Jahren eine wiederholte Erhebung der gleichen Variablen an, um entsprechende Veränderungen zu registrieren und die entsprechenden Handlungsempfehlungen anzupassen.

Vielleicht werden Medien dann in Zukunft, wenn einige Vorschläge in der Baubranche umgesetzt sind, nicht mehr über namhafte Verstösse, sondern eher über namhafte Vorstösse in der Schweizer Bauwirtschaft berichten – aber das ist Stoff für eine nächste Arbeit.

## 4 Verzeichnisse

---

### 4.1 Literaturverzeichnis

#### 4.1.1 Literatur

- Assländer, M.S.** (2015). *Philosophie und Unternehmensethik*. In: Van Aaken, D.; Schreck, P. (Hrsg.). *Theorien der Wirtschafts- und Unternehmensethik*. Berlin: Suhrkamp Verlag, S. 385 – 411
- Assländer, M.S., Schumann, O.J.** (2011). *Grundprobleme der Wirtschafts- und Unternehmensethik*. In: Assländer, M.S. (Hrsg.). *Handbuch Wirtschaftsethik*. Stuttgart: J.B. Metzler, S. 177 – 187
- Atteslander, P.** (2010). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. (13. Auflage). Berlin: Erich Schmidt
- Banthien, H.; Zahrnt, D.** (2013). *Stakeholder-Dialoge in der Praxis*. In: Schreyögg, G. (Hrsg.). *Stakeholder-Dialoge. Zwischen fairem Interessenausgleich und Imagepflege*. Berlin: LIT, S. 63 – 79
- Bauen Digital Schweiz** (Hrsg.) (2016). *Schweizer BIM Kongress 2016. Rückblick*. Rüslikon: Docu Media Schweiz
- Bauen Digital Schweiz** (Hrsg.) (2017). *Schweizer BIM Kongress 2017. Rückblick*. Rüslikon: Docu Media Schweiz
- Bauen Digital Schweiz** (Hrsg.) (2018). *BIM Roadmap. 3. Schweizer BIM Kongress*. Adliswil: Docu Media Schweiz
- Bauer, T.** (1998). *Faire Marktpreise. Preisbildungsmechanismen in der Baubranche und Einführung eines Ethikmanagementsystems*. In: Ulrich, P; Wieland, J. (Hrsg.) *Unternehmensethik in der Praxis. Impulse aus den USA, Deutschland und der Schweiz*. Bern: Haupt, S. 211 – 237
- Beck, H.** (2014). *Behavioral Economics. Eine Einführung*. Wiesbaden: Springer Gabler
- Becker, G.** (2011). *Kohlberg und seine Kritiker. Die Aktualität von Kohlbergs Moralpsychologie*. Wiesbaden: VS
- Berekoven, L.; Eckert, W.; Ellenrieder P.** (2009). *Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung*. (12. Auflage). Wiesbaden: Gabler
- Berndt, R.; Fantapié Altobelli, C.; Sander, M.** (2016). *Internationales Marketing-Management*. (5. Auflage). Berlin, Heidelberg: Springer Gabler
- Birnbacher, D.** (2011). *Teleologische Ansätze. Utilitarismus*. In: Düwell, M.; Hübenthal, C.; Werner, M. (Hrsg.). *Handbuch Ethik*. (3. Auflage). Stuttgart: J. B. Metzler, S. 95 – 107
- Bleisch, B.; Huppenbauer, M.** (2014). *Ethische Entscheidungsfindung. Ein Handbuch für die Praxis*. (2. Auflage). Zürich: Versus

- Boatright, J.** (2011). *The Implications of the New Governance for Corporate Governance*. In: Pies, I.; Koslowski, P. (Hrsg.) *Corporate Citizenship and New Governance. The Political Role of Corporations*. Dordrecht: Springer Netherlands, S. 133 – 146
- Borrmann, A., König, M., Koch, C.; Beetz, J.** (2015a). *Einführung*. In: Borrmann, A., König, M., Koch, C.; Beetz, J. (Hrsg.). *Building Information Modeling. Technologische Grundlagen und industrielle Praxis*. Wiesbaden: Springer Vieweg, S. 1 – 21
- Borrmann, A., König, M., Koch, C.; Beetz, J.** (2015b). *Fazit und Ausblick*. In: Borrmann, A., König, M., Koch, C.; Beetz, J. (Hrsg.). *Building Information Modeling. Technologische Grundlagen und industrielle Praxis*. Wiesbaden: Springer Vieweg, S. 563 – 566
- Bussmann, K. D.; Niemeczek, A.** (2019). *Compliance Through Company Culture and Values: An International Study Based on the Example of Corruption Prevention*. In: *Journal of Business Ethics*, 157(3), S. 787 – 811
- BWI-Bau** (2013). *Ökonomie des Baumarktes. Grundlagen und Handlungsoptionen: Zwischen Leistungsversprecher und Produktanbieter*. Wiesbaden: Springer Vieweg
- Carroll, A.B.; Buchholtz, A.K.** (2015). *Business & Society. Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management*. (9. Auflage). Stamford: Cengage Learning
- Creswell, J.W.; Creswell, J.D.** (2018). *Research Design. Qualitative, quantitative & Mixed Methods Approaches*. (5. Auflage). Thousand Oaks: Sage
- Diekmann, A.** (2017). *Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen*. (11. Auflage). Reinbek: Rowohlt Taschenbuch
- Diller, H.** (2008). *Preispolitik*. (4. Auflage). Stuttgart: W. Kohlhammer
- Diller, H., Beinert, M., Ivens, B., Müller, S.** (2021). *Pricing*. (5. Auflage). Stuttgart: W. Kohlhammer
- Dobiasch, S.** (2014). *Ethikmanagement und Kommunikationskultur. Implementierungsproblematik und Bedeutung einer dialogischen Kommunikationskultur für das moralische Entscheiden und Handeln*. Mering: Rainer Hampp
- Döring, N.; Bortz, J.** (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. (5. Auflage) Berlin: Springer
- Enciso, S.; Carlson, M.; O'Rourke, J.** (2017). *Corporate Culture and Ethics: from Words to Actions*. In: *Journal of Business Strategy*, 38 (6), S. 69 – 79
- Enkelmann, W.D.; Priddat, B.P.** (Hrsg.) (2014). *Was ist? Wirtschaftsphilosophische Erkundungen. Definitionen, Ansätze, Methoden, Erkenntnisse, Wirkungen*. Marburg: Metropolis
- Enkelmann, W.D.; Priddat, B.P.** (Hrsg.) (2015). *Was ist? Wirtschaftsphilosophische Erkundungen. Definitionen, Ansätze, Methoden, Erkenntnisse, Wirkungen*. Marburg: Metropolis
- Enkelmann, W.D.; Priddat, B.P.** (Hrsg.) (2016). *Was ist? Wirtschaftsphilosophische Erkundungen. Definitionen, Ansätze, Methoden, Erkenntnisse, Wirkungen*. Marburg: Metropolis
- Eschenbruch, K.; Elixmann, R.** (2015). *Auswirkungen auf das Bauvertragsrecht*. In: Borrmann, A., König, M., Koch, C.; Beetz, J. (Hrsg.). *Building Information Modeling. Technologische Grundlagen und industrielle Praxis*. Wiesbaden: Springer Vieweg, S. 249 – 262
- Falk, A.** (2003). *Homo Oeconomicus versus Homo Reciprocans. Ansätze für ein neues wirtschaftspolitisches Leitbild?* In: *Perspektiven der Wirtschaftspolitik*, 4(1), S. 141 – 172

- Fisher, R.; Ury, W.; Patton, B.M.** (2018). *Das Harvard-Konzept. Die unschlagbare Methode für beste Verhandlungsergebnisse*. München: Deutsche Verlags-Anstalt
- Flick, U.** (2019). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. (9. Auflage). Reinbek: Rowohlt Taschenbuch
- Garz, D.** (1996). *Lawrence Kohlberg zur Einführung*. Hamburg: Junius
- Gilligan, C.** (1999). *Die andere Stimme. Lebenskonflikte und Moral der Frau*. (5. Auflage). München: Piper
- Girmscheid, G.** (2010a). *Angebots- und Ausführungsmanagement – Leitfaden für Bauunternehmen. Erfolgsorientierte Unternehmensführung vom Angebot bis zur Ausführung*. Berlin: Springer
- Girmscheid, G.** (2010b). *Strategisches Bauunternehmensmanagement. Prozessorientiertes integriertes Management für Unternehmen in der Bauwirtschaft*. (2. Auflage). Berlin: Springer
- Girmscheid, G.; Briner, H.; Glättli, M.** (2008). *Faires Nachtragsmanagement. Leitfaden für Bauunternehmen und Bauherren*. (2. Auflage). Zürich: Inst. für Bauplanung und Baubetrieb ETH Zürich
- Girmscheid, G.; Motzko, C.** (2013). *Kalkulation, Preisbildung und Controlling in der Bauwirtschaft. Produktionsprozessorientierte Kostenberechnung und Kostensteuerung*. (2. Auflage). Berlin: Springer Vieweg
- Gläser, J.; Laudel, G.** (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. (4. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Göbel, E.** (2017). *Unternehmensethik. Grundlagen und praktische Umsetzung*. (5. Auflage). Konstanz: UVK
- Gorden, R.** (1975). *Interviewing: Strategy, Technics and Tactics*. Homewood: Dorsey Press
- Gossen, H.H.** (1987). *Entwicklung der Gesetze des menschlichen Verkehrs, und der daraus fließenden Regeln für menschliches Handeln*. (Faksimilie-Auflage 1854). Frankfurt am Main: Verlag Wirtschaft und Finanzen
- Graber, D.; Gygax, R.** (2019). *Submissionsrecht*. In: Kurer, M., Maffioletti, W., Spoerri, T. (Hrsg.). *Handbuch zum Bauwesen*. 2. Auflage. Zürich: Dike, S. 301 – 338
- Grüninger, S.** (2014). *Werteorientiertes Compliance-Management-System*. In: Wieland, J., Steinmeyer, R.; Grüninger, S. (Hrsg.). *Handbuch Compliance-Management. Konzeptionelle Grundlagen, praktische Erfolgsfaktoren, globale Herausforderungen*. 2. Auflage. Berlin: Erich Schmidt, S. 41 – 70
- Habermas, J.** (2001). *Moralbewusstsein und kommunikatives Handeln*. (8. Auflage). Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Häder, M.** (2014). *Delphi-Befragungen. Ein Arbeitsbuch*. (3. Auflage). Wiesbaden: Springer VS
- Harty, C.; Leiringer, R.** (2017). *The Futures of Construction Management Research*. In: *Construction Management and Economics*, 35 (7), S. 392 – 403
- Hauser, C.** (2020). *From Preaching to Behavioral Change: Fostering Ethics and Compliance Learning in the Workplace*. In: *Journal of Business Ethics*, 162(4), S. 835 – 855

- Heindorf, V.** (2010). *Der Einsatz moderner Informationstechnologien in der Automobilproduktentwicklung*: Gabler
- Herz, H.; Taubinsky, D.** (2018). *What Makes a Price Fair? An Experimental Study of Transaction Experience and Endogenous Fairness Views*. In: *Journal of the European Economic Association*, 16(2), S. 316 – 352
- Höffe, O.** (2008). *Lexikon der Ethik*. (7. Auflage). München: Beck
- Holzmann, R.** (2019). *Wirtschaftsethik*. (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Homann, K.** (2009). *Die Legitimation von Institutionen*. In: Korff, W. (Hrsg.). *Ethik wirtschaftlicher Ordnungen. Innerstaatliche und interstaatliche Institutionalisierungen wirtschaftlicher Prozesse*. Berlin: Berlin University Press, S. 50 – 95
- Homann, K.** (2014). *Sollen und Können: Grenzen und Bedingungen der Individualmoral*. Wien: Ibero/European University Press
- Homann, K.** (2015a). *Wirtschaftsethik: Ethik, rekonstruiert mit ökonomischer Methode*. In: Van Aaken, D.; Schreck, P. (Hrsg.). *Theorien der Wirtschafts- und Unternehmensethik*. Berlin: Suhrkamp Verlag, S. 23 – 46
- Homann, K.** (2015b). *Das Können des moralischen Sollens I*. In: *ETHICA*, 23(3), S. 243 – 259
- Homann, K.; Blome-Drees, F.** (1992). *Wirtschafts- und Unternehmensethik*. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht
- Homann, K.; Lütge, C.** (2013). *Einführung in die Wirtschaftsethik*. (3. Auflage). Berlin: LIT
- Homburg, C., Allmann, J., Klarmann, M.** (2014). *Internal and External Price Search in Industrial Buying: The Moderating Role of Customer Satisfaction*. In: *Journal of Business Research*, 67(8), S. 1581 – 1588
- Hübenthal, C.** (2011). *Teleologische Ansätze. Einleitung*. In: Düwell, M.; Hübenthal, C.; Werner, M. (Hrsg.). *Handbuch Ethik*. (3. Auflage). Stuttgart: J. B. Metzler, S. 61 – 68
- Huberts, L. W. J. C.** (2018). *Integrity: What it is and Why it is Important*. In: *Public Integrity* 20(sub 1), S. S18 – S32
- Hülsberg, F. M.; Scheben, B.** (2010). *Wirtschaftskriminalität – Möglichkeiten und Grenzen von Präventionsmassnahmen*. In: Bannenberg, B.; Jehle, J.-M. (Hrsg.). *Wirtschaftskriminalität*. Mönchengladbach: Forum Verlag Godesberg
- Huppenbauer, M.** (2017). *Leadership und Verantwortung. Grundlagen ethischer Unternehmensführung*. Zürich: Versus
- Huppenbauer, M.; De Bernardi, J.** (2003). *Kompetenz Ethik für Wirtschaft, Wissenschaft und Politik. Ein Tool für Argumentation und Entscheidungsfindung*. Zürich: Versus
- Hussy, W.; Schreier, M.; Echterhoff, G.** (2013). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor*. (2. Auflage). Berlin: Springer
- Islam, G.** (2020). *Psychology and Business Ethics: A Multi-level Research Agenda*. In: *Journal of Business Ethics*, 165(1), S. 1 – 13
- Joas, H.** (1997). *Die Entstehung der Werte*. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Kaas, K.P.** (2009). *Absatz- und Beschaffungsmarketing*. In: Korff, W. (Hrsg.). *Ethik des wirtschaftlichen Handelns. In Unternehmen, privaten Haushalten, Interessenverbänden, ge-*

- meinnützigen Organisationen und öffentlichen Einrichtungen. Berlin: Berlin University Press, S. 232 – 274
- Kahneman, D.** (2014). *Schnelles Denken, langsames Denken*. (7. Auflage). München: Pantheon
- Kahneman, D., Knetsch, J.L.; Thaler, R.** (1986a). *Fairness and the Assumptions of Economics*. In: *The Journal of Business*, 59(4), S. 285 – 300
- Kahneman, D., Knetsch, J.L.; Thaler, R.** (1986b). *Fairness as a Constraint on Profit Seeking. Entitlement in the Market*. In: *The American Economic Review*, 76(4), S. 728 – 741
- Kahneman, D.; Tversky, A.** (2009). *Choices, Values, and Frames*. (10. Auflage). Cambridge: Cambridge University Press
- Kaufmann, P.; Stern, L.** (1988). *Relational Exchange Norms, Perception of Unfairness, and Retained Hostility in Commercial Litigation*. In: *Journal of Conflict Resolution*, 32(3), S. 534 – 552
- Keck, N., Giessner, S., Van Quaquebeke, N., Kruijff, E.** (2020). *When do Followers Perceive Their Leaders as Ethical? A Relational Models Perspective of Normatively Appropriate Conduct*. In: *Journal of Business Ethics*, 164(3), S. 477 – 493
- Kessoudis, K., Teizer, J., Schley, F., Blickle, A., Hiel, L., Früh, N., Biesinger, M., Wachinger, M., Marx, A., Paulitsch, A.** (2015). *BIM bei STRABAG SE*. In: Borrmann, A., König, M., Koch, C., Beetz, J. (Hrsg.). *Building Information Modeling. Technologische Grundlagen und industrielle Praxis*. Wiesbaden: Springer Vieweg, S. 541 – 554
- Kinast, K.** (2000). *Interne und Externe Wirkungszusammenhänge in Geschäftsbeziehungen*. In: Häder, M.; Häder, S. (Hrsg.) (2000). *Die Delphi-Technik in den Sozialwissenschaften*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 133 – 159
- Klages, H.** (1932). *Submissionskartelle. Mit einer Einführung in das Submissionswesen*. Stuttgart: Poeschel
- Kohlberg, L.** (1995). *Die Psychologie der Moralentwicklung*. (8. Auflage). Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Köhler Emmert, C.** (2006). *Unternehmensethiker - Schrittmacher zum legitimen Erfolg. Profil einer neuen Managementfunktion*. Bern: Haupt
- König, H.** (1960). *Kartelle und Konzentration unter besonderer Berücksichtigung der Preis- und Mengenabsprachen*. In: Arndt, H. (Hrsg.) *Die Konzentration in der Wirtschaft*. Band 1. Berlin: Von Duncker & Humbolt, S. 303 – 323
- Kotler, P.; Keller, K.; Bliemel, F.** (2007). *Marketing-Management. Strategien für wertschaffendes Handeln*. (12. Auflage). München: Pearson Studium
- Krelle, W.** (1961). *Preistheorie*. Tübingen: Mohr
- Kühn, R.; Fuhrer, U.** (2016). *Marketing. Analyse und Strategie*. (15. Auflage). Thun: Werd & Weber
- Latapí Agudelo, M.A., Jóhannsdóttir, L.; Davídsdóttir, B.** (2019). *A Literature Review of the History and Evolution of Corporate Social Responsibility*. In: *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1), S. 1 – 23
- Lehr, D.** (2006). *Kundenbindungsmanagement und Sanierungserfolg. Explorative Analyse der Wirkungszusammenhänge*. Wiesbaden: GWV Fachverlage

- Leitzinger, H.** (1988). *Submission und Preisbildung. Mechanik und ökonomische Effekte der Preisbildung bei Bietverfahren*. Köln: Carl Heymanns
- Leventhal, G.** (1976). *Fairness in Social Relationships*. In: Thibaut, J.; Carson, R. (Hrsg.) *Contemporary Topics in Social Psychology*, Morristown: General Learning Press, S. 211 – 239
- Lewis, P.V.** (1989). *Ethical Principles for Decision Makers. A Longitudinal Survey*. In: *Journal of Business Ethics*, 8(4), S. 271 – 278
- Lohmeyer, N.** (2013). *Kritische Thesen zu Stakeholder-Dialogen*. In: Schreyögg, G. (Hrsg.). *Stakeholder-Dialoge. Zwischen fairem Interessenausgleich und Imagepflege*. Berlin: LIT, S. 133 – 160
- Lombriser, R.; Abplanalp, P.** (2010). *Strategisches Management. Visionen entwickeln, Erfolgspotenziale aufbauen, Strategien umsetzen*. (5. Auflage). Zürich: Versus
- Luhmann, N.** (1968). *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag
- Luhmann, N.** (1981). *Politische Theorie im Wohlfahrtsstaat*. München: Olzog
- Luhmann, N.** (2016). *Die Moral der Gesellschaft*. (4. Auflage). Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Maak, T.; Ulrich, P.** (2007). *Integre Unternehmensführung. Ethisches Orientierungswissen für die Wirtschaftspraxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Mayring, P.** (2008). *Neuere Entwicklungen in der qualitativen Forschung und der Qualitativen Inhaltsanalyse*. In: Mayring, P.; Gläser-Zikuda, M. (Hrsg.). *Die Praxis der Qualitativen Inhaltsanalyse*. (2. Auflage). Weinheim: Beltz
- Mayring, P.** (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. (12. Auflage). Weinheim: Beltz
- Maccoby, E., Maccoby, N.** (1976). *Das Interview. Ein Werkzeug der Sozialforschung*. In: König, R. (Hrsg.). *Das Interview. Formen, Technik, Auswertung*. (10. Auflage). Köln: Kiepenheuer & Witsch, S. 37 – 85
- Möllering, G., Sydow, J.** (2005). *Kollektiv, kooperativ, reflexiv: Vertrauen und Glaubwürdigkeit in Unternehmungen und Unternehmensnetzwerken*. In: Dernbach, B.; Meyer, M. (Hrsg.). *Vertrauen und Glaubwürdigkeit. Interdisziplinäre Perspektiven*. Wiesbaden: VS Verlage für Sozialwissenschaften
- Monroe, K.B., Lee, A.Y.** (2011). *Remembering versus Knowing. Issues in Buyers' Processing of Price Information*. In: Monroe, K.B., Sheth, J.N.; Ofir, C. (Hrsg.). *Legends in marketing*: Kent B. Monroe. Los Angeles: SAGE Publications, S. 206 – 238
- Moodley, K.; Smith, N.; Preece, C. N.** (2008). *Stakeholder matrix for ethical relationships in the construction industry*. In: *Construction Management and Economics*, 26(6), S. 625 – 632
- Nefiodow, L.A.** (2006). *Der sechste Kondratieff. Wege zur Produktivität und Vollbeschäftigung im Zeitalter der Information. Die langen Wellen der Konjunktur und ihre Basisinnovationen*. (6. Auflage). Sankt Augustin: Rhein-Sieg
- Niederberger, M.; Renn, O.** (2018). *Das Gruppendelphi-Verfahren. Vom Konzept bis zur Anwendung*. Wiesbaden: Springer VS
- Niederberger, M.; Wassermann, S.** (Hrsg.) (2015). *Methoden der Experten- und Stakeholdereinbindung in der sozialwissenschaftlichen Forschung*. Wiesbaden: Springer



- Patton, M.Q.** (2015). *Qualitative Research and Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*. (4. Auflage). Thousand Oaks: Sage
- Pies, I.** (2015). *Der ordonomische Ansatz*. In: Van Aaken, D.; Schreck, P. (Hrsg.). *Theorien der Wirtschafts- und Unternehmensethik*. Berlin: Suhrkamp Verlag, S. 79 – 108
- Pies, I.** (2017). *Ordonomik als Methode zur Generierung von Überbietungsargumenten*. Eine Illustration anhand der Flüchtlings(politik)debatte. In: *zfwu*, 18(2), S. 171 – 200
- Pies, I., Beckmann, M., Hielscher, S.** (2011). *Was müssen Führungskräfte können? Zur ordonomischen Vermittlung strategischer Kompetenzen für Manager*. In: *ZfB*, 81(S1), S. 15 – 38
- Porter, M.E.** (2013). *Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*. (12. Auflage). Frankfurt a.M.: Campus
- Priddat, B.P.** (2018). *Wirtschaftsphilosophie = Wirtschaftsethik?* In: *zfwu*, 19 (2), S. 172 – 192
- Pümpin, C.; Amann, W.** (2005). *SEP. Strategische Erfolgspositionen; Kernkompetenzen aufbauen und umsetzen*. Bern: Haupt
- Putnam, H.** (2002). *The Collapse of the Fact/Value Dichotomy and Other Essays*. Cambridge: Harvard University Press
- Quint, W.** (2015). *Modellierung und Management von Workflows*. (4. Auflage). Aachen: Shaker Verlag
- Rapp, C.** (2011). *Teleologische Ansätze. Aristoteles*. In: Düwell, M.; Hübenthal, C.; Werner, M. (Hrsg.). *Handbuch Ethik*. (3. Auflage). Stuttgart: J. B. Metzler, S. 69 – 81
- Rasche, A., Esser, D.E.** (2007). *Managing for Compliance and Integrity in Practice*. In: Carter, C. (Hrsg.). *Business Ethics as Practice. Representation, Reflexivity and Performance*. Cheltenham: Elgar, S. 107 – 127
- Rawls, J.** (1977). *Gerechtigkeit als Fairness*. Freiburg: Karl Alber
- Rhein, S.** (2017). *Stakeholder-Dialoge für unternehmerische Nachhaltigkeit. Eine qualitativ-empirische Studie zum Diskursverhalten von Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Gabler
- Rother, W.** (2016). *Wille zur Macht oder Wille zum Vertrauen?* In: *Bulletin der Schweizerischen Gesellschaft für Anthropologie* 22(2), S. 20 – 34
- Rüegg-Stürm, J.; Grand, S.** (2014). *Das St. Galler Management-Modell. 4. Generation – Einführung*. Bern: Haupt
- Rüegg-Stürm, J.; Grand, S.** (2017). *Das St. Galler Management-Modell*. (3. Auflage). Bern: Haupt
- Sackmann, S.** (2015). *Lässt sich Unternehmenskultur messen – und wenn ja, wie?* In: Richter, F. (Hrsg.). *Wettbewerbsfaktor Unternehmenskultur: Wie Unternehmenskulturen den Erfolg beflügeln oder lähmen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 123 – 139
- Saunders, M.N.K.; Lewis, P.; Thornhill, A.** (2019). *Research Methods for Business Students*. (8. Auflage). Harlow: Pearson Education
- Sautter, H.** (2017). *Verantwortlich wirtschaften. Die Ethik gesamtwirtschaftlicher Regelwerke und des unternehmerischen Handelns*. Marburg: Metropolis-Verlag
- Schärli, C.** (2019). *Die bevorstehende Revision des Beschaffungsrechts. Auswirkungen auf die Bauwirtschaft?* In: *Bau- und Immobilienrecht Newsletter Juli/August 2019*, Zürich: WEKA S. 6 – 8

- Schmiedeknecht, M. H.** (2011). *Die Governance von Multistakeholder-Dialogen. Standardsetzung zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen: Der ISO 26000-Prozess.* Marburg: Metropolis-Verlag
- Schöttl, L.; Ranisch, R.** (2016). *Compliance und Integrity-Ansätze in der Unternehmensethik. Normenorientierung ohne Werte oder Werteorientierung ohne Normen?* In: zfwu 17 (2), S. 311 – 326
- Schreier, M.** (2012). *Qualitative Content Analysis in Practice.* London: Sage
- Schreier, M.** (2014). *Varianten qualitativer Inhaltsanalyse: Ein Wegweiser im Dickicht der Begrifflichkeiten.* In: Forum Qualitative Sozialforschung, 15 (1), S. 1 – 18
- Schreyögg, G.** (2013). *Zur Relevanz von Stakeholder-Dialogen. Eine Einführung.* In: Schreyögg, G. (Hrsg.). *Stakeholder-Dialoge. Zwischen fairem Interessenausgleich und Imagepflege.* Berlin: LIT, S. 1 – 7
- Schulz, M., Ruddat, M.** (2008). *Unvereinbare Gegensätze? Eine Diskussion zur Integration quantitative-qualitativer Ergebnisse.* In: SozW Soziale Welt, 59 (2), S. 107 – 122
- Schürmann, L.; Schlupe, R.** (1988). *KG+PüG. Kartellgesetz und Preisüberwachungsgesetz. Gesetzestexte mit umfassendem Kommentar.* Zürich: Orell Füssli Verlag
- Schwartz, M.S.** (2014). *Developing and Sustaining an Ethical Corporate Culture. The Core Elements.* In: Hoffman, W.M.; Frederick, R.; Schwartz, M. (Hrsg.) *Business Ethics. Readings and Cases in Corporate Morality.* (5. Auflage). Malden: Wiley Blackwell, S. 677 – 688
- Schweizerischer Baumeisterverband** (2018). *Wir bauen die Schweiz. Zahlen und Fakten 2017.* Zürich: o. V.
- Schweizerischer Baumeisterverband** (2019). *Wir bauen die Schweiz. Zahlen und Fakten 2018.* Zürich: o. V.
- Schweizerische Eidgenossenschaft, Bundesamt für Statistik** (2017). *Statistisches Jahrbuch der Schweiz 2016.* Zürich: Neue Zürcher Zeitung NZZ Libro
- Schweizerische Eidgenossenschaft, Bundesamt für Statistik** (2018). *Statistisches Jahrbuch der Schweiz 2017.* Zürich: Neue Zürcher Zeitung NZZ Libro
- Schweizerische Eidgenossenschaft, Bundesamt für Statistik** (2019). *Statistisches Jahrbuch der Schweiz 2018.* Zürich: Neue Zürcher Zeitung NZZ Libro
- Schweizerische Eidgenossenschaft, Bundesamt für Statistik** (2020). *Statistisches Jahrbuch der Schweiz 2019.* Zürich: Neue Zürcher Zeitung NZZ Libro
- Seele, P.** (2018). *Wirtschaftsphilosophie Quo vadis? Überlegungen zur systematischen Vermessung der deutschsprachigen Wirtschaftsphilosophie.* In: zfwu, 19 (2), S. 156 – 171
- Simmel, G.** (1992). *Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung.* Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Simon, H.; Fassnacht, M.** (2016). *Preismanagement. Strategie, Analyse, Entscheidung, Umsetzung.* (4. Auflage). Wiesbaden: Gabler
- Smith, A.; Eckstein, W.; Brandt, H.D.** (2010). *Theorie der ethischen Gefühle.* Hamburg: Felix Meiner
- Spitzeck, H.** (2008). *Moralische Organisationsentwicklung.* Bern: Haupt

- Stark, A.** (2014). *What's the Matter with Business Ethics?* In: Hoffman, W.M.; Frederick, R.; Schwartz, M. (Hrsg.) *Business Ethics. Readings and Cases in Corporate Morality*. (5. Auflage). Malden: Wiley Blackwell, S. 669 – 677
- Steinmann, H.** (2013). *Stakeholder-Dialoge – Unternehmensethische Begründung*. In: Schreyögg, G. (Hrsg.). *Stakeholder-Dialoge. Zwischen fairem Interessenausgleich und Imagepflege*. Berlin: LIT, S. 9 – 27
- Steinmann, H., Olbrich, T.** (1998). *Business Ethics in U.S. Corporations. Results from an Interview Series*. In: Ulrich, P., Wieland, J. (Hrsg.). *Unternehmensethik in der Praxis. Impulse aus den USA, Deutschland und der Schweiz*. Bern: Haupt, S. 63 – 89
- Suchanek, A.** (2007). *Ökonomische Ethik*. (2. Auflage). Tübingen: Mohr Siebeck
- Suchanek, A.** (2015). *Unternehmensethik. In Vertrauen investieren*. Tübingen: Mohr Siebeck
- Sunding, L.; Ekholm, A.** (2015). *Applying Social Sciences to Inspire Behavioural Change in the Construction Sector. An Experimental Study*. In: *Construction Management and Economics*, 33 (9), S. 695 – 710
- Thaler, R.** (2018). *Misbehaving. Was uns die Verhaltensökonomie über unsere Entscheidungen verrät*. München: Siedler
- Thielemann, U.** (2006). *Compliance und Integrity – Zwei Seiten ethisch integrierter Unternehmenssteuerung*. In: *zfwu*, 6 (1), S. 31 – 45
- Töpfer, A.** (2012). *Erfolgreich Forschen. Ein Leitfaden für Bachelor-, Master-Studierende und Doktoranden*. (3. Auflage). Berlin: Springer Gabler
- Ulrich, P.** (2010). *Zivilisierte Marktwirtschaft. Eine wirtschaftsethische Orientierung*. Bern: Haupt Verlag
- Ulrich, P.** (2015a). *Auf der Suche nach der ganzen ökonomischen Vernunft. Der Ansatz der integrativen Wirtschaftsethik*. In: Van Aaken, D.; Schreck, P. (Hrsg.). *Theorien der Wirtschafts- und Unternehmensethik*. Berlin: Suhrkamp Verlag, S. 213 – 236
- Ulrich, P.** (2015b). *Unternehmensethik - integrativ gedacht. Was ethische Orientierung für die gute Unternehmensführung bedeutet*. In: Van Aaken, D.; Schreck, P. (Hrsg.). *Theorien der Wirtschafts- und Unternehmensethik*. Berlin: Suhrkamp Verlag, S. 237 – 261
- Ulrich, P.** (2017). *Nur zwei wirtschaftsethische "Theorieoptionen"? Anmerkungen zu einem blinden Fleck in der deutschen Fachdebatte*. In: *zfwu*, 18 (1), S. 5 – 16
- Van Aaken, D., Schreck, P.** (2015). *Wirtschafts- und Unternehmensethik. Ein Überblick über die Forschungslandschaft*. In: Van Aaken, D.; Schreck, P. (Hrsg.). *Theorien der Wirtschafts- und Unternehmensethik*. Berlin: Suhrkamp Verlag, S. 7 – 22
- Vogel, T.** (2018). *Wachstumswänge und das Verhältnis von Ethik und Ökonomik*. In: *zfwu*, 19 (2), S. 220 – 243
- Vogler, P.** (2013). *Genug geschwiegen! Wie Unternehmensethik praktisch-philosophisch grundzulegen ist*. In: *zfwu*, 14(3), S. 427 – 437
- Von Allmen, W., Huppenbauer, M.** (2016). *Swiss Ethics Model. Das Modell zur Bewertung und Entwicklung der ethischen Performance von Organisationen in Wirtschaft, Verwaltung und Gesellschaft*. o. O.: o. V.
- Wahrig, G.; Wahrig-Burfeind, R.** (2001). *Deutsches Wörterbuch*. (7. Auflage). Gütersloh: Bertelsmann-Lexikon

- Weidt, C.** (2016). *Missbrauch relativer Nachfragemacht in laufenden Geschäftsbeziehungen*. Göttingen: Optimus Verlag
- Werner, M.** (2011). Deontologische Ansätze. *Diskursethik*. In: Düwell, M.; Hübenthal, C.; Werner, M. (Hrsg.). *Handbuch Ethik*. (3. Auflage). Stuttgart: J. B. Metzler, S. 140 – 151
- Wieland, J., Ehrenberger M.** (2015). *Governanceethik*. In: Van Aaken, D.; Schreck, P. (Hrsg.). *Theorien der Wirtschafts- und Unternehmensethik*. Berlin: Suhrkamp Verlag, S. 113 – 147
- Wieland, J.; Grüniger, S.** (2000). *EthikManagementSysteme und ihre Auditierung. Theoretische Einordnung und praktische Erfahrung*. In: Bausch, T.; Kleinfeld, A.; Steinmann, H. (Hrsg.). *Unternehmensethik in der Wirtschaftspraxis*. München: Rainer Hampp, S. 155 – 189
- Winter, S.** (2019). *Grundzüge der Spieltheorie. Ein Lehr- und Arbeitsbuch für das (Selbst-)Studium*. (2. Auflage). Berlin: Springer Gabler
- Wolff, B.** (2017). *Ordonomik als Versachlichungs-Anleitung*. In: *zfwu*, 18(2), S. 225 – 228
- Zaugg, R.J.** (2006). *Fallstudien als Forschungsdesign der Betriebswirtschaftslehre. Anleitung zur Erarbeitung von Fallstudien*. Lehr: o.V.

#### 4.1.2 Online-Quellen

- BAK Basel** (2010). *Preis bestimmende Faktoren im Schweizer Bauhauptgewerbe – ein internationaler Vergleich*. Online: <http://www.baumeister.ch/de/politik-wirtschaft/publikationen/baupreise> [abgefragt am 20.4.2019]
- Bayerischer Bauindustrieverband** (2002). *Baumarkt: Theorie für die Praxis*. Online: <https://www.wirtschaft-weiss-blau.de/upload/company/320/downloads/baumarkttheorie.pdf> [abgefragt am 20.4.2019]
- BBSR - Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung** (2018). *Compliance Management und Unternehmensethik in der Bauwirtschaft*. Online: [https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/FP/ZB/Auftragsforschung/1Wertschoepfung/2016/compliance-management/01\\_start.html?nn=1496488&notFirst=true&docId=1979404](https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/FP/ZB/Auftragsforschung/1Wertschoepfung/2016/compliance-management/01_start.html?nn=1496488&notFirst=true&docId=1979404) [abgefragt am 30.8.2019]
- Bundeskriminalamt** (2017). *Korruption. Bundeslagebild 2017*. Online: <https://www.bka.de/Lagebilder> [abgefragt am 20.4.2019]
- Bundeswettbewerbsbehörde** (2017). *Tätigkeitsbericht 2017*. Online: [https://www.bwb.gv.at/fileadmin/user\\_upload/Downloads/taetigkeitsbereich/Taetigkeitsbericht\\_2017.pdf](https://www.bwb.gv.at/fileadmin/user_upload/Downloads/taetigkeitsbereich/Taetigkeitsbericht_2017.pdf) [abgefragt am 20.4.2019]
- BWI-Bau** (2018). *Compliance Management und Unternehmensethik in der Bauwirtschaft*. Online: <https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/FP/ZB/Auftragsforschung/1Wertschoepfung/2016/compliance-management/compliance-management-endbericht.pdf?blob=publicationFile&v=8> [abgefragt am 20.4.2019]

- EMB-Wertemanagement Bau e.V.** (2007). *EMB-Wertemanagement Bau*. Online: <https://www.bauindustrie-bayern.de/fileadmin/Webdata/Themen/EMB/EMB-Infobroschuere.pdf> [abgefragt am 20.4.2019]
- EMB-Wertemanagement Bau e.V.** (2016). *EMB-Sonderveröffentlichung zum 20jährigen Gründungsjubiläum des EMB-Wertemanagement Bau e.V.* Online: <https://www.bauindustrie-bayern.de/fileadmin/Webdata/Themen/EMB/EMB-Sonderveroeffentlichung.pdf> [abgefragt am 20.4.2019]
- EMB-Wertemanagement Bau e.V.** (2019). *EMB-Mitgliedsfirmen*. Online: <https://www.bauindustrie-bayern.de/fileadmin/Webdata/Themen/EMB/EMB-Mitglieder - Stand April 2019.pdf> [abgefragt am 20.4.2019]
- ISO - International Organization for Standardization** (2018). *Discovering ISO 26000*. Online: <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100258.pdf> [abgefragt am 8.6.2020]
- Kommission für das öffentliche Beschaffungswesen (KöB)** (2012). *Informationen für Anbietende, Verbände und Behörden*. Online: [https://bd.zh.ch/internet/audirektion/de/themen/oeffentliche\\_beschaffung/hilfsmittel\\_vorlagen/informationsbroschuere/jcr\\_content/contentPar/downloadlist/downloaditem/informationsbrosch\\_r\\_0.spooler.download.1401783943372.pdf/Informationsbrosc h%C3%BCre\\_Ausgabe+2014.pdf](https://bd.zh.ch/internet/audirektion/de/themen/oeffentliche_beschaffung/hilfsmittel_vorlagen/informationsbroschuere/jcr_content/contentPar/downloadlist/downloaditem/informationsbrosch_r_0.spooler.download.1401783943372.pdf/Informationsbrosc h%C3%BCre_Ausgabe+2014.pdf) [abgefragt am: 7.5.2020]
- <http://www.baumeister.ch/de/politik-wirtschaft> [abgefragt am 30.8.2019]
- [https://bd.zh.ch/internet/audirektion/de/themen/oeffentliche\\_beschaffung.html](https://bd.zh.ch/internet/audirektion/de/themen/oeffentliche_beschaffung.html) [abgefragt am 30.8.2019]
- [https://bd.zh.ch/internet/audirektion/de/themen/oeffentliche\\_beschaffung\\_publicationsgesetz.html](https://bd.zh.ch/internet/audirektion/de/themen/oeffentliche_beschaffung_publicationsgesetz.html) [abgefragt am 30.8.2019]
- <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:001:0001:0025:DE:PDF> [abgefragt am: 26.3.2021]
- <https://infra-suisse.ch/communiqués/parlament-beschliesst-revision-des-beschaffungsrechts/> [abgefragt am 30.8.2019]
- <https://www.kof.ethz.ch/publikationen/kof-analysen/konjunkturanalysen.html> [abgefragt am 30.8.2019]
- <https://www.parlament.ch/centers/eparl/curia/2017/20170019/Schlussabstimmungstext%201%20NS%20D.pdf> [abgefragt am 30.8.2019]
- <https://www.seco.admin.ch/seco/de/home.html> [abgefragt am 30.8.2019]
- <https://www.zbw.eu/stw/versions/latest> [abgefragt am 23.4.2019]
- Schulte, M.; Girmscheid, G.** (1998). *Marktorientierte Lösungsansätze für Bauunternehmen. Auswege aus dem Dilemma des reinen Preiswettbewerbs*. Online: <https://www.research-collection.ethz.ch/bitstream/handle/20.500.11850/70178/eth-842-01.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [abgefragt am 14.07.2020]
- Schröter, G.** (2014). *Kartelle*. In: *Historisches Lexikon der Schweiz*. Online: <https://www.hls-dhs-dss.ch/de/articles/013734/2014-11-26> [abgefragt am 21.1.2021]
- Schweizerische Eidgenossenschaft, -Bundesamt für Statistik** (2008). *NOGA 2008, Allgemeine Systematik der Wirtschaftszweige*. Neuchâtel: BFS. Online:

<https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industriedienstleistungen/nomenklaturen/noga.assetdetail.415633.html> [abgefragt am 30.8.2019]

**WEKO** (2012). *WEKO büst Baufirmen aus dem Kanton Aargau*. Online: <https://www.weko.admin.ch/weko/de/home/aktuell/medieninformationen/nsb-news.msg-id-42990.html> [abgefragt am 20.4.2019]

**WEKO** (2013). *WEKO büst Strassenbauer in Kanton Zürich*. Online: <https://www.weko.admin.ch/weko/de/home/aktuell/medieninformationen/nsb-news.msg-id-49306.html> [abgefragt am 20.4.2019]

**WEKO** (2016). *WEKO büst Strassen- und Tiefbauunternehmen*. Online: <https://www.weko.admin.ch/weko/de/home/aktuell/medieninformationen/nsb-news.msg-id-64011.html> [abgefragt am 20.4.2019]

**WEKO** (2018). *WEKO deckt im Untereengadin Submissionsabreden auf*. Online: <https://www.weko.admin.ch/weko/de/home/aktuell/medieninformationen/nsb-news.msg-id-70566.html> [abgefragt am 20.4.2019]

#### **4.1.3 Experten und Expertinnen der qualitativen Interviews**

Experte/Expertin 1. Firmeninhaber Planer (Pretest-Experte/Expertin). *Persönliches Interview*. Deutschschweiz, 1.11.2019

Experte/Expertin 2. Rechtsanwalt. (Stakeholdergruppe Recht). *Persönliches Interview*. Deutschschweiz, 8.11.2019

Experte/Expertin 3. Kalkulator. (Stakeholdergruppe Baudienstleister). *Persönliches Interview*. Deutschschweiz, 12.11.2019

Experte/Expertin 4. Geschäftsführer, Leiter Rechtsabteilung. (Stakeholdergruppe Bauverbände). *Persönliches Interview*. Süddeutschland, 18.11.2019

Experte/Expertin 5. Kalkulator. (Stakeholdergruppe Baudienstleister). *Persönliches Interview*. Deutschschweiz, 20.11.2019

Experte/Expertin 6. Schulleiter. (Stakeholdergruppe Bildung). *Persönliches Interview*. Deutschschweiz, 22.11.2019

Experte/Expertin 7. Bereichsleiter Spezialsparte. (Stakeholdergruppe Baudienstleister). *Persönliches Interview*. Deutschschweiz, 27.11.2019

Experte/Expertin 8. Leiter Sektion Bau. (Stakeholdergruppe Recht). *Persönliches Interview*. Deutschschweiz, 5.12.2019

Experte/Expertin 9. Stellvertretender Direktor. (Stakeholdergruppe Recht). *Persönliches Interview*. Deutschschweiz, 9.12.2019

Experte/Expertin 10. Mitglied der Geschäftsleitung; Vorsteher Infrastrukturabteilung. (Stakeholdergruppe Planer). *Persönliches Interview*. Deutschschweiz, 10.12.2019

Experte/Expertin 11. Geschäftsführer eines Bauverbandes. (Stakeholdergruppe Bauverbände). *Persönliches Interview*. Deutschschweiz, 13.12.2019

Experte/Expertin 12. Präsident eines Bauverbandes. (Stakeholdergruppe Bauverbände). *Telefonisches Interview*. Deutschschweiz, 13.12.2019

Experte/Expertin 13. Redaktionsleiter einer Fachzeitschrift. (Stakeholdergruppe Medien). *Persönliches Interview*. Deutschschweiz, 13.12.2019

Experte/Expertin 15. Leiter Technisches Büro. (Stakeholdergruppe Baudienstleister). *Persönliches Interview*. Deutschschweiz, 17.12.2019

Experte/Expertin 16. Schulleiter. (Stakeholdergruppe Bildung). *Persönliches Interview*. Deutschschweiz, 7.1.2020

Experte/Expertin 17. Geschäftsführer eines Bauverbandes. (Stakeholdergruppe Bauverbände). *Persönliches Interview*. Deutschschweiz, 9.1.2020

Experte/Expertin 18. Abteilungsleiter. (Stakeholdergruppe Bauherren). *Persönliches Interview*. Deutschschweiz, 10.1.2020

Experte/Expertin 19. Stellvertretender Spartenleiter. (Stakeholdergruppe Baudienstleister). *Persönliches Interview*. Deutschschweiz, 14.1.2020

Experte/Expertin 20. Rechtsanwalt; Professor. (Stakeholdergruppe Recht). *Persönliches Interview*. Deutschschweiz, 5.2.2020

Experte/Expertin 21. Firmeninhaber. (Stakeholdergruppe Baudienstleister). *Persönliches Interview*. Deutschschweiz, 5.2.2020

Experte/Expertin 22. Projektleiter Brückenbau. (Stakeholdergruppe Bauherren). *Persönliches Interview*. Deutschschweiz, 6.2.2020

Experte/Expertin 23. Leiter Einkauf. (Stakeholdergruppe Bauherren). *Persönliches Interview*. Deutschschweiz, 7.2.2020

Experte/Expertin 24. CEO. (Stakeholdergruppe Bildung). *Persönliches Interview*. Deutschschweiz, 17.2.2020

Experte/Expertin 25. Stellvertretender Bereichsleiter. (Stakeholdergruppe Bauherren). *Persönliches Interview*. Deutschschweiz, 19.2.2020

Experte/Expertin 26. Teamleiter Multiprojekte. (Stakeholdergruppe Bauherren). *Persönliches Interview*. Deutschschweiz, 25.2.2020

Experte/Expertin 27. Sektionsleiter. (Stakeholdergruppe Bauherren). *Persönliches Interview*.  
Deutschschweiz, 5.3.2020

Experte/Expertin 28. Professor; CEO. (Stakeholdergruppe Bildung). *Persönliches Interview*.  
Süddeutschland, 11.3.2020

## 4.2 **Abbildungsverzeichnis**

|  |     |
|--|-----|
| Abbildung 1: Darstellung der Zusammenhänge zwischen Ethikmanagement-Systemen und fairer Preisbildung .....     | 8   |
| Abbildung 2: Untersuchungsdesign mit Fokus auf Bau, Preis und Ethik .....                                      | 14  |
| Abbildung 3: Organigramm der Schweizer Bauwirtschaft .....   | 27  |
| Abbildung 4: Vergleich klassisches Preis-Mengen-Diagramm und Pol-1-Baumarkt-Preis-Mengen-Diagramm .....        | 29  |
| Abbildung 5: Relevante ökonomische Faktoren der Schweizer Bauwirtschaft .....                                  | 31  |
| Abbildung 6: Langfristige Konjunkturzyklen in Industrie und Bauwirtschaft .....                                | 32  |
| Abbildung 7: Der Markt des Bauhauptgewerbes als System .....   | 37  |
| Abbildung 8: Die Triebkräfte des Branchenwettbewerbs .....   | 38  |
| Abbildung 9: Die Unterschiede zwischen Pol-1- und Pol-2-Märkten .....  | 46  |
| Abbildung 10: Begriffe der Ethik .....   | 62  |
| Abbildung 11: Auszahlungsmatrix des Gefangenendilemmas .....   | 70  |
| Abbildung 12: Ganzheitliches Wertemanagement nach EMB-Wertemanagement Bau e.V. .                               | 90  |
| Abbildung 13: Die vier obligatorischen Komponenten des EMB .....   | 91  |
| Abbildung 14: Prozessabbildungsmodell Entstehung eines öffentlichen Bauwerks .....                             | 104 |
| Abbildung 15: Bezugsrahmen der empirischen Untersuchung .....  | 106 |
| Abbildung 16: Ablauf der empirischen Forschung von der Kontaktaufnahme bis zur Rückmeldung der Resultate ..... | 115 |
| Abbildung 17: Ablauf der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring .....                                   | 119 |
| Abbildung 18: Involvierte Parteien der Untersuchung .....  | 259 |



|  |     |
|--|-----|
| Abbildung 19: Vergleich klassisches Preis-Mengen-Diagramm und Pol-1-Baumarkt-Preis-Mengen-Diagramm ..... | 260 |
|--|-----|

### 4.3 Tabellenverzeichnis

|  |    |
|--|----|
| Tabelle 1: Endnachfrage- und Wertschöpfungspreise 2008 der Bauwirtschaft ..... | 17 |
| Tabelle 2: Old- vs. New-Style-Stakeholder-Involvement .....                    | 80 |
| Tabelle 3: Vergleich Compliance- und Integrity-Ansatz .....                    | 84 |

### 4.4 Abkürzungsverzeichnis

|               |   |
|---------------|---|
| Anm. d. Verf. | Anmerkung des Verfassers  |
| BIM           | Building Information Modeling                                   |
| EMB           | EMB Wertemanagement Bau e.V.                                    |
| EMS           | Ethikmanagement-System  |
| ETH           | Eidgenössische Technische Hochschule Zürich                     |
| GUplus-Modell | Generalunternehmerplus-Modell                                   |
| KG            | Bundesgesetz über Kartelle und andere Wettbewerbsbeschränkungen |
| LMV           | Landesmantelvertrag   |
| OR            | Schweizerisches Obligationenrecht                               |
| QM            | Qualitätsmanagement   |
| SEM           | Swiss Ethics Model  |
| SBV           | Schweizerischer Baumeisterverband                               |
| TU-Modell     | Totalunternehmer-Modell   |
| WEKO          | Wettbewerbskommission   |

## 5 Persönliche Daten und Publikationen

---

### 5.1 Lebenslauf

#### 5.1.1 Berufliche Tätigkeiten

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| 2015 – heute<br>2000 – 2012 | Bauführer, selbstständig erwerbend: Arbeiten auf Honorarbasis als Freelancer für verschiedene Baufirmen |
| 2017 – 2019                 | Change Agent, selbstständig erwerbend<br>Rolf Schlagenhauf AG, Meilen                                   |
| 2014                        | Underwriter Engineering Lines, Zürich Versicherung  |
| 1996 – 1998                 | Geschäftsführer, selbstständig erwerbend<br>Kosmetik-Institut Ambiance, Zürich                          |
| 1993 – 1996                 | Bauführer bei Renesco AG, Regensdorf  |
| 1991                        | Bauführer-Assistent bei Spaltenstein AG, Zürich   |
| 1990                        | Tiefbauzeichner / Konstrukteur bei Barbe AG, Zürich   |
| 1989                        | Maurer bei Spaltenstein AG, Zürich  |
| 1986 – 1987                 | Tiefbauzeichner bei Wolf, Kropf & Zschaber, Zürich  |

#### 5.1.2 Aus- und Weiterbildungen

|              |  |
|--------------|--|
| 2018 – 2021  | DBA Kalaidos Fachhochschule Zürich   |
| 2016 – 2017  | EMBA FH in angewandter Wirtschaftspsychologie,<br>Kalaidos Fachhochschule Zürich |
| HS 2014      | CAS Marketing + Vertrieb im Versicherungswesen,<br>ZAHW Winterthur               |
| 2013         | Auslandaufenthalt: Island und England  |
| WS 2012/2013 | CAS Tourismus für Quereinsteiger, HSLU Luzern                                    |
| 2010 – 2012  | Executive MBA FH in General Management,<br>Kalaidos Fachhochschule Zürich        |
| 1998 – 2000  | im kulturellen Sinn: Weltreise   |

|             |   |
|-------------|---|
| 1990 – 1993 | Bauführerschule in Aarau (Techniker TS)                   |
| 1987 – 1989 | Lehre als Maurer bei Spaltenstein AG, Zürich              |
| 1982 – 1986 | Lehre als Tiefbauzeichner bei Basler & Hofmann AG, Zürich |

## 5.2 Danksagung

Mein Dank gilt zahlreichen Personen und Institutionen, welche zum Gelingen dieser Arbeit entscheidend beigetragen haben.

An erster Stelle zu erwähnen sind die Middlesex University London, die KMU Akademie & Management AG in Linz und die Kalaidos Fachhochschule in Zürich, welche durch das Angebot und die Durchführung ihres DBA-Programmes diese Dissertation ermöglicht haben.

Die Zentralbibliothek Zürich und die ETH-Bibliothek sowie die im NEBIS-Verbund (ab 8.12.2020 swisscovery) zusammengeschlossenen Bibliotheken wurden im Laufe der Jahre ein wichtiger Fixpunkt meiner Recherchen. Die stets hilfsbereiten Mitarbeitenden bleiben in dankbarer Erinnerung.

Ein grosser, herzlicher Dank gilt meinem Advisor Prof. Dr. Wolfgang Rother. Die kompetente Betreuung, die konstruktive Kritik und die lehrreichen Diskussionen führten stets zu neuen Impulsen, zerstreuten die Zweifel und gaben Zuversicht. Die gemeinsame Zeit war menschlich und fachlich eine grosse Bereicherung.

Ebenfalls grossen Dank schulde ich allen Expertinnen und Experten für das Engagement und die aufgewendete Zeit im Rahmen der Stakeholder-Interviews. Auch aufgrund weiterer Anregungen und Hinweise im Anschluss an die Gespräche konnte die Arbeit inhaltlich weiter geschärft werden.

Mein ganz besonderer Dank gilt meiner Frau, die mich mit ihrem unerschöpflichen Optimismus durch die Höhen und die unvermeidlichen Tiefen eines solchen Unterfangens begleitet hat.

### 5.3 Aufzählung der bisherigen Publikationen

|      |   |
|------|---|
| 2017 | Masterarbeit Executive MBA mit Schwerpunkt Change Management:<br>Change Management im Wandel der Zeit – Eine systematische Literaturanalyse der Change-Management-Konzepte von Kurt Lewin bis heute unter besonderem Fokus auf die Rolle von Emotion und Motivation des Individuums in der Organisation |
| 2017 | Seminararbeit CAS Unternehmenspsychologie:<br>Kommunikationspsychologischer Umgang mit Widerständen im Change Management – Eine theoretische Analyse zur Vorbereitung konstruktiver Mitarbeitergespräche zum Anstoss eines Veränderungsprozesses  |
| 2014 | Seminararbeit CAS Marketing und Vertrieb von Versicherungsunternehmen:<br>Produktinnovation im Versicherungswesen – Kinderbetreuungs- & Haushaltshilfeversicherung Junior+  |
| 2012 | Masterarbeit Executive MBA mit Schwerpunkt General Management:<br>Internationale Markterschliessung für Kleinstunternehmen im Dienstleistungssektor – Fallstudie der Einzelfirma Permanent Makeup Mobil-Service Zürich  |