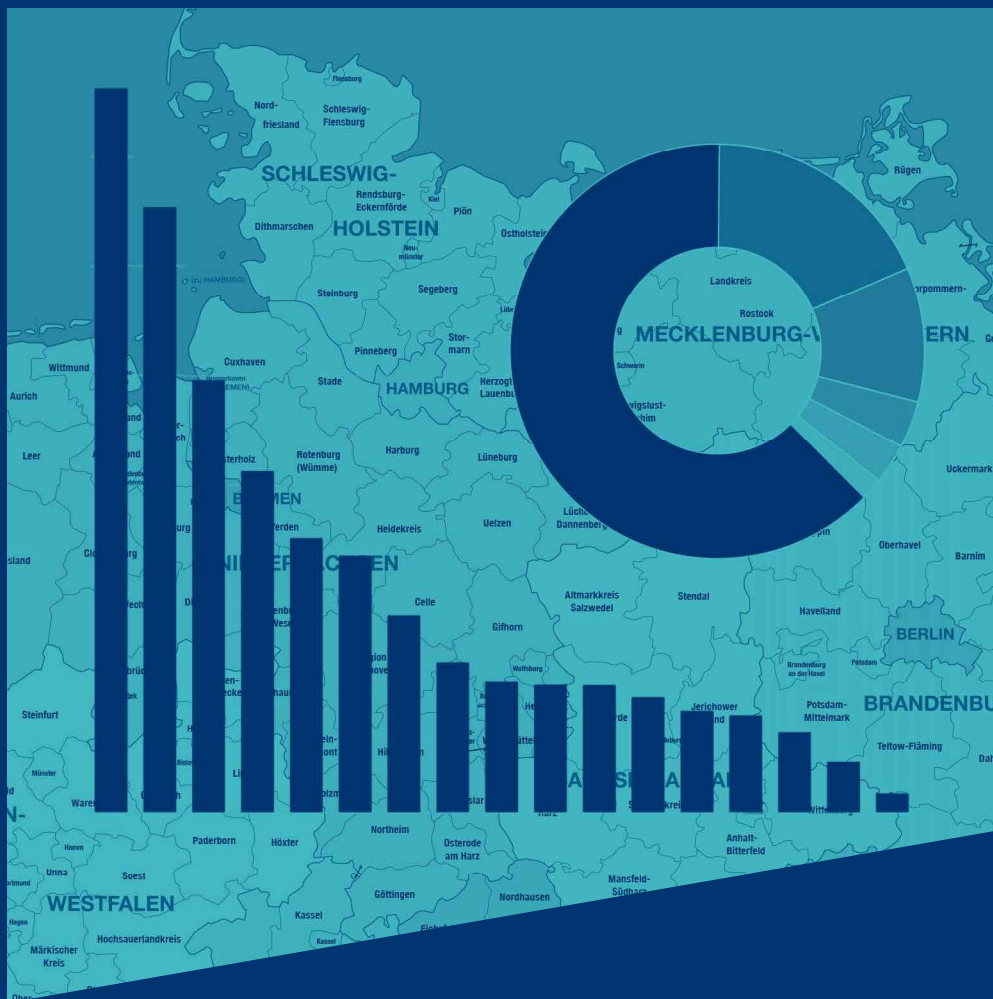


# MARKTBERICHT

## Bauherrnseitige Projektmanagement-Dienstleistungen in Deutschland



Autoren:

Prof. Dr. Shervin Haghsheno | Paul Christian John

# Marktbericht

## Bauherrnseitige Projektmanagement-Dienstleistungen in Deutschland

April 2024

### Autoren<sup>1</sup>:

Univ.-Prof. Dr.-Ing. Dipl.-Kfm. Shervin Haghsheno  
Karlsruher Institut für Technologie (KIT)

Paul Christian John, M. Eng.  
Karlsruher Institut für Technologie (KIT)

Herausgeber und Auftraggeber der Marktstudie:  
DVP Deutscher Verband für Projektmanagement in der Bau- und Immobilienwirtschaft e. V.

Zitiervorschlag:  
Haghsheno und John (2024): Marktbericht – Bauherrnseitige Projektmanagement-Dienstleistungen in Deutschland,  
herausgegeben durch den DVP Deutscher Verband für Projektmanagement in der Bau- und Immobilienwirtschaft e. V., Berlin.

---

<sup>1</sup> Weitere Hinweise zu den Autoren finden Sie auf der letzten Seite des Marktberichts.

Seite **2** wird in dieser Leseprobe nicht angezeigt.

Die vollständige Publikation ist im DVP-Shop erhältlich.

Zugang: <https://dvpev.de/produkt/marktbericht-bauherrnseitige-projektmanagementdienstleistungen-in-deutschland/>

# Zusammenfassung

Der vorliegende Marktbericht beschreibt und erläutert die Ergebnisse der großen Marktstudie für bauherrnseitige Projektmanagement-Dienstleistungen in Deutschland – durchgeführt vom Institut für Technologie und Management im Baubetrieb am Karlsruher Institut für Technologie (KIT) im Auftrag des Deutschen Verbands für Projektmanagement in der Bau- und Immobilienwirtschaft DVP e. V. Durch den Bericht wird erstmalig ein umfangreicher Überblick zur aktuellen Beschaffenheit der Anbieterstruktur für bauherrnseitige Projektmanagement-Dienstleistungen in Deutschland ermöglicht. Hierbei werden die strukturellen, geografischen und fachlichen Charakteristika der Anbieter auf dem Markt identifiziert und somit ein tiefgreifendes Verständnis von den Anbieterstrukturen, dem Dienstleistungsangebot und den Spezifika der Projektabwicklung mit bauherrnseitigem Projektmanagement herbeigeführt.

Der Studie liegt ein zweistufiger Forschungsansatz zugrunde. In Phase 1 wurden durch eine umfassende Recherche öffentlich zugänglicher Quellen 2 692 Marktteilnehmer über ihre Unternehmenshomepages identifiziert und in einem großen Marktregister erfasst. Mit den erhobenen Daten wurden mehrere Analyseverfahren durchgeführt. Die geografische Analyse zeigt die Verteilung der Marktteilnehmer auf 4 091 Standorte in Deutschland und hebt die fragmentierte und lokalisierte Struktur des Marktes hervor. Die Marktteilnehmer sind überwiegend um die wirtschaftsstarke Standorte in Deutschland verteilt bzw. zentralisiert. Es zeigt sich zudem, dass der Markt vornehmlich aus einer Vielzahl von kleinen und mittelständischen Unternehmen besteht – 81 % sind nur an einem Standort in Deutschland vertreten und nur 3 % der Marktteilnehmer haben Standorte im Ausland. Bei der Beauftragung der Marktteilnehmer ist es für viele Bauherren grundsätzlich eine große Herausforderung, die vorliegende heterogene Begriffsvielfalt im Projektmanagement des Bauwesens zu verstehen. Die genutzten Begriffe in der Branche werden daher in der Marktstudie detailliert betrachtet und hinsichtlich der unterschiedlichen Bedeutungen differenziert und transparent dargestellt. Abschließend wurde durch eine Analyse der Geschäftsführungsebene aller Marktteilnehmer das geschlechterspezifische Ungleichgewicht in den Führungspositionen festgestellt – lediglich 13 % der Marktteilnehmer werden durch Frauen vertreten.

In Phase 2 wurde auf Basis der Erkenntnisse und Daten der ersten Phase eine tiefgehende Analyse der Marktteilnehmer<sup>2</sup> bzw. des Marktes durchgeführt. Hierfür wurden 350 Marktteilnehmer zu unterschiedlichen Aspekten befragt. Die Ergebnisse der Befragung repräsentieren hierbei den gesamten Markt. Es zeigt sich insbesondere, dass 63 % der Marktteilnehmer zwischen 1 und 9 Mitarbeiter beschäftigen und 90 % einen Jahresumsatz von unter 5 Mio. € erzielen. Während diese kleineren Unternehmen im Projektmanagement häufig auf bestimmte Dienstleistungssegmente und Nutzungsarten spezialisiert sind, bieten die größeren Marktteilnehmer ein breiteres Spektrum an Dienstleistungen an und betreuen grundsätzlich Projekte unterschiedlicher Größenordnung und Nutzungsart. Hinsichtlich der Merkmale von Projektabwicklung mit bauherrnseitigem Projektmanagement bieten alle Unternehmensgrößen ihre Projektmanagement-Dienstleistungen sowohl für Neubau- als auch für Bestandsbauvorhaben an, jedoch mehrheitlich im regionalen Kontext. Knapp zwei Drittel des Marktes betreuen hierbei Bauherren im Bereich von Büro und Verwaltung, während mehr als die Hälfte des Marktes im Bereich von Wohnen und Hotels tätig ist. Die betreuten Bauherren gehören überwiegend, zu mehr als zwei Dritteln, der Privatwirtschaft an. Größere Marktteilnehmer sind verhältnismäßig häufiger auch für öffentliche Auftraggeber tätig. Ein Ausblick auf die Trends der nächsten Jahre zeigt zudem, dass insbesondere die ökologische Nachhaltigkeit, die Bedeutung der digitalen Transformation und der Arbeitskräftemangel die Marktteilnehmer im Projektmanagement vor Herausforderungen stellen wird.

Der Marktbericht trägt durch seine differenzierte Darstellung maßgeblich zur Steigerung der Markttransparenz für Bauherren bei und ermöglicht zudem den Marktteilnehmern eine bessere Orientierung und Positionierung am Markt. Darüber hinaus wurde für den Bereich der Projektmanagement-Forschung im Bauwesen eine Grundlage geschaffen, auf der weitere Untersuchungen aufbauen können.

2 Wenn im Folgenden von „Marktteilnehmern“ gesprochen wird, sind damit im Sinne der Zielsetzung der Studie die Anbieter auf dem Markt gemeint.

Seite 4 wird in dieser Leseprobe nicht angezeigt.

Die vollständige Publikation ist im DVP-Shop erhältlich.

Zugang: <https://dvpev.de/produkt/marktbericht-bauherrnseitige-projektmanagementdienstleistungen-in-deutschland/>

# Vorwort der Autoren

Im Zuge der stetigen Weiterentwicklung und des Fortschritts unserer Gesellschaft spielen Bauprojekte eine zentrale Rolle in Deutschland. Sie sind nicht nur fundamentale Pfeiler der wirtschaftlichen Entwicklung, sondern formen auch den Lebensraum, in dem wir uns bewegen, arbeiten und leben. Die Komplexität und die damit verbundenen Herausforderungen bei der Abwicklung von Bauprojekten haben in den letzten Jahren signifikant zugenommen. Dies spiegelt sich insbesondere in den gestiegenen Anforderungen an Nachhaltigkeit, Effizienz und Qualität wider. Angesichts dieser Entwicklung kommt dem professionellen Projektmanagement der Bauherren eine bedeutende Schlüsselrolle zu, um den Erfolg dieser Vorhaben sicherzustellen.

Vor diesem Hintergrund gibt die vorliegende Studie einen Einblick in die Vielfalt des Marktes für bauherrnseitige Projektmanagement-Dienstleistungen in Deutschland. Durch die umfassende Identifikation der Marktteilnehmer und eine detaillierte Analyse der Art und Weise, wie die Projektrealisierung von diesen begleitet wird, liefert dieser Bericht eine erstmalige systematische Übersicht über die Struktur und das Wirken der Anbieter auf diesem Markt.

Der Marktbericht leistet somit einen wesentlichen Beitrag zur Transparenz. Er soll nicht nur als Orientierungshilfe für Bauherren nützlich sein, die vor der Herausforderung stehen, geeignete Dienstleistungen aus einem umfangreichen Angebot auszuwählen, sondern den Marktteilnehmern auch als Entscheidungsgrundlage dienen, um ihre Dienstleistungen gezielt und bedarfsgerecht im Wettbewerb zu positionieren.

Die vorliegende Studie zum bauherrnseitigen Projektmanagement in Deutschland konnte dank der Unterstützung und aktiven Beteiligung vieler Marktteilnehmer realisiert werden. Ihr Einsatz, ob durch die monetären Beiträge zur Teilfinanzierung der Studie oder durch die zahlreichen Teilnahmen an der Umfrage, hat wesentlich dazu beigetragen, dass wir wertvolle Einblicke in den Markt erhalten haben und wichtige Erkenntnisse hierüber sammeln konnten. Diese überraschend große Beteiligung zeigt das gemeinsame Interesse an einer Weiterentwicklung des Projektmanagements im Bauwesen und verdeutlicht die Bedeutung, die diesem Aspekt für die Branche und die Gesellschaft beigemessen wird.

Wir hoffen, dass die Ergebnisse dieser Studie nicht nur wertvolle Einblicke bieten, sondern darüber hinaus auch als Katalysator für weiterführende Diskussionen und Weiterentwicklungen innerhalb des bauherrnseitigen Projektmanagements dienen werden.

Karlsruhe, März 2024

*Prof. Dr. Shervin Haghsheno*

*Paul Christian John*

Seite **6** wird in dieser Leseprobe nicht angezeigt.

Die vollständige Publikation ist im DVP-Shop erhältlich.

Zugang: <https://dvpev.de/produkt/marktbericht-bauherrnseitige-projektmanagementdienstleistungen-in-deutschland/>

# Inhalt

Sponsoren des Marktberichts	2
Zusammenfassung	3
Vorwort des Herausgebers	4
Vorwort der Autoren	5
Abbildungsverzeichnis	8
Tabellenverzeichnis	9
<b>1 Bauherrnseitiges Projektmanagement in Deutschland</b>	<b>10</b>
<b>2 Identifikation der Marktteilnehmer (Phase 1)</b>	<b>13</b>
2.1 Methodisches Vorgehen zur Identifikation der Marktteilnehmer	13
2.2 Darstellung des Marktes für bauherrnseitige Projektmanagement-Dienstleistungen	17
2.2.1 Anzahl und Struktur der Marktteilnehmer	17
2.2.2 Geografische Verteilung	21
2.3 Nutzung der Projektmanagement-Begriffe in der deutschen Baubranche	26
2.4 Frauen in Führungspositionen	29
2.5 Zusammenfassung	30
<b>3 Analyse des Marktes (Phase 2)</b>	<b>31</b>
3.1 Methodisches Vorgehen bei der Marktanalyse	31
3.1.1 Gestaltung der Befragung	31
3.1.2 Repräsentativität der Marktanalyse	33
3.1.3 Auswertung und Interpretation der Daten	37
3.2 Auswertung der Marktanalyse	38
3.2.1 Typologie der Unternehmen	38
3.2.3 Projektabwicklung	51
3.2.4 Trends im bauherrnseitigen Projektmanagement	65
3.3 Zusammenfassung	67
<b>4 Schlussbetrachtung</b>	<b>69</b>
Literaturverzeichnis	71
Anhangsverzeichnis	73
Über die Autoren	179
Impressum	180



# Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1: Ablauf der Marktstudie und Aufbau des Marktberichts **12**
- Abb. 2: Marktzugänge bei der Recherche **14**
- Abb. 3: Standardisierter Rechercheprozess je Zugang **15**
- Abb. 4: Räumliche Bezugseinheit der Recherche **16**
- Abb. 5: Auszug aus dem Marktregister **18**
- Abb. 6: Verteilung der Standortanzahl von Marktteilnehmern in Deutschland **19**
- Abb. 7: Verteilung der Marktteilnehmer nach Bundesländern **21**
- Abb. 8: Anteil der Standorte in den A-, B-, C- und D-Städten Deutschlands **22**
- Abb. 9: Die 15 Städte mit den meisten Standorten in Deutschland **24**
- Abb. 10: Heatmap zur Verteilung der Standorte nach Postleitzahlgebieten **25**
- Abb. 11: Synonym-Wolke für den Projektmanagement-Begriff **26**
- Abb. 12: Verwendung von Projektmanagement-Begriffen im Markt **28**
- Abb. 13: Geschlechterkonstellation in der Geschäftsführung der Marktteilnehmer **29**
- Abb. 14: Inhaltliche Struktur der Umfrage **32**
- Abb. 15: Verteilung der Marktteilnehmer nach Mitarbeitergrößenklassen **38**
- Abb. 16: Verteilung der Marktteilnehmer nach Jahresumsatz **39**
- Abb. 17: Verteilung der Marktteilnehmer nach Einsatz freier Mitarbeiter im Projektmanagement **40**
- Abb. 18: Verteilung der Marktteilnehmer nach dem Anteil der im Projektmanagement tätigen Mitarbeiter **41**
- Abb. 19: Verteilung der Marktteilnehmer nach Standortanzahl hinsichtlich dem Anteil an Standorten mit Projektmanagement-Dienstleistungsangebot **42**
- Abb. 20: Verteilung der Marktteilnehmer nach Mitarbeitergrößenklassen hinsichtlich der Anzahl an Unternehmensstandorten **43**
- Abb. 21: Verteilung der Marktteilnehmer nach Vorhandensein von Auslandsstandorten **44**
- Abb. 22: Kontinentale Verteilung der Auslandsstandorte deutscher Marktteilnehmer **45**
- Abb. 23: Verteilung der Marktteilnehmer nach Zugehörigkeit zu Unternehmensgruppen **45**
- Abb. 24: Anteil der Marktteilnehmer (und deren Unternehmensgruppen) nach fachlichen Schwerpunkten **46**
- Abb. 25: Anteil der Leistungsschwerpunkte am Jahresumsatz **47**
- Abb. 26: Anteil der Unternehmensgruppen nach Leistungsangebot **48**
- Abb. 27: Stufenmodell für Projektmanagement-Dienstleistungen **49**
- Abb. 28: Anteil der Marktteilnehmer nach Projektmanagementfunktionen **50**
- Abb. 29: Verteilung des Umsatzes durch Projektmanagement-Dienstleistungen nach Projektmanagementfunktionen **51**
- Abb. 30: Anteil der Marktteilnehmer nach Neubau bzw. Bestandsbau **52**
- Abb. 31: Verteilung der Projekte im Projektmanagement nach Neubau bzw. Bestandsbau **53**

- Abb. 32: Anteil der Marktteilnehmer nach Nutzungsart **54**
- Abb. 33: Durchschnittlicher Anteil der Nutzungsarten an den betreuten Projekten **55**
- Abb. 34: Anteil der Marktteilnehmer nach Art der Bauherren **56**
- Abb. 35: Verteilung der Projekte im Projektmanagement nach Bauherrenart **57**
- Abb. 36: Anteil der Marktteilnehmern nach Bauherrenbekanntheitsgrad **58**
- Abb. 37: Verteilung der Projekte im Projektmanagement nach Bauherrenbekanntheitsgrad **59**
- Abb. 38: Anteil der Marktteilnehmer nach Entfernungskategorien **60**
- Abb. 39: Verteilung der Projekte im Projektmanagement nach Entfernungskategorien **61**
- Abb. 40: Anteil der Marktteilnehmer nach Projektvolumina-Klassen **62**
- Abb. 41: Verteilung der Projekte im Projektmanagement nach Projektvolumina-Klassen **63**
- Abb. 42: Anteil der Marktteilnehmer nach Nutzung der folgenden Leistungsbeschreibungen als Vertragsgrundlage für Projektmanagement-Dienstleistungen **64**
- Abb. 43: Verteilung der Projekte im Projektmanagement nach Nutzung der Leistungsbeschreibungen als Vertragsgrundlage für Projektmanagement-Dienstleistungen **65**
- Abb. 44: Einschätzung zur Relevanz der Entwicklungen für das Projektmanagement **66**

## Tabellenverzeichnis

- Tab. 1: Schlagwortgruppen für das inhaltliche Merkmal **15**
- Tab. 2: Die 24 Marktteilnehmer mit der größten Standortanzahl in Deutschland **20**
- Tab. 3: Die 15 Städte mit den meisten Standorten in Deutschland **23**
- Tab. 4: Faktorgewichtung auf Basis der Standortanzahl **35**
- Tab. 5: Unternehmensgrößenklassen nach Europäischer Kommission **38**
- Tab. 6: Klassifizierung nach Nutzungsarten der Projektergebnisse **53**
- Tab. 7: Klassifizierung nach Bauherrenart **56**
- Tab. 8: Leistungsbeschreibungen für Kern-Projektmanagement-Dienstleistungen **64**

# Bauherrnseitiges Projektmanagement in Deutschland

Bauprojekte haben eine Schlüsselrolle für die Wirtschaft und Gesellschaft

Bauprojekte haben eine große Bedeutung. Sie ermöglichen und fördern die wirtschaftliche Entwicklung des Landes, indem sie Fortschritt und Innovation vorantreiben. Ebenso gewährleisten und verbessern sie die Versorgung der Gesellschaft durch die Bereitstellung und Instandhaltung notwendiger Infrastrukturen für Energie, Wasser, Verkehr sowie sozialer Einrichtungen, zum Beispiel für Bildung und Gesundheit. Bauprojekte schaffen und erweitern darüber hinaus Wohn- und Lebensräume sowie öffentliche Orte für die Gemeinschaft. Angesichts der zunehmenden Anforderungen an Nachhaltigkeit und Ressourceneffizienz haben Bauvorhaben heutzutage umso mehr eine Schlüsselrolle in der Ausgestaltung einer zukunftsfähigen Gesellschaft inne. Sie beeinflussen demnach maßgeblich unseren Wohlstand, unsere Lebensqualität und die Zukunft unseres Landes.

Große Herausforderungen durch die vielschichtigen Konstellationen im Umfeld und der Zusammenarbeit in Bauprojekten

Die Abwicklung von Bauprojekten birgt aufgrund der damit einhergehenden hohen Anforderungen erfahrungsgemäß viele Herausforderungen. Jedes Bauvorhaben stellt einen Eingriff in das ökologische und soziale Gefüge der jeweiligen Umgebung dar, wodurch unvorhersehbare Wechselwirkungen entstehen können, die eine reibungslose Projektabwicklung erschweren. Zusätzlich erhöhen die üblicherweise vielschichtigen Konstellationen der Zusammenarbeit in Bauprojekten die Anforderungen an die Projektabwicklung, ebenso wie allgemeine Marktschwankungen, geopolitische Entwicklungen, zunehmende staatliche Regulierungen sowie wachsende Qualitätsansprüche von Kunden und die kontinuierliche Einbindung neuartiger Technologien.

Höhere Erfolgswahrscheinlichkeit von Bauprojekten durch professionelles Projektmanagement

Diese Anforderungen verstärken aufgrund der hiermit verbundenen Unsicherheiten das Risiko, dass Bauprojekte ihre anfangs definierten Ziele bezüglich Kosten, Terminen und Qualität bei Fertigstellung nicht erreichen. Um diese Problematik zu bewältigen und eine erfolgreiche Abwicklung von Bauprojekten herbeizuführen, ist eine entsprechende Projektabwicklungsexpertise erforderlich. An dieser Stelle setzt das professionelle Projektmanagement an.

Der Bauherr ist für das Projektmanagement seines Vorhabens verantwortlich

Jeder Bauherr hat, als Initiator seines Bauvorhabens, aufgrund begrenzter Ressourcen in finanzieller, zeitlicher und personeller Hinsicht ein wirtschaftliches Interesse daran, sein Vorhaben innerhalb der dadurch vorgegebenen Rahmenbedingungen zu realisieren. Dazu zählen unter anderem das jeweilige Budget, die Fertigstellungstermine und die definierten Qualitätsstandards. Entsprechend trägt auch der Bauherr selbst die Verantwortung für die Einführung und Umsetzung eines (professionellen) Projektmanagements. Aus diesem Grund wird im Folgenden die Bezeichnung des bauherrnseitigen Projektmanagements verwendet. Das zugrunde liegende Projektmanagement-Verständnis dieser Studie bezieht sich somit stets auf das übergeordnete, gesamtverantwortliche und ganzheitliche Management eines Bauprojekts aus Bauherrnperspektive.

Oftmals werden externe Dienstleister für das Management von Bauprojekten beauftragt

Da viele Bauherren nicht auf regelmäßiger Basis Bauprojekte realisieren, verfügen sie häufig nicht über ausreichende personelle Ressourcen für die Umsetzung des notwendigen Projektmanagements und/oder nicht über die bereits erwähnte, notwendige Projektabwicklungskompetenz. Gleichzeitig steigt der Bedarf an diesem Know-how aufgrund der immer anspruchsvolleren Anforderungen an Bauprojekte. In Deutschland greifen Bauherren seit vielen Jahren häufig auf extern erbrachte Dienstleistungen zurück, durch die sie sich dann beratend unterstützen lassen oder die sogar das bauherrnseitige Projektmanagement als Bevollmächtigte übernehmen. Diese Dienstleistungen werden unter anderem als Projektmanagement, Projektleitung, Projektsteuerung oder Bauherrnvertretung bezeichnet<sup>3</sup>.

Die Nachfrage nach Projektmanagement-Dienstleistungen steigt

Die Entstehung der Disziplin von bauherrnseitigen Projektmanagement-Dienstleistungen wird auf die 1970er-Jahre zurückgeführt. Seitdem lässt sich ein zunehmendes Wachstum des Marktes beobachten. Diese Entwicklung wurde vor allem durch die erstmalige Veröffentlichung eines eigenständigen Leistungsbildes für derartige Dienstleistungen, das AHO-Heft Nr. 9, im Jahr 1996 und durch dessen kontinuierliche

<sup>3</sup> Früher war es üblich, dass Architekten diese Aufgabe übernahmen. Das ist bei kleineren Bauvorhaben immer noch üblich. Aufgrund der gestiegenen Anforderungen an Bauprojekte und der Tatsache, dass ein Architekt als Auftragnehmer, zumindest in der Theorie, nur bedingt Bauherrnaufgaben unabhängig von eigenen Interessen übernehmen kann, hat sich die Einbeziehung einer darauf spezialisierten („unabhängigen“) Partei durchgesetzt: die bauherrnseitige Projektmanagement-Dienstleistung.

Weiterentwicklung verstärkt. Inzwischen sind Projektmanagement-Dienstleistungen in der Baubranche weitestgehend etabliert. Auch für die kommenden Jahre wird, insbesondere bei Bauherren der öffentlichen Hand, ein weiterhin steigender Bedarf nach derartigen Unterstützungsleistungen prognostiziert.<sup>4</sup>

Im Zuge dieser Entwicklungen lässt sich jedoch auch feststellen, dass der deutsche Markt für bauherrnseitige Projektmanagement-Dienstleistungen für Bauherren inzwischen sehr unübersichtlich geworden ist. Zahlreiche Unternehmen mit unterschiedlichen Kernkompetenzen, teilweise auch außerhalb der Baubranche, bieten derartige Dienstleistungen an. Dies führt zu verschiedenen Ansatzpunkten in der Beratung von Bauherren. Zusätzlich werden ergänzende Projektmanagement-Dienstleistungen empfohlen, wie zum Beispiel ein baubegleitendes Lean Management und ein erweitertes Risikomanagement für das Bauvorhaben. Ebenso wird angeboten, das bauherrnseitige Projektmanagement direkt mit weiteren Leistungen wie der Generalplanung oder dem Baumanagement zu kombinieren.<sup>5</sup> Des Weiteren spezialisieren sich zunehmend mehr Marktteilnehmer aufgrund steigender und/oder spezifischer Anforderungen auf bestimmte Nutzungsarten wie Krankenhausbau, Raffineriebau, Denkmalprojekte oder Verkehrswegebau. Auch hinsichtlich des Übernahmeumfangs von Bauherrnaufgaben haben viele Marktteilnehmer inzwischen ihr Angebot erweitert oder differenzierter aufgestellt. Zusammenfassend ist festzustellen, dass es immer mehr Marktteilnehmer mit unterschiedlichen fachlichen Schwerpunkten und Ansätzen für die Projektabwicklung gibt. Dadurch entstehen immer mehr und grundsätzlich verschiedene Angebote für Bauherren hinsichtlich des Projektmanagements.

Diese Vielfalt an Angeboten für bauherrnseitige Projektmanagement-Dienstleistungen auf dem Markt kann jedoch zu Unklarheiten und Missverständnissen führen. Es stellt sich in diesem Zusammenhang für viele Bauherren vor allem die Frage, welche Leistungen für das jeweilige Projekt tatsächlich notwendig und sinnvoll sind. So kann diese Angebotsvielfalt schnell dazu führen, dass ungeeignete oder überflüssige Dienstleistungen beauftragt werden oder die Beauftragung notwendiger Leistungen, zum Beispiel aufgrund von Unschlüssigkeit, verzögert wird. Im Zweifelsfall kann dadurch auch der Erfolg einer Projektabwicklung maßgeblich beeinträchtigt werden.

Diese immer häufiger zu beobachtende Problematik veranlasste den Deutschen Verband für Projektmanagement in der Bau- und Immobilienwirtschaft e.V. (DVP) zusammen mit dem Institut für Technologie und Management im Baubetrieb am Karlsruher Institut für Technologie (KIT) zur Initiierung dieser Marktstudie. Das Ziel der Untersuchung ist, zu mehr Markttransparenz, insbesondere für Bauherren, beizutragen. Um diesen Anspruch zu erfüllen, soll einerseits eine systematische und strukturelle Marktübersicht durch die Identifikation der anbietenden Marktteilnehmer erstellt werden. Andererseits sollen die angebotenen bzw. nachgefragten Dienstleistungen in Verbindung mit der Art und Weise der Projektabwicklung mit derartigem Projektmanagement näher analysiert und übersichtlich dargestellt werden.

Der Marktstudie lagen folgende zwei Forschungsfragen zugrunde:

Forschungsfrage 1:

**Wer bietet in Deutschland bauherrnseitige Projektmanagement-Dienstleistungen an und wie ist der Markt strukturell beschaffen?**

Forschungsfrage 2:

**Wie und unter welchen Umständen werden Projekte mit bauherrnseitigen Projektmanagement-Dienstleistungen in Deutschland abgewickelt?**

Das Angebot für Projektmanagement-Dienstleistungen ist inzwischen unübersichtlich

Die Unübersichtlichkeit des Angebots kann zu falschen Entscheidungen führen, die das Projekt gefährden

Die Marktstudie schafft Transparenz

<sup>4</sup> Vgl. u. a. Sundermeier et al., 2021.

<sup>5</sup> Bei der Zusammenführung von Leistungsschwerpunkten in einem Bauprojekt sollten grundsätzlich damit einhergehende Interessenkonflikte und die Verschiebungen von Machtverhältnissen unter den Projektbeteiligten beachtet werden (siehe u. a. Eschenbruch, 2021, S. 125 f.).

Seite **12** wird in dieser Leseprobe nicht angezeigt.

Die vollständige Publikation ist im DVP-Shop erhältlich.

Zugang: <https://dvpev.de/produkt/marktbericht-bauherrnseitige-projektmanagementdienstleistungen-in-deutschland/>

## 2.1 Methodisches Vorgehen zur Identifikation der Marktteilnehmer

Um alle Marktteilnehmer, die bauherrnseitiges Projektmanagement als Dienstleistung in Deutschland anbieten, zu identifizieren<sup>6</sup>, wurde im Rahmen einer halbjährigen Vorlaufstudie eine systematische Vorgehensweise zur Informationserhebung bzw. Recherche entwickelt und getestet. Eine derartige Vorgehensweise wird unter anderem von Hammann und Erichson für Untersuchungen dieser Größenordnung empfohlen.<sup>7</sup> Die Vorlaufstudie hatte ihren Ausgangspunkt in einer Zieldefinition bezüglich des Erhebungsumfangs<sup>8</sup> sowie in einer Marktspezifikation<sup>9</sup>, die gemeinsam mit Vertretern des DVP e. V. festgelegt wurde.

Als methodische Grundlage wurde das Design Thinking nach Brown als kreativitätsgenerierender Ansatz genutzt. Die formulierte Fragestellung „Wie können Marktteilnehmer am besten identifiziert werden?“ wurde unter Anleitung mit unterschiedlichen Herangehensweisen bearbeitet<sup>10</sup>. Es wurden drei Phasen in mehreren Gruppenkonstellationen iterativ durchlaufen: kreative Ideengenerierung, reflektierte Bewertung und pragmatische Ideentestung. Das Ergebnis der Vorlaufstudie waren fünf Rechercheansätze in Verbindung mit einem Rechercheprotokoll, wodurch flächendeckend möglichst alle gesuchten Marktteilnehmer identifiziert werden sollten.

Im Folgenden wird die systematische Vorgehensweise der Recherche erläutert, um eine Nachvollziehbarkeit der Erhebung zu ermöglichen. Hierbei wurde insbesondere darauf geachtet, die berücksichtigten Gütekriterien bei der wissenschaftlichen Informationsbeschaffung<sup>11</sup> zu berücksichtigen.<sup>12</sup> Dadurch soll eine Beurteilung der Ergebnisse hinsichtlich Vollständigkeit ermöglicht werden.

Grundsätzlich wurde zur Erhebung der gesuchten Informationen auf öffentlich zugängliche Quellen im Internet zurückgegriffen, auch als Desk Research bezeichnet. Dieses Vorgehen wurde auf Basis der Annahme gewählt, dass die gesuchten Informationen über den Internetauftritt der entsprechenden Unternehmen bereits vorliegen und dass alle Unternehmen, die auf dem deutschen Markt tätig sind, auch eine eigene Unternehmenshomepage besitzen, um ihre Dienstleistungen für potenzielle Kunden zu bewerben und Angaben zu den niedergelassenen Standorten zu machen. Alle erhobenen Informationen in Phase 1 der Marktstudie lassen sich somit auf die Homepages der Marktteilnehmer als Ursprungsquelle zurückführen. Hinweise auf anderen Internetseiten, zum Beispiel von Plattformen wie Creditreform, wurden stets mit den Informationen auf den entsprechenden Unternehmenshomepages

Entwicklung einer passenden Vorgehensweise für die Recherche in einer Vorlaufstudie

Fünf Rechercheansätze zur Identifizierung der Marktteilnehmer definiert

Recherche in öffentlich zugänglichen Quellen – Desk Research

6 Man spricht in diesem Fall von der Vollerhebung einer geschlossenen Grundgesamtheit. Derartige Erhebungen werden in der Regel selten durchgeführt, da sie teuer, zeitintensiv und organisatorisch schwer zu handhaben sind (vgl. Töpfer, 2012, S. 228 oder Hammann und Erichson, 2000, S. 126). Im Rahmen der Marktstudie wurde dennoch dieser Weg beschritten, da hierdurch wesentlich belastbarere Aussagen über den Markt ermöglicht werden und für zukünftige Forschungstätigkeiten in diesem Bereich eine definierte Grundgesamtheit als Bezugspunkt verfügbar ist (Sicherung der Generalisierbarkeit).

7 Vgl. Hammann und Erichson, 2000, S. 82 f.

8 Erhoben werden sollten Unternehmensnamen, Rechtsformen, Standortinformationen sowie Ansprechpersonen mit Kontaktmöglichkeiten.

9 Der Untersuchungsgegenstand umfasst alle Unternehmen, die in Deutschland an mindestens einem Standort niedergelassen sind und ein vollumfängliches bauherrnseitiges Projektmanagement als externe Dienstleistung auf dem deutschen Markt anbieten (Sicherstellung der Objektivität).

10 Im Rahmen einer Studienarbeit haben 11 Studenten des Studiengangs Wirtschaftsingenieurwesen am Karlsruher Institut für Technologie (KIT) in der Lehrveranstaltung Projektmanagement mitgewirkt. Weitere Informationen finden Sie auf der letzten Berichtseite unter „Über die Autoren“.

11 Generalisierbarkeit, Objektivität, Validität und Reliabilität sind die gängigen Gütekriterien in der Marktforschung. Generalisierbarkeit bedeutet, dass das Ergebnis repräsentativ und für die Grundgesamtheit aussagekräftig ist. Objektivität stellt sicher, dass das Ergebnis unabhängig von subjektiven Einflüssen der Forscher und der Marktteilnehmer ist. Die Validität gewährleistet, dass die Vorgehensweise auch genau das erfasst, was sie erfassen soll – also die gesuchten Marktteilnehmer. Und die Reliabilität zeigt auf, dass das Ergebnis zuverlässig ist und das bei einer wiederholten Durchführung der Erhebung gemäß der definierten Vorgehensweise, unabhängig von der durchführenden Person, das gleiche Ergebnis zustande kommt.

12 Vgl. Töpfer, 2012, S. 233–236.

Seiten **14–20** werden in dieser Leseprobe nicht angezeigt.

Die vollständige Publikation ist im DVP-Shop erhältlich.

Zugang: <https://dvpev.de/produkt/marktbericht-bauherrnseitige-projektmanagementdienstleistungen-in-deutschland/>



## 2.2.2 Geografische Verteilung

Abbildung 7 zeigt, wie viele der 2 692 Marktteilnehmer in den jeweiligen Bundesländern mit mindestens einem Standort ansässig sind.<sup>28</sup> Daraus geht hervor, dass die meisten Unternehmen in den drei bevölkerungsreichsten Bundesländern vertreten sind. In Nordrhein-Westfalen sind 22 % aller Marktteilnehmer, in Bayern 19 % und in Baden-Württemberg 18 % vorzufinden. In Berlin sind 12 % aller Marktteilnehmer vertreten. Am wenigsten Unternehmen sind in Bremen (2 %) und im Saarland (1 %) ansässig.

Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg und Bayern – jeweils etwa ein Fünftel der Marktteilnehmer

### Wie viele Marktteilnehmer sind mit mindestens einem Standort in den jeweiligen Bundesländern vertreten? (n = 2 692)

(absolute Anzahl an Standorten in Klammern)

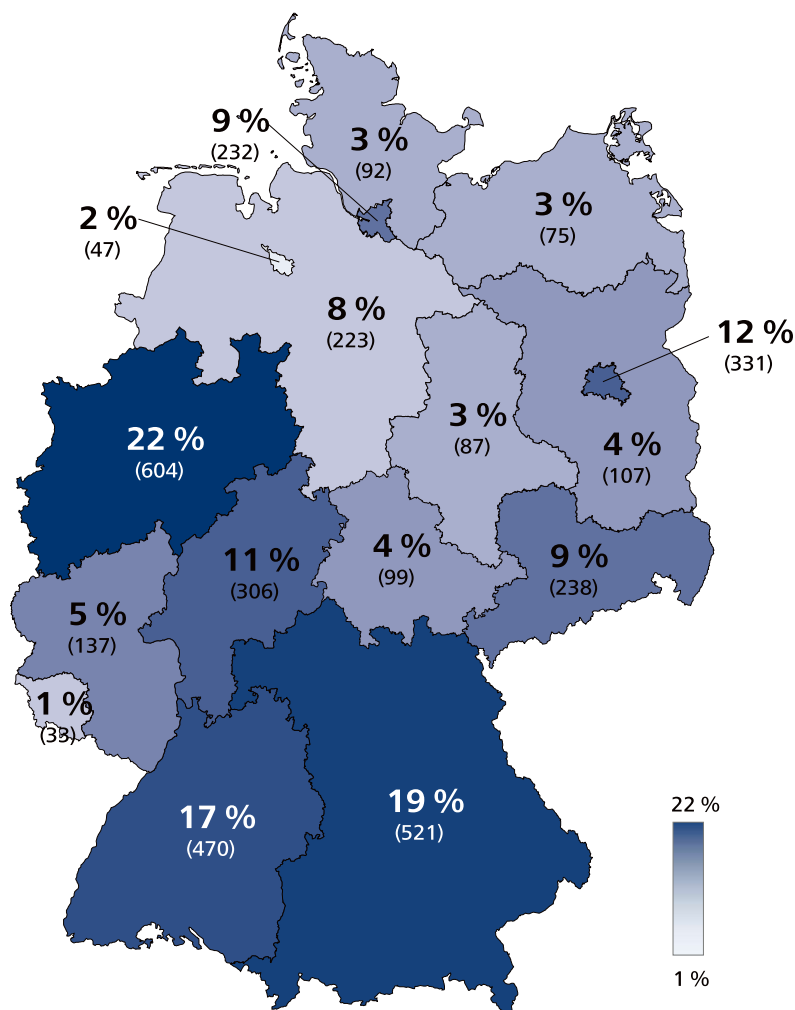


Abb. 7: Verteilung der Marktteilnehmer nach Bundesländern

Bei der Verteilung nach Bundesländern lässt sich ein starker positiver Zusammenhang mit der Bevölkerungszahl in den jeweiligen Bundesländern erkennen (für eine grafische Darstellung siehe auch Anlage 3): Dort, wo viele Menschen in einem Bundesland leben, dort sind auch viele Marktteilnehmer mit einem Standort ansässig. Dies ist darauf zurückzuführen, dass in Bundesländern mit höherer Bevölkerungszahl sowie einer höheren Bevölkerungsdichte mehr wirtschaftliche Aktivität vorzufinden ist und somit auch mehr gebaut wird – und dort, wo viel gebaut wird, werden tendenziell auch mehr bauherrnseitige Projektmanagement-Dienstleistungen nachgefragt bzw. angeboten. Dieses Marktpotenzial begünstigt wiederum Unternehmensgründungen oder die Ansiedlung von Niederlassungen bestehender Marktteilnehmer.

Zusammenhang zwischen Verteilung Marktteilnehmer und Bevölkerungsverteilung erkennbar

<sup>28</sup> Da einige Marktteilnehmer Standorte in mehreren Bundesländern haben, ergibt sich in der Abbildung eine Summe von mehr als 100 %.



Seiten **22–30** werden in dieser Leseprobe nicht angezeigt.

Die vollständige Publikation ist im DVP-Shop erhältlich.

Zugang: <https://dvpev.de/produkt/marktbericht-bauherrnseitige-projektmanagementdienstleistungen-in-deutschland/>

## 3.1 Methodisches Vorgehen bei der Marktanalyse

### 3.1.1 Gestaltung der Befragung

Auf Basis der in Phase 1 identifizierten Grundgesamtheit der Marktteilnehmer wurde der Markt für bauherrnseitige Projektmanagement-Dienstleistungen in Phase 2 weitergehend untersucht. In diesem Kapitel wird das zugrunde liegende methodische Vorgehen erläutert, um eine Nachvollziehbarkeit der Befragung bzw. der Marktanalyse zu ermöglichen und die Aussagekraft der generierten Ergebnisse zu belegen.

In Phase 2 der Marktstudie wurden insbesondere Aspekte des Marktes betrachtet, die sich nicht über die vorliegenden Sekundärquellen aus Phase 1 identifizieren ließen. Die im Folgenden dargestellten Informationen wurden daher im Rahmen dieser Studie primär und erstmalig erhoben (Field Research). Als Basis für die Analyse diente ebenfalls die bereits in Kapitel 2.1 angesprochene Zieldefinition zur Beschreibung des Marktes sowie die entwickelte Marktspezifikation. Für die Erhebung der noch nicht vorliegenden Informationen wurde das Vorgehen einer Befragung in Form einer voll standardisierten webbasierten Umfrage ausgewählt.<sup>42</sup> Auf diesem Weg können verhältnismäßig viele Teilnehmer innerhalb eines kurzen Zeitraums gleichzeitig und unabhängig voneinander erreicht werden. Dadurch wird ein wesentlich umfassenderes Bild des untersuchten Marktes generiert, als wenn andere Erhebungs- bzw. Befragungsmethoden, wie beispielsweise eine Interviewstudie, genutzt worden wären.<sup>43</sup>

Bei der Gestaltung der Umfrage sowie bei der Ausformulierung der hierin enthaltenen Fragen und Antwortmöglichkeiten wurden die gängigen Empfehlungen aus der Methodenforschung zugrunde gelegt. Auf diese soll aufgrund des Umfangs im Folgenden nicht näher eingegangen werden.<sup>44</sup> Zur weiteren Nachvollziehbarkeit der Befragungssituation und zum Abgleich mit den methodischen Gestaltungskriterien wurde der Befragungsbogen in Anlage 11 abgebildet. Nach der inhaltlichen Fertigstellung der Umfrage wurde sie unter Berücksichtigung von Empfehlungen<sup>45</sup> auf die Online-Plattform Lamapoll<sup>46</sup> übertragen und zur Sicherstellung der Validität einem Pretest unterzogen.<sup>47</sup> Hierbei wurde die Online-Umfrage empirisch auf inhaltliche Vollständigkeit und Verständlichkeit sowie auf zeitliche Durchführbarkeit und technische Funktionalität getestet. Der Pretest wurde dementsprechend sowohl mit Teilnehmern aus der Zielpopulation, dem deutschen Markt für bauherrnseitige Projektmanagement-Dienstleistungen, als auch mit Personen aus dem Bereich der Wissenschaft durchgeführt.<sup>48</sup> Nach vollendetem Pretest wurde die Umfrage finalisiert.

Daten der Marktteilnehmer zum ersten Mal durch eine Umfrage erhoben

Umfrage methodisch fundiert gestaltet – 38 Fragen in vier inhaltlichen Bereichen

42 In der Methodik-Literatur oftmals als CAWI (Computer Assisted Web Interviews) bezeichnet (vgl. Braunecker, 2023, S. 40).

43 Vgl. Hammann und Erichson, 2000, S. 100 f.

44 Nachzulesen u. a. bei Schnell et al., 2018, S. 293 ff.

45 Vgl. Dillman, 1978: Total Design Method und Braunecker, 2023, S. 122 ff.

46 [www.lamapoll.de](http://www.lamapoll.de).

47 Vgl. Schnell et al., 2018, S. 316 f.

48 Am Pretest teilgenommen haben Dr. Alexander Kappes (kappes ipg), Mathias Heiser (THOST Projektmanagement), Remus Grolle-Hüging (agn Projektmanagement), Sonja Buchholz (Deutscher Verband für Projektmanagement in der Bau- und Immobilienwirtschaft e. V.), Dr. Laura Wolbring, Ana Schilling Miguel und Philipp Zielke (jeweils vom Karlsruher Institut für Technologie) – mit allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern wurde jeweils nach der Durchführung der Umfrage ein qualitatives Interview zu verschiedenen Aspekten des Befragungsdesigns geführt. Die Pretests wurden nacheinander durchgeführt, sodass die jeweils generierten Modifikationen zwischen den Untersuchungen bereits eingearbeitet wurden. Diese konnten somit auch in ihrer Anwendung überprüft werden.

Seiten **32–53** werden in dieser Leseprobe nicht angezeigt.

Die vollständige Publikation ist im DVP-Shop erhältlich.

Zugang: <https://dvpev.de/produkt/marktbericht-bauherrnseitige-projektmanagementdienstleistungen-in-deutschland/>

Abbildung 32 zeigt hierzu auf, wie viele Marktteilnehmer in Deutschland bauherrnseitige Projektmanagement-Dienstleistungen in den jeweiligen Nutzungsarten anbieten bzw. erbringen.

**Wie viele Marktteilnehmer bieten bauherrnseitige Projektmanagement-Dienstleistungen in den folgenden Nutzungsarten an? (n = 350)**

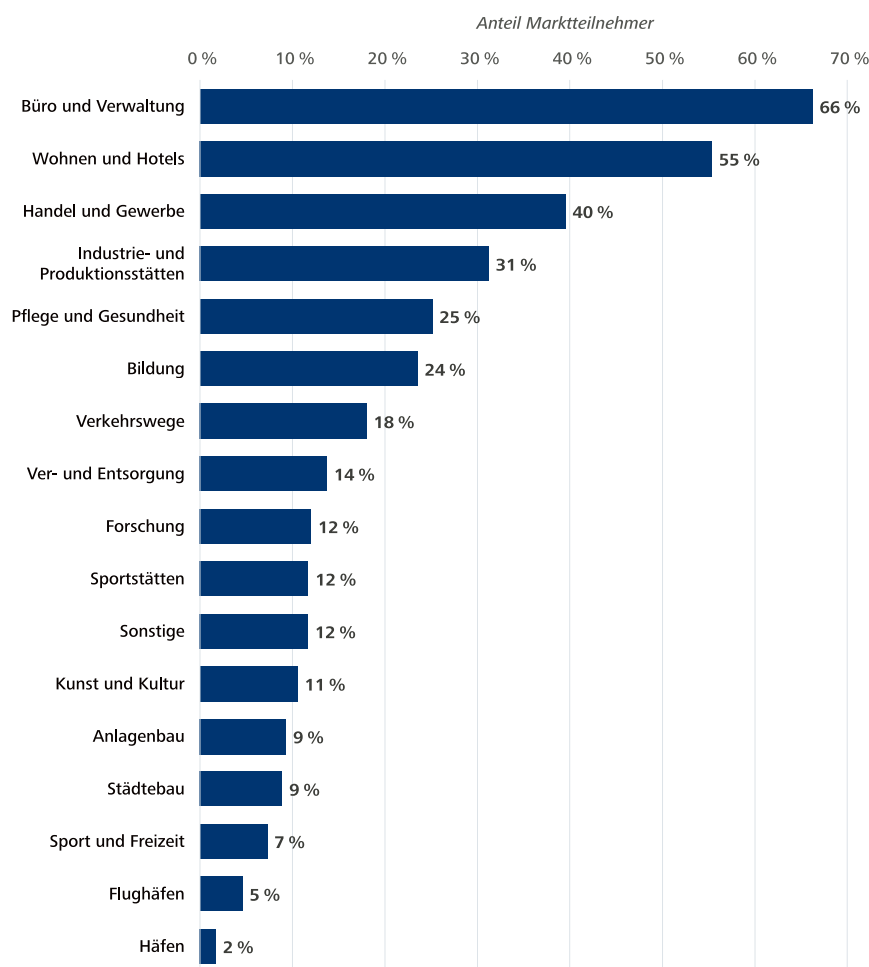


Abb. 32: Anteil der Marktteilnehmer nach Nutzungsart

Büro/Verwaltung und Wohnen/Hotels am häufigsten im Projektmanagement

Gemäß der Darstellung unterstützen zwei Drittel aller Marktteilnehmer (66 %) Bauherren insbesondere im Büro- und Verwaltungsbau mit Projektmanagement-Dienstleistungen. Auch im Bereich von Wohnen und Hotels ist über die Hälfte aller Marktteilnehmer im Projektmanagement tätig (55 %). Die Nutzungsart Handel und Gewerbe wird von 40 % der Marktteilnehmer bedient, Industrie- und Produktionsstätten von knapp einem Drittel (31 %). Am wenigsten sind Marktteilnehmer im Bereich von Flughäfen (5 %) und Häfen (2 %) tätig, was sich durch die verhältnismäßig geringe Anzahl von Bauvorhaben in diesen Nutzungsbereichen erklären lässt.

Kleinere Marktteilnehmer spezialisieren sich auf Nutzungsart; Größere sind diverser aufgestellt

Im Hinblick auf die Unterschiede von Marktteilnehmern unterschiedlicher Unternehmensgröße lassen sich mehrere Zusammenhänge feststellen. Generell sind die großen Unternehmen hinsichtlich ihres Angebots in Bezug auf die Nutzungsarten sehr breit aufgestellt – im Vergleich zu den kleinen Unternehmen (bis 19 Mitarbeitern) bieten anteilig wesentlich mehr der größeren Marktteilnehmer (auffällig besonders ab 100 Mitarbeitern) Projektmanagement-Dienstleistungen in nahezu allen Bereichen an. Ein besonders starkes Gefälle zeigt sich in den Bereichen Industrie- und Produktionsstätten, Bildung, Verkehrswege sowie Ver- und Entsorgung. Hier bieten jeweils (weit) mehr als die Hälfte der großen Marktteilnehmer Projektmanagement-Dienstleistungen an und meist deutlich weniger als ein Drittel der kleinen Unternehmen (siehe Anlage 22.1–22.7).

Seiten **55–63** werden in dieser Leseprobe nicht angezeigt.

Die vollständige Publikation ist im DVP-Shop erhältlich.

Zugang: <https://dvpev.de/produkt/marktbericht-bauherrnseitige-projektmanagementdienstleistungen-in-deutschland/>

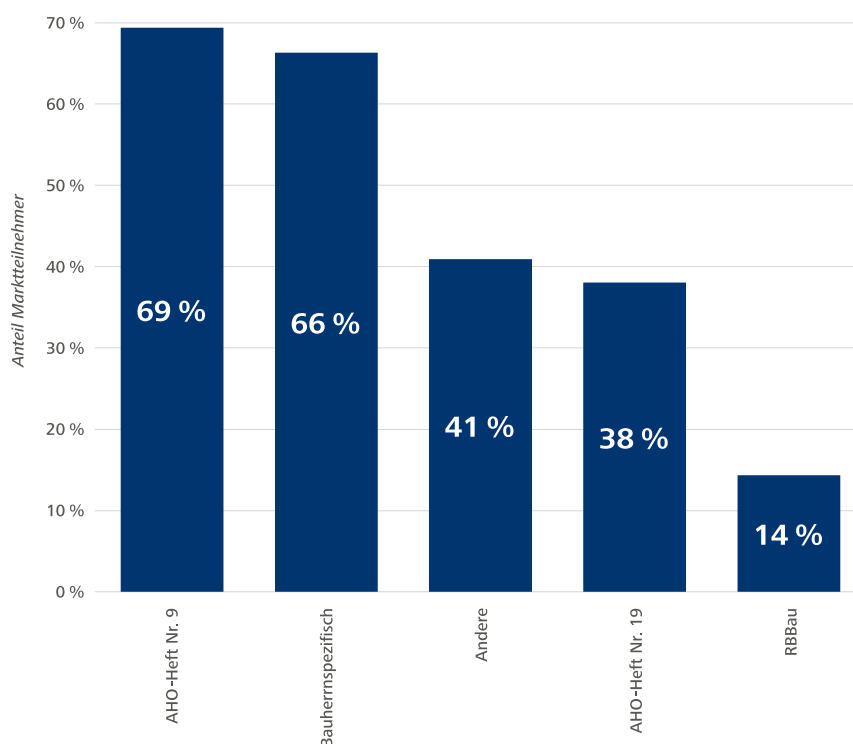
auch die Dienstleistungsunternehmen teilweise auf Basis ihrer Abwicklungserfahrung eigene Leistungsbeschreibungen entwickelt, die sie in Projekten als Vertragsgrundlage vereinbaren – diese sind nachfolgend unter dem Merkmal der anderen Leistungsbeschreibungen zusammengefasst.

**Tab. 8:** Leistungsbeschreibungen für Kern-Projektmanagement-Dienstleistungen

Kategorie	Merkmale
Leistungsbeschreibung	AHO-Heft Nr. 9
	AHO-Heft Nr. 19 (Ergänzende Leistungsbilder)
	RBBau
	Bauherrnspezifische Leistungsbeschreibung
	Andere Leistungsbeschreibungen (etwa von dem Projektmanagement-Dienstleistungsunternehmen selbst)

Abbildung 42 zeigt hierzu, wie viele Marktteilnehmer anteilig die jeweiligen Leistungsbeschreibungen als Vertragsgrundlage für das beauftragte bauherrnseitige Projektmanagement nutzen.

**Wie viele Marktteilnehmer nutzen die folgenden Leistungsbeschreibungen als Vertragsgrundlage für ihre Projektmanagement-Dienstleistungen? (n = 350)**



**Abb. 42:** Anteil der Marktteilnehmer nach Nutzung der folgenden Leistungsbeschreibungen als Vertragsgrundlage für Projektmanagement-Dienstleistungen

Vorrangige Nutzung des AHO-Hefts Nr. 9 und bauherrnseitiger Leistungsbeschreibungen

Abbildung 42 bestätigt die seit langem vertretene These, dass das AHO-Heft Nr. 9 der Marktstandard ist. Über zwei Drittel des Marktes (69 %) nutzen das grüne Heft generell als Vertragsgrundlage für bauherrnseitige Projektmanagement-Dienstleistungen – mehr als ein Viertel aller Marktteilnehmer bei allen Projekten (9 %) bzw. bei zwischen 75 und 100 % aller Projekte (19 %) (siehe Anlage 27.3). Ebenfalls knapp zwei Drittel (66 %) der Marktteilnehmer nutzen bauherrnspezifische Leistungsbeschreibungen als Vertragsgrundlage, die insbesondere von größeren Bauherrenorganisationen mit regelmäßiger Bautätigkeit (oftmals auch in Anlehnung an das AHO-Heft Nr. 9) entsprechend den individuellen Anforderungen formuliert wurden. 41 % der Marktteilnehmer nutzen auch andere Vertragsgrundlagen für das bauherrnseitige

Seiten **65–68** werden in dieser Leseprobe nicht angezeigt.

Die vollständige Publikation ist im DVP-Shop erhältlich.

Zugang: <https://dvpev.de/produkt/marktbericht-bauherrnseitige-projektmanagementdienstleistungen-in-deutschland/>

## Schlussbetrachtung

Die vorliegende Studie widmete sich der umfassenden Analyse des Marktes für bauherrnseitige Projektmanagement-Dienstleistungen in Deutschland. Die Untersuchung erfolgte dabei zweistufig, bestehend aus der Identifikation der Marktteilnehmer und einer darauf aufbauenden detaillierten Marktanalyse. Die Ergebnisse bieten erstmalig einen umfangreichen Einblick in die strukturelle und funktionale Beschaffenheit des Marktes.

Im Rahmen der ersten Phase konnten mittels einer breit angelegten Recherche öffentlich zugänglicher Informationen insgesamt 2 692 Marktteilnehmer identifiziert werden, die sich auf 4 091 Standorte in Deutschland verteilen. Alle Marktteilnehmer wurden in ein Marktregister übertragen, das darüber hinaus mit weiteren Informationen zu den Akteuren ergänzt wurde. Darauf aufbauend wurde eine geografische Analyse mit den erhobenen Standortinformationen der Marktteilnehmer durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen die kleinteilige und stark fragmentierte Natur des Marktes, in dem die überwiegende Mehrheit als kleine bis mittelgroße Unternehmen agiert. Darüber hinaus offenbart die Analyse eine beachtliche geografische Diversität, wobei sich die Marktteilnehmer mehrheitlich in den bevölkerungsreicheren und wirtschaftlich starken Zentren Deutschlands angesiedelt haben. Bei der Durchführung der Recherche ist die heterogene Begriffsvielfalt im bauherrnseitigen Projektmanagement deutlich geworden, darüber hinaus jedoch auch die uneinheitliche Verwendung von Projektmanagement-Begriffen in der Baubranche. Durch eine qualitative semantische Analyse wurde die herrschende Begriffsvielfalt skizziert und differenziert eingeordnet. Unternehmen, die keine übergeordneten und ganzheitlichen bauherrnseitigen Projektmanagement-Dienstleistungen erbringen, waren nicht Bestandteil der Studie. Zuletzt wurde auch die personelle Struktur der Marktteilnehmer untersucht und der geringe Anteil an Frauen auf Ebene der Geschäftsführung aufgezeigt.

In der zweiten Phase wurde eine Marktanalyse durchgeführt. Hierfür wurde der Verteiler der identifizierten Marktteilnehmer aus dem Register für eine Marktansprache und Einladung zur Befragung genutzt. Insgesamt haben sich 350 Unternehmen an der Analyse beteiligt und somit einen detaillierten und erweiterten Einblick in den Markt ermöglicht. Die Ergebnisse offenbaren die Typologie der Unternehmen, das breite Dienstleistungsangebot und die übergeordnete Art und Weise der Projektabwicklung mit bauherrnseitigem Projektmanagement. Hierbei konnte auch auf die unterschiedlichen Vertiefungen und Spezialisierungen der Unternehmen in Abhängigkeit ihrer Unternehmensgröße eingegangen werden. Grundsätzlich besteht der Markt aus einer Vielzahl sehr kleiner Unternehmen mit überwiegend einem Standort und regionalem Einzugsgebiet. Diese erbringen überwiegend bauherrnseitige Projektmanagement-Dienstleistungen für kleinere Bauvorhaben privater Bauherren im Bereich von Büro und Verwaltung sowie Wohnen und Hotels und nutzen hierbei meist das AHO-Heft Nr. 9 oder bauherrnspezifische Leistungsbeschreibungen als Grundlage. Die größeren Marktteilnehmer sind hingegen wesentlich breiter aufgestellt und erbringen Projektmanagement in mehr Nutzungsarten, auch für Bauherren der öffentlichen Hand sowie zusätzlich mit einem überregionalen und internationalen Wirkungsraum.

Die Ergebnisse dieser Studie tragen wesentlich zu einer Steigerung der Transparenz des Projektmanagement-Marktes im Bauwesen bei – dies kommt sowohl Bauherren als auch den Anbietern zugute. Der Marktbericht liefert wertvolle Impulse für die strategische Ausrichtung der Marktteilnehmer und eine Optimierung bzw. Verfeinerung ihrer Dienstleistungsangebote. Darüber hinaus ermöglichen die Ergebnisse eine Basis für weitere Untersuchungen des Marktes und damit eine Stärkung von Forschungsbemühungen in dieser Disziplin.

Trotz der umfangreichen und detaillierten Ergebnisse unterliegt die Studie naturgemäß Limitationen. So basiert die Identifikation der Marktteilnehmer in Phase 1 ausschließlich auf öffentlich zugänglichen Quellen sowie den uneinheitlichen, teilweise kaum beschriebenen Informationen von den Homepages der Unternehmen. Hierdurch ist es möglich, dass Teilnehmer unbeachtet geblieben sind oder Unternehmen Teil des Marktregisters sind, die keine bauherrnseitigen Projektmanagement-Dienstleistungen im übergeordneten Sinne anbieten. Darüber hinaus könnte die Selbstauskunft der Unternehmen in der Umfrage zu Verzerrungen geführt haben, wenn diese die Umfrage nicht gewissenhaft durchgeführt haben bzw. ohne ausreichende Teilnahme-

Phase 1 identifizierte und analysierte 2 692 Marktteilnehmer in Deutschland strukturell und geografisch

Umfassendes Marktregister erstellt

Phase 2 analysierte die Unternehmen, ihre Leistungen sowie die Art der Projektabwicklung

- Förderung der Markttransparenz
- Impulse für die Marktpositionierung
- Grundlage für zukünftige Forschungsvorhaben



Seiten **70–72** werden in dieser Leseprobe nicht angezeigt.

Die vollständige Publikation ist im DVP-Shop erhältlich.

Zugang: <https://dvpev.de/produkt/marktbericht-bauherrnseitige-projektmanagementdienstleistungen-in-deutschland/>

# Anhangsverzeichnis

- Anlage 1 – Kreisgliederung in Deutschland (Übersichtskarte) **76**
- Anlage 2 – Die 114 Marktteilnehmer mit der größten Standortanzahl **77**
- Anlage 3 – Marktteilnehmer und Bevölkerungsanteil je Bundesland **80**
- Anlage 4 – Hauptsitze und Niederlassungen der Marktteilnehmer je Bundesland **81**
- Anlage 5 – Anzahl an „eingewanderter“ Unternehmen je Bundesland **82**
- Anlage 6 – Verhältnis von Hauptsitzen und Niederlassungen je Bundesland **83**
- Anlage 7 – Unternehmen mit Niederlassungen in anderen Bundesländern **84**
- Anlage 8 – Verteilung aller Standorte nach Bundesländern **85**
- Anlage 9 – Städte mit den meisten Standorten von Marktteilnehmern **86**
- Anlage 10 – Umfrageteilnehmer nach Bundesland (BL) **89**
- Anlage 11 – Umfrage (für Phase 2) **101**
- Anlage 12 – Jahresumsatz je Mitarbeitergrößenklasse **111**
- Anlage 13 – Einsatz von freien Mitarbeitern je Mitarbeitergrößenklasse **112**
- Anlage 14 – Belegschaftsanteil mit Tätigkeitsschwerpunkt im Projektmanagement je Mitarbeitergrößenklasse **113**
- Anlage 15 – Standortanteil mit Projektmanagement-Angebot je Mitarbeitergrößenklasse **114**
- Anlage 16 – Mitarbeiterzahl je Standortanzahl **115**
- Anlage 17 – Auslandsstandorte je Mitarbeitergrößenklasse **116**
- Anlage 18.1 – Einbindung in Unternehmensgruppen je Mitarbeitergrößenklasse **117**
- Anlage 18.2 – Unternehmenskategorien der Unternehmensgruppe je Mitarbeitergrößenklasse **118**
- Anlage 18.3 – Anzahl an Schwester- und Tochterunternehmen **119**
- Anlage 19.1 – Marktteilnehmer mit Projektmanagement-Schwerpunkt nach weiteren fachlichen Schwerpunkten **120**
- Anlage 19.2 – Fachliche Schwerpunkte je Mitarbeitergrößenklasse **121**
- Anlage 19.3 – Umsatzanteil der fachlichen Schwerpunkte **123**
- Anlage 19.4 – Unternehmen aus den Unternehmensgruppen nach fachlichen Leistungsbereichen **124**
- Anlage 20.1 – Leistungsumfang der Projektmanagement-Dienstleistungen je Mitarbeitergrößenklasse **125**
- Anlage 20.2 – Umsatzanteil nach Leistungsumfang der Projektmanagement-Dienstleistungen je Mitarbeitergrößenklasse **126**
- Anlage 20.3 – Umsatzanteil der Projektmanagementfunktionen **127**
- Anlage 21.1 – Projekttypen je Mitarbeitergrößenklasse **128**
- Anlage 21.2 – Projekte je Projekttyp je Mitarbeitergrößenklasse **129**
- Anlage 21.3 – Anteil an Projekten nach Projekttyp **130**
- Anlage 21.4 – Anteil an Projekten im Neubau je Mitarbeitergrößenklasse **131**
- Anlage 21.5 – Anteil an Projekten im Bestandsbau je Mitarbeitergrößenklasse **132**
- Anlage 22.1 – Betreute Nutzungsarten von Unternehmen mit 1 bis 9 Mitarbeitern **133**

Anlage 22.2 – Betreute Nutzungsarten von Unternehmen mit 10 bis 19 Mitarbeitern	<b>134</b>
Anlage 22.3 – Betreute Nutzungsarten von Unternehmen mit 20 bis 49 Mitarbeitern	<b>135</b>
Anlage 22.4 – Betreute Nutzungsarten von Unternehmen mit 50 bis 99 Mitarbeitern	<b>136</b>
Anlage 22.5 – Betreute Nutzungsarten von Unternehmen mit 100 bis 249 Mitarbeitern	<b>137</b>
Anlage 22.6 – Betreute Nutzungsarten von Unternehmen mit > 249 Mitarbeitern	<b>138</b>
Anlage 22.7 – Anzahl betreuter Nutzungsarten je Mitarbeitergrößenklasse	<b>139</b>
Anlage 22.8 – Nutzungsarten spezialisierter Marktteilnehmer	<b>140</b>
Anlage 23.1 – Bauherrenarten je Mitarbeitergrößenklasse	<b>141</b>
Anlage 23.2 – Projekte nach Bauherrenart je Mitarbeitergrößenklasse	<b>142</b>
Anlage 23.3 – Anteil an Projekten nach Bauherrenart	<b>143</b>
Anlage 23.4 – Anteil an Projekten für die öffentliche Hand je Mitarbeitergrößenklasse	<b>144</b>
Anlage 23.5 – Anteil an Projekten für private Bauherren mit Fremdbedarf je Mitarbeitergrößenklasse	<b>145</b>
Anlage 23.6 – Anteil an Projekten für private Bauherren mit Eigenbedarf je Mitarbeitergrößenklasse	<b>146</b>
Anlage 24.1 – Bauherrenbekanntheitsgrad je Mitarbeitergrößenklasse	<b>147</b>
Anlage 24.2 – Projekte nach Bauherrenbekanntheitsgrad je Mitarbeitergrößenklasse	<b>148</b>
Anlage 24.3 – Anteil an Projekten nach Bauherrenbekanntheitsgrad	<b>149</b>
Anlage 24.4 – Anteil an Projekten für bereits bekannte Bauherren je Mitarbeitergrößenklasse	<b>150</b>
Anlage 24.5 – Anteil an Projekten für noch nicht bekannte Bauherren je Mitarbeitergrößenklasse	<b>151</b>
Anlage 25.1 – Entfernungskategorien je Mitarbeitergrößenklasse	<b>152</b>
Anlage 25.2 – Projekte nach Entfernungskategorien je Mitarbeitergrößenklasse	<b>153</b>
Anlage 25.3 – Anteil an Projekten nach Entfernungskategorien	<b>154</b>
Anlage 25.4 – Anteil an Projekten in regionaler Entfernung je Mitarbeitergrößenklasse	<b>155</b>
Anlage 25.5 – Anteil an Projekten in überregionaler/nationaler Entfernung je Mitarbeitergrößenklasse	<b>156</b>
Anlage 25.6 – Anteil an Projekten in internationaler Entfernung je Mitarbeitergrößenklasse	<b>157</b>
Anlage 26.1 – Projektvolumina-Klassen je Mitarbeitergrößenklasse	<b>158</b>
Anlage 26.2 – Projekte nach Projektvolumina-Klassen je Mitarbeitergrößenklasse	<b>159</b>
Anlage 26.3 – Anteil an Projekten nach Projektvolumina-Klassen	<b>160</b>
Anlage 26.4 – Anteil an Projekten mit einem Volumen von < 10 Mio. € je Mitarbeitergrößenklasse	<b>161</b>
Anlage 26.5 – Anteil an Projekten mit einem Volumen von 10 bis 25 Mio. € je Mitarbeitergrößenklasse	<b>162</b>

- Anlage 26.6 – Anteil an Projekten mit einem Volumen von 25 bis 50 Mio. € je  
Mitarbeitergrößenklasse **163**
- Anlage 26.7 – Anteil an Projekten mit einem Volumen von 50 bis 100 Mio. € je  
Mitarbeitergrößenklasse **164**
- Anlage 26.8 – Anteil an Projekten mit einem Volumen von 100 bis 250 Mio. € je  
Mitarbeitergrößenklasse **165**
- Anlage 26.9 – Anteil an Projekten mit einem Volumen von 250 bis 500 Mio. € je  
Mitarbeitergrößenklasse **166**
- Anlage 26.10 – Anteil an Projekten mit einem Volumen von > 500 Mio. € je  
Mitarbeitergrößenklasse **167**
- Anlage 27.1 – Nutzung von Leistungsbeschreibungen als Vertragsgrundlage je  
Mitarbeitergrößenklasse **168**
- Anlage 27.2 – Projekte nach Leistungsbeschreibungen als Vertragsgrundlage je  
Mitarbeitergrößenklasse **169**
- Anlage 27.3 – Anteil an Projekten nach Leistungsbeschreibungen als  
Vertragsgrundlage je Mitarbeitergrößenklasse **170**
- Anlage 27.4 – Anteil an Projekten nach Nutzung von AHO-Heft Nr. 9 je  
Mitarbeitergrößenklasse **171**
- Anlage 27.5 – Anteil an Projekten nach Nutzung von bauherrnspezifischen  
Leistungsbeschreibungen je Mitarbeitergrößenklasse **172**
- Anlage 27.6 – Anteil an Projekten nach Nutzung von anderen  
Leistungsbeschreibungen je Mitarbeitergrößenklasse **173**
- Anlage 27.7 – Anteil an Projekten nach Nutzung von AHO-Heft Nr. 19 je  
Mitarbeitergrößenklasse **174**
- Anlage 27.8 – Anteil an Projekten nach Nutzung von RBBau je  
Mitarbeitergrößenklasse **175**
- Anlage 28 – Trends im Projektmanagement je Mitarbeitergrößenklasse **176**

Seite **76** wird in dieser Leseprobe nicht angezeigt.

Die vollständige Publikation ist im DVP-Shop erhältlich.

Zugang: <https://dvpev.de/produkt/marktbericht-bauherrnseitige-projektmanagementdienstleistungen-in-deutschland/>

## Anlage 2 – Die 112 Marktteilnehmer mit der größten Standortanzahl

Rang	(Nr.)	Stadt	Hauptsitz	Anzahl Standorte
1.	(1)	SWECO GmbH	Bremen	34
2.	(2)	Drees & Sommer SE	Stuttgart	24
3.	(3)	Schüßler-Plan GmbH	Düsseldorf	19
	(4)	Weber-Ingenieure GmbH	Pforzheim	19
5.	(5)	THOST Projektmanagement GmbH	Pforzheim	17
	(6)	Arcadis Germany GmbH	Darmstadt	17
7.	(7)	ERNST <sup>2</sup> Architekten AG	Stuttgart	16
	(8)	KREBS+KIEFER Service GmbH	Darmstadt	16
	(9)	Obermeyer Infrastructure GmbH & Co. KG	München	16
10.	(10)	Vössing Ingenieurgesellschaft mbH	Düsseldorf	15
	(11)	ZPP Ingenieure AG	Bochum	15
12.	(12)	INROS LACKNER SE	Rostock	14
	(13)	Hitzler Ingenieure GmbH & Co. KG	München	14
	(14)	CDM Smith Consult GmbH	Bochum	14
15.	(15)	Björnsen Beratende Ingenieure GmbH	Koblenz	13
	(16)	ZETCON Ingenieure GmbH	Bochum	13
17.	(17)	Bung Ingenieure AG	Heidelberg	12
	(18)	Jones Lang LaSalle SE	Berlin	12
	(19)	LINDSCHULTE GmbH	Nordhorn	12
20.	(20)	BPM Ingenieurgesellschaft GmbH	Freiberg	11
	(21)	BPR Ingenieure Künne & Partner, Beratende Ingenieure mbB	Hannover	11
	(22)	BPR Dr. Schäpertöns Consult GmbH	München	11
	(23)	Diederichs Projektmanagement AG & Co. KG	Berlin	11
	(24)	GTU Mobility GmbH & Co. KG	Hannover	11
25.	(25)	ASSMANN BERATEN + PLANEN GmbH	Berlin	10
	(26)	BERNARD Gruppe Holding ZT GmbH	München	10
	(27)	COPLAN AG	Eggenfelden	10
	(28)	DU Diederichs & Partner GmbH	Puchheim b. München	10
	(29)	Höcker Projekt Managers GmbH	Bochum	10
	(30)	HOLINGER Ingenieure GmbH	Merklingen	10
	(31)	Schütt Ingenieurbau GmbH & Co. KG	Münster	10
	(32)	WSP Deutschland AG	München	10
33.	(33)	Dr. Spang Ingenieurgesellschaft für Bauwesen, Geologie und Umwelttechnik GmbH	Witten	9
	(34)	FISCHER TEAMPLAN INGENIEURBÜRO GmbH	Erfstadt	9
	(35)	Ingenieurgesellschaft Nordwest GmbH	Oldenburg	9
	(36)	Steinbacher-Consult Ingenieurgesellschaft GmbH & Co. KG	Neusäß/ Augsburg	9
	(37)	Wüstenrot Haus- und Städtebau GmbH	Ludwigsburg	9
38.	(38)	Big. Engineering services GmbH	Ismaning	8

Seiten **78–176** werden in dieser Leseprobe nicht angezeigt.

Die vollständige Publikation ist im DVP-Shop erhältlich.

Zugang: <https://dvpev.de/produkt/marktbericht-bauherrnseitige-projektmanagementdienstleistungen-in-deutschland/>

# Über die Autoren



## **Univ.-Prof. Dr.-Ing. Dipl.-Kfm. Shervin Haghsheno**

Geschäftsführender Direktor  
Institut für Technologie und Management im  
Baubetrieb  
Karlsruher Institut für Technologie (KIT)

[shervin.haghsheno@kit.edu](mailto:shervin.haghsheno@kit.edu)  
+49 721 608 426 46



## **Paul Christian John, M. Eng.**

Wissenschaftlicher Mitarbeiter  
Institut für Technologie und Management im  
Baubetrieb  
Karlsruher Institut für Technologie (KIT)

[christian.john@kit.edu](mailto:christian.john@kit.edu)  
+49 721 608 415 12

Unterstützung bei der Durchführung der Marktstudie durch:

- Carolin Borgwardt – Karlsruher Institut für Technologie (KIT)
- Lea Fischbach, M. Sc. – Deloitte
- Jack Fiedler, B. Sc. – Karlsruher Institut für Technologie (KIT)
- Leonie Philipp, B. Sc. – Karlsruher Institut für Technologie (KIT)
- Niklas Kucs – Karlsruher Institut für Technologie (KIT)
- Anna-Lena Beisel, M. Sc. – Karlsruher Institut für Technologie (KIT)

Unterstützung bei der Durchführung der Vorlaufstudie zur Marktstudie im Rahmen einer Studienarbeit in unserer Lehrveranstaltung Projektmanagement am Karlsruher Institut für Technologie (KIT) durch:

- Benno Salié, Nicholas Milenkovic, Julius Knispel, Felicia Kaufmann, Yoshua Klingenhäger, Leon Eberle, Maximilian Mangold, Sven Daschek, Nikolas Pieroth, Jonas Richter und Tobias Kiesner (alle im Studiengang Wirtschaftsingenieurwesen)



Seiten **178–180** werden in dieser Leseprobe nicht angezeigt.

Die vollständige Publikation ist im DVP-Shop erhältlich.

Zugang: <https://dvpev.de/produkt/marktbericht-bauherrnseitige-projektmanagementdienstleistungen-in-deutschland/>