

**Prof. Dr.-Ing. G. Girmscheid**

## **Wettbewerbsvorteile nutzen – Konzepte für Bauunternehmen**

### *Markt- und ressourcenbasierte Perspektiven*

Die europäischen Volkswirtschaften befinden sich im Zuge der Globalisierung in einem zunehmend international geprägten Wettbewerbsgeschehen. Neben den Grosskonzernen sehen sich auch die kleinen und mittelständischen Unternehmen in steigendem Masse auf ihren in- und ausländischen Märkten mit internationalen Konkurrenten konfrontiert.

Die von den Unternehmen angebotenen Leistungen werden von den Bauherren zumeist ausschliesslich unter dem Gesichtspunkt der niedrigsten Angebotssumme miteinander verglichen.

Im Rahmen der Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen eines Gebäudes sind jedoch nicht nur die reinen Investitionskosten von Relevanz, sondern auch die sich aus ihnen ergebenden Folgekosten (Life-Cycle-Betrachtung).

Der Wettbewerb wird sich deshalb in Zukunft nicht mehr nur auf Gesichtspunkte der Planung und Ausführung von Bauwerken beschränken, sondern über geeignete Modelle auch die Auswirkungen dieser Planungs- und Ausführungsleistungen auf die spätere Nutzung einbeziehen.

Vor diesem Hintergrund liegt die Zukunft der Bauwirtschaft in der weiteren Entwicklung von gewerke- und funktionsübergreifenden Gesamtlösungen, die unter Berücksichtigung einer flexiblen und anspruchsvollen Architektur die Gesamtkostenoptimierung eines Bauwerks über seinen gesamten Lebenszyklus erlauben. Dies gilt sowohl für grosse wie auch für kleine Unternehmen.

Gerade der Baumarkt zeichnet sich u. a. durch hohe Wettbewerbsintensität, eine heterogene Anbieterstruktur und Marktstagnation aus. Im Gegensatz zu Preissenkungen als vornehmliches Wettbewerbsinstrument der Bauunternehmen, welche regelmässig ihre Wirkung verfehlen, stellt der Autor einen wettbewerbsfähigen markt- und ressourcenorientierten strategischen Ansatz dar, den Systemanbieter-Ansatz.

Um das Potential zur Steigerung des nachhaltigen (life-cycle-orientierten) Kundennutzens auszuschöpfen, müssen die Unternehmen die anbieterinternen und marktbezogenen Wettbewerbsvorteile nutzen und anhand eines Systemangebotes in kundenfreundliche Leistungen umsetzen.

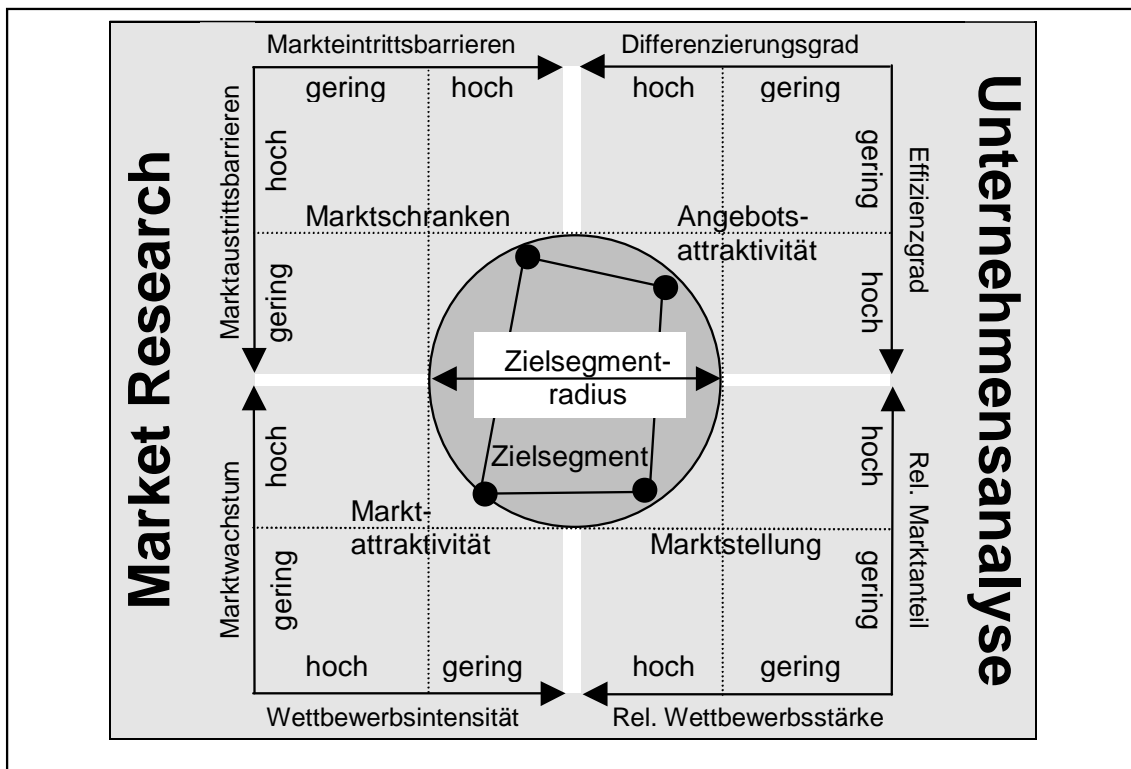
Die Herausforderung der Unternehmen der Bauwirtschaft besteht darin, in einem stagnierenden Markt aktiv zu wachsen. Durch die Leistungsinnovationen des Systemanbieteransatzes lässt sich z.B. ein aktives Wachstum generieren durch:

- Erschliessung neuer Marktanteile in bestehenden Märkten (Verdrängungswettbewerb)
- Erschliessung neuer Märkte

Die Anbieter müssen daher zum Aufbau von Wettbewerbsvorteilen gezielt kundengerechte, innovative Leistungsangebote entwickeln und ausbauen, die von Konkurrenten nicht so leicht nachgeahmt werden können. Dazu ist es erforderlich, den Wettbewerb als dynamischen Prozess zu betrachten, der durch Nachahmung, Ersatzleistungen, Veränderungen

der Kundenanforderungen etc. einen Lebenszyklus in Bezug auf die Marktphasen aufweist und somit permanenter wirtschaftlich-technischer Innovationen bedarf, um den erarbeiteten Wettbewerbsvorsprung zu erhalten.

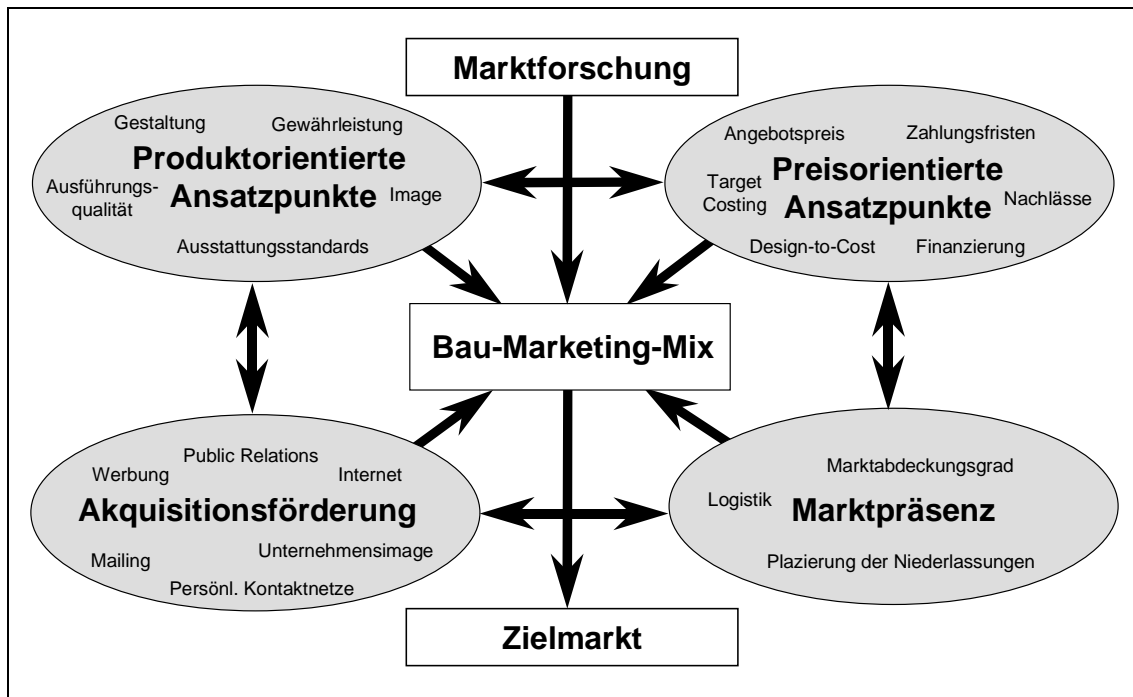
Innerhalb dieser Überlegungen ist u. a. der Auswahl der Zielmärkte (Bild 1) besondere Aufmerksamkeit zu widmen. Diese sollten eine weitgehende Differenzierung erlauben und es anderen Anbietern erschweren, erzielte Erfolge nachzuahmen. Die angestrebte Konzentration muss die Möglichkeit beinhalten, über geeignete Ansatzpunkte Effizienzvorteile gegenüber denjenigen Wettbewerbern zu entwickeln, die über einen breiten Marktbereich operieren.



**Bild 1:** Durchführung einer Zielmarktsegmentanalyse

Der anvisierte Zielmarkt sollte im bestmöglichen Fall über ein genügendes Wachstumspotential verfügen, das es erlaubt, die erarbeiteten Wettbewerbsvorsprünge in nachhaltige Geschäftserfolge umzusetzen.

Aufbauend auf den Resultaten der durchgeführten Marktsegmentierung erfolgt die Entwicklung eines komplexen Marketing-Mix (Bild 2). Nach einer marktkonformen Unternehmensausrichtung werden in ihm verschiedene Ansatzpunkte zur Formulierung der strategischen Ziele gegenüber den Auftraggebern als Kunden der Bauwirtschaft entwickelt.



**Bild 2:** Entwicklung eines komplexen Marketing-Mix für den Zielmarkt

Der Systemanbieter-Ansatz ist praxisorientiert ausgerichtet und zeigt Unternehmen und Managern theoretisch abgeleitete Handlungsalternativen für die Verbesserung der Wettbewerbsposition ihrer Bauunternehmen auf. Sein Ziel ist es jedoch auch, die Bauwirtschaft zu life-cycle-orientiertem Wirken zu motivieren und zur Erhöhung des Bauherrennutzens beizutragen, um so eine Win-Win-Situation herbeizuführen.

In diesem Buch werden die verschiedenen strategischen ressourcen- und marktorientierten Ansätze, die sich aus der Life-Cycle-Betrachtung baulicher Anlagen ergeben, aufgezeigt. Diese dienen Unternehmen zur spezifischen Positionierung im Markt sowie zur effizienzsteigernden Ausrichtung ihres spezifischen kundenorientierten Leistungsprogramms. Dabei sollen Marktchancen und eigene Anbieterstärken gleichsam berücksichtigt werden.

Für Unternehmer und Manager gilt, branchenübliche und bereits allgemein anerkannte Massnahmen umzusetzen, kommt einem wettbewerbsneutralen und damit passiven Wettbewerbsverhalten gleich. Gerade die Marktführer sollten jetzt in der Phase vielfältiger Veränderungsprozesse ihre Chance nutzen, über eine verstärkte Kundenorientierung die Struktur des Wettbewerbs in einer für sie günstigen Art zu beeinflussen.