
Dipl.-Ing. Markus Schulte
Prof. Dr.-Ing. Gerhard Girmscheid

Auswege aus dem Dilemma des reinen Preiswettbewerbs

Marktorientierte Lösungsansätze für Bauunternehmen

Zürich, September 1998



Prof. Dr.-Ing. Gerhard Girmscheid
Institut für Bauplanung und Baubetrieb
ETH Zürich
Professor für Baubetriebswissenschaften
und Bauverfahrenstechnik



Dipl.-Ing. Markus Schulte
Institut für Bauplanung und Baubetrieb
ETH Zürich
Doktorand und Wissenschaftlicher Mitarbeiter

Auslieferung: Institut für Bauplanung und Baubetrieb, ETH Zürich

© Copyright by Prof. Dr.-Ing. Gerhard Girmscheid
Produktion: Stäubli AG, Zürich

ISBN 3 7266 0035 3

Inhaltsübersicht

1 Einleitung	5
2 Analyse des Baumarktes	6
2.1 Die Struktur des Baumarktes als Ursache des	
Preiswettbewerbs	6
Fragmentierung des Baumarktes	6
Heterogenität der Anbieterstruktur	6
Langfristige Marktstagnation	7
Verhandlungsstärke der Bauleistungsnachfrager	7
2.2 Aktuelle Markttendenzen	7
Überkapazitäten	7
Hohe Bereinigungswiderstände	8
Hohe Wettbewerbsintensität	8
Überreaktion auf neue Geschäftsfelder	8
3 Marktorientierte Lösungsansätze	9
3.1 Möglichkeiten des Wachstums	9
Wachstumsansätze	9
Passives Wachstum	9
Aktives Wachstum	9
Voraussetzungen einer aktiven Wachstumsstrategie	10
3.2 Strategie der Kostenführerschaft	10
Zielsetzung der Kostenführerschaft	10
Anforderungen der Kostenführerschaft	10
Risiken der Kostenführerschaft	10
Kritische Betrachtung der Kostenführerschaft	10
3.3 Differenzierung	11
Zielsetzung der Differenzierung	11
Anforderungen der Differenzierung	12
Risiken der Differenzierung	12
Kritische Betrachtung der Differenzierung	12
3.4 Konzentrationsstrategie	13
Zielsetzung der Konzentration	13
Anforderungen der Konzentration	13
Risiken der Konzentration	13
Kritische Betrachtung der Konzentration	14
3.5 Marktorientierte Umsetzung der Strategieansätze	14
Marktsegmentierung zur Evaluation des Zielmarktes	14
Erstellung eines Marketing-Mix	15
Produktorientierte Ansatzpunkte	15
Entwicklung eines eigenen Marktimages	15
Preisorientierte Ansatzpunkte	16
Restrukturierung der Marktpräsenz	16
Systematisierung der Auftragsakquisition	16
Ansatzpunkte der Differenzierung innerhalb des Zielmarktes	17
Bedeutung der Kundenzufriedenheit	17
Fortschreitende Rationalisierungsbemühungen	17

Prozessmanagement zur Steigerung der Mitarbeiter- zufriedenheit	17
Produktindividualität zur Steigerung der Kunden- zufriedenheit	17
4 Vom Bereitsteller zum Systemanbieter	19
Komplexe Leistungspakete als Antwort auf den reinen Preiswettbewerb	19
Systemangebote als höchste Stufe der Leistungskomplexität	19
Anforderungen an die Bauunternehmen als Systemanbieter	20
Systemanbieterkonzept als Chance für die Bauunternehmen	20
Abkopplung vom zyklischen Charakter der Baunachfrage ..	20
Zielgerichtete Businesspläne durch Systemanbieter- kompetenz	21
Vermarktung der Systemanbieterleistungen	21
Entwicklung konzentrierter Systemanbieterleistungen	21
Bisheriger Leistungsstand	22
Bestehende Herausforderungen	22
5 Kooperationen als Möglichkeit zur Bewältigung der bestehenden Herausforderungen	23
5.1 Zielsetzungen von Kooperationen	23
Kostenvorteile	23
Zeitvorteile	23
Akquisitionsvorteile	24
Know-how-Vorteile	24
Entwicklung einer Systemanbieterkompetenz	25
5.2 Kooperationsrichtungen	25
Vertikale Kooperationen	25
Horizontale Kooperationen	25
Diagonale Kooperationen	26
Mehrdimensionale Kooperationsstrukturen	26
5.3 Intensitätsgrad von Kooperationen	27
5.4 Dauer der Kooperation	27
5.5 Auswahl der Kooperationspartner	28
Evaluation möglicher Partner	28
Erfolgversprechende Kooperationsbasis	28
Gemeinsame strategische Zielsetzung	28
Kompatible Unternehmenskulturen	28
5.6 Phasen von Unternehmenskooperationen	28
Vorbereitungsphase	28
Etablierungsphase	29
Synergiephase	29
6 Virtuelle Unternehmen als neue Kooperationsform	30
Das Konzept der virtuellen Unternehmung	30
Aufbau eines virtuellen Kooperationsnetzwerks	30
Initiierung virtueller Unternehmen	30
Virtuelle Organisationsformen zur unternehmensinternen Projektabwicklung	31
7 Schlussbemerkung	33
8 Abbildungsverzeichnis	34
9 Literaturverzeichnis	35

Einleitung

Der gegenwärtig in der Bauwirtschaft stattfindende Strukturwandel ist gekennzeichnet von einem Rückgang der Nachfrage nach Bauleistungen sowie von Überkapazitäten und einer zunehmenden Anzahl von Firmenkonkursen auf der Anbieterseite. Die von den Unternehmen oft nur in einer Bereitsteller-Manier angebotenen Bauleistungen werden zumeist ausschliesslich unter dem Gesichtspunkt der niedrigsten Angebotssumme miteinander verglichen. Vorherrschende Restrukturierungsansätze beziehen sich aus diesem Grunde in erster Linie auf die Erlangung einer Kostenführerschaft, mit deren Hilfe die Preise der Konkurrenten weiter unterboten werden sollen. Produktivitätszuwächse werden innerhalb der Restrukturierungsbemühungen oftmals durch eine zunehmende Fremdvergabe an Billiganbieter angestrebt. Die eingekauften Subunternehmerleistungen werden von den Bauunternehmen, die ihrerseits über die Unzulänglichkeit reiner Preiswettbewerbe klagen, wiederum vornehmlich unter dem Gesichtspunkt des geringsten Weitervergabepreises betrachtet.

Ein Ziel der Forschungsaktivitäten am Institut für Bauplanung und Baubetrieb im Bereich Baubetriebswissenschaften und Bauverfahrenstechnik ist es, gegenüber den Bauunternehmen bei der Entwicklung neuer Strategieansätze eine unterstützende Funktion wahrzunehmen. In Kooperation mit geeigneten Bauunternehmen sollen mögliche Lösungsansätze für die Bewältigung gegenwärtiger und zukünftiger Herausforderungen gefunden werden. Die Bauunternehmen sollen in die La-

ge versetzt werden, als Wertschöpfungsmotor der Bauwirtschaft auch in Zukunft ihrer volkswirtschaftlichen Verantwortungen gerecht zu werden. Richtungsweisende Innovationen müssen zur verstärkten Kundenorientierung durch die Erschliessung vorhandener Synergiepotentiale entwickelt werden.

Der Bauproduktmarkt bestimmt als Wettbewerbsfeld der Bauwirtschaft die Herausforderungen, denen die Bauunternehmen momentan gegenüber stehen. Strategien zur Bewältigung dieser Herausforderungen lassen sich nur durch eine tiefgreifende Analyse der in der Bauwirtschaft vorherrschenden Wettbewerbsstrukturen erarbeiten. Sie müssen die Ursachen der strukturellen Probleme der Baubranche mit einbeziehen.

Im Rahmen dieser Veröffentlichung wird zunächst eine Untersuchung der allgemeinen Wettbewerbsbedingungen der Bauwirtschaft durchgeführt. Anschliessend erfolgt die Erörterung grundlegender Wettbewerbsstrategien und ihrer Umsetzung. Als Möglichkeit zur Gewinnung von Wettbewerbsvorteilen wird die Entwicklung von Systemanbieterleistungen genauer untersucht. Unternehmenskooperationen werden als ein Instrument zur Erarbeitung von Gesamtleistungsangeboten unter verschiedenen Aspekten analysiert, wobei besonderes Gewicht auf das Konzept der virtuellen Unternehmung gelegt wird.

2 Analyse des Baumarktes

6

Die Frage, die sich die Bauunternehmen bei ihrer aktiven Suche nach Auswegen aus dem Dilemma des Preiswettbewerbs als erstes stellen müssen, ist, ob die Bauherren ausschliesslich an niedrigen Baupreisen und nicht ebenso an herausragenden Nutzungslösungen interessiert sind. In diesem Fall würden sich die Kunden der Bauwirtschaft deutlich von denen der übrigen Wirtschaftszweige unterscheiden. In Wirklichkeit stehen die Bauherren Bauunternehmen gegenüber, die es trotz aller Anstrengungen bisher vielfach nicht verstanden haben, ihr Leistungsangebot erkennbar von dem der Wettbewerber abzuheben. Der Kunde hat demzufolge keinen signifikanten Anhaltspunkt, welchem Anbieter er einen Auftrag erteilen soll. Er zieht sich somit auf das für ihn nächstliegende Vergleichskriterium, den Baupreis, zurück.

Die erkennbaren Folgen eines zum Teil ruinösen Verdrängungswettbewerbs resultieren aus dem in der Anbieterstruktur der Bauwirtschaft begründeten Strukturwandel, der durch den momentanen Konjunkturverlauf zusätzlich verstärkt wird. Für die Entwicklung einer erfolgreichen Strategie zur Positionsverbesserung einer Bauunternehmung ist es erforderlich, in einem ersten Schritt die Marktstellung der Unternehmung systematisch zu erfassen und darauf aufbauend Ansatzpunkte für eine zukunftsweisende Unternehmensausrichtung zu erarbeiten.

2.1 Die Struktur des Baumarktes als Ursache des Preiswettbewerbs

Fragmentierung des Baumarktes

Der Baumarkt ist in seiner Struktur

stark fragmentiert. Während in anderen Branchen Branchenführer durch ihr Angebotsprogramm und ihre Preisgestaltung für klare Marktgesetze sorgen und den kleinen Anbietern in ihren Nischen die Marktbedingungen vorgeben, finden sich in den wichtigsten Geschäftsfeldern der Bauwirtschaft eine Vielzahl von Wettbewerbern, die aufgrund ihrer geringen Marktanteile von sich aus nicht in der Lage sind, dem Wettbewerbsgeschehen richtungsweisende Impulse zu geben.

Die Ursachen der Baumarktfragmentierung ergeben sich direkt aus der Charakteristik des Bausechäfts. Im Gegensatz zu anderen Branchen ist es in der Bauwirtschaft wegen der Eigenheiten der Baustellenfertigung kaum möglich, über grosse, zentralisierte Betriebsstätten Kostenvorteile (Economies of Scale) zu erreichen.

Baustellenlogistikkosten sind entfernungsabhängig und begrenzen den von einer lokalen Unternehmenseinheit zu bedienenden regionalen Teilmarkt. Selbst grössere Unternehmen haben Schwierigkeiten, aus ihrer Grösse generelle Einkaufsvorteile gegenüber ihren Wettbewerbern zu entwickeln, da bei der logistischen Materialversorgung der Baustellen die Nähe der Lieferanten zur Minimierung von Transportkostenanteilen eine wichtige Rolle spielt. Niederlassungen grösserer Unternehmen erzielen in den regionalen Teilmärkten kaum bessere Einkaufsergebnisse als die mit ihnen konkurrierenden mittelständischen Bauunternehmen. Ausnahmen bilden hier lediglich die mit überregionalen Baustellenzulieferern aushandelbaren Globallieferverträge. Mengenvorteile im Ein-

kaufsbereich liegen in der Grösse des auszuführenden Bauprojektes, nicht in der Grösse der übergeordneten Organisation des ausführenden Unternehmens begründet.

Örtliche Marktnähe, persönliche Kontakte sowie das Image einer Unternehmung spielen bei der Akquisition von Bauaufträgen oftmals eine wichtige Rolle. Neben direkten Vergabevorteilen ergeben sich aus ihnen nicht selten Informationsvorsprünge, die bei der Bemühung um Aufträge hilfreich sind. Alteingesessene Familienbetriebe haben in dieser Hinsicht vielfach einen Vorteil gegenüber den Niederlassungen der Grossunternehmen, die mit ihren ständigen Personalfluktuationen und -wechseln langfristige persönliche Kontakte nur vergleichsweise schwerer aufbauen können. Ansätze zur Aufhebung der Fragmentierung müssen versuchen, durch die Schaffung und verstärkte Ausnutzung von Betriebsgrössenvorteilen die Anbieterstruktur zu bereinigen. Mögliche Ansätze hierzu werden im einzelnen innerhalb des Kapitels 3 erörtert werden.

Heterogenität der Anbieterstruktur

Die Anbieterstruktur in der Baubranche ist ausgesprochen heterogen. Auf der einen Seite befinden sich vergleichsweise grosse Publikumsgesellschaften, die ihren Kapitalanlegern eine auf dem Kapitalmarkt konkurrenzfähige Rendite bieten müssen. Das Prinzip des Shareholder-Value verlangt nach einem stetig ansteigenden Unternehmenswert; ihre Kapitalanleger treten in erster Linie als Investoren und nicht als Unternehmer im eigentlichen Sinne auf. Ihr Kapital ist

beweglich, sehr flexibel und ständig auf der Suche nach der bestmöglichen Anlagegelegenheit. Bauunternehmen in Privatbesitz können sich demgegenüber mittelfristig mit geringeren Kapitalrenditen zufriedengeben. Ihre Kapitaleigner sind engagierte Unternehmer, die zumeist eine starke emotionale Bindung zu ihrer Unternehmung, ihrem Lebenswerk aufgebaut haben.

In der Bauwirtschaft werden von Unternehmen unterschiedlicher Grösse identische Leistungen angeboten. Kleine, mittelgrosse und grosse Unternehmen stehen sich trotz ihrer unterschiedlichen Randbedingungen bei der Vergabe von Aufträgen als direkte Wettbewerber gegenüber. Unterschiedliche unternehmerische Zielsetzungen führen zu einer komplexen Anbieterstruktur. Ziele und strategische Überlegungen der Unternehmen divergieren, Art und Umfang der angebotenen Bauleistung sind hingegen oftmals identisch.

Langfristige Marktstagnation

Die überwiegende Mehrheit der Bauwirtschaft ist von einer langfristigen Stagnation des Marktvolumens in den meisten Geschäftsfeldern überzeugt. Unsicherheit herrscht dagegen in der Einschätzung kurzfristiger Tendenzen. Insbesondere die Frage nach dem Zeitpunkt, dem Umfang und der Geschwindigkeit einer kurzfristigen Konjunkturerholung beschäftigt die Unternehmen. Der stark zyklische Charakter der Baunachfrage erschwert zudem die genaue Bewertung langfristiger Trends in den einzelnen Geschäftsfeldern sowie den verschiedenen regionalen Teilmärkten.

Verhandlungsstärke der Bauleistungsnachfrager

Bauleistungen haben in der Regel eine hohe Kostenrelevanz für das Ausgabenbudget der Auftraggeber. Sie erfordern oftmals enorme, in der Regel langfristige Finanzierungsanstrengungen. Die Nachfrager von Bauleistungen weisen daher für gewöhnlich eine besonders ausgeprägte Preisempfindlichkeit auf. Preisvergleiche und zähe Verhandlungen sind daher aus der Sicht der Bauherren sehr lohnend. Aus dieser Überzeugung heraus entwickeln die Bauleistungsnachfrager eine hohe Entschlossenheit zur Bewertung und Aufbesserung der vorhandenen Angebote. Zu ihrem Vorteil finden sie auf dem Baumarkt jederzeit eine genügende Anzahl von Alternativanbietern, die sich in der Art ihres Angebotes kaum voneinander unterscheiden und sich zur Erzielung einer geringstmöglichen Angebotssumme leicht gegeneinander ausspielen lassen. Der Wettbewerb findet ausschliesslich auf der Preisebene statt.

Es kommt hinzu, dass sich im Gegensatz zu anderen Branchen die Kunden der Bauwirtschaft bisher nur schwer von einem Anbieter langfristig an seine Unternehmung binden lassen. Selbst regelmässige Bauleistungsnachfrager bevorzugen zumeist nicht dauerhaft ein einziges Unternehmen zur Deckung ihres Bauleistungsbedarfs. Aus dem Wechsel eines Anbieters entstehen ihnen zumeist keine Umstellungskosten, die sie veranlassen könnten, eine Unternehmung längerfristig zu favorisieren.

2.2 Aktuelle Markttendenzen

Die momentan rückläufige Bauleistungsnachfrage führt zu einer verstärkten Wettbewerbsintensität. Sie resultiert aus den vorhandenen Überkapazitäten und äussert sich in erster Linie in einem stetigen Verfall des Baupreisniveaus.

Überkapazitäten

Überkapazitäten ergeben sich immer dann, wenn von den Unternehmen die Entwicklung der zukünftig zu realisierenden Auftragsvolumina innerhalb ihrer Budgetpläne zu optimistisch eingeschätzt wird.

Sie resultieren u.a. aus dem zyklischen Charakter der Bauwirtschaft, der durch das regelmässige Auf und Ab der Konjunkturverläufe gekennzeichnet ist. Besonders die dadurch bedingte Überlagerung von langfristigen Veränderungen durch kurzfristige Schwankungen trägt dazu bei, Überkapazitäten aufzubauen. Während die Phase des Aufschwungs von der Ausnutzung vorhandener Marktchancen geprägt wird, herrscht in Zeiten rückläufiger Nachfrage oft Hoffnung auf eine schnelle Konjunkturerholung vor. Langfristige Investitionsentscheidungen bergen daher die Gefahr in sich, durch die Bedienung nur kurzfristiger Marktentwicklungen Kapazitätsüberhänge aufzubauen.

Neben der absoluten Entwicklung der Bauleistungsnachfrage spielt bei der Umsatzbudgetierung die Entwicklung des eigenen Marktanteils eine besondere Rolle. Das von einer Unternehmung zu realisierende Umsatzvolumen ergibt sich aus dem Volumen eines betrachte-

ten Teilmarkts und ihres relativen Marktanteils. Da das Marktvolumen in der Regel von den Einzelunternehmen aufgrund der Baumarktfragmentierung und der mangelnden Marktelastizität nicht beeinflussbar ist, resultiert ihr umsatzbezogener Einflussrahmen in erster Linie aus ihrer Wettbewerbsposition gegenüber den direkten Mitkonkurrenten.

Hohe Bereinigungswiderstände

Die in der Bauwirtschaft vorherrschenden hohen Bereinigungswiderstände führen in einer Niedergangsphase dazu, dass vorhandene Überkapazitäten im Vergleich zur Geschwindigkeit ihres Aufbaus nur vergleichsweise langsam abgebaut werden. Die Aktiva der Bauunternehmen, vornehmlich bestehend aus Werkhofimmobilien und Bauinventar, sind in hohem Masse auf die Erbringung von Bauleistungen ausgerichtet. Aus ihnen lässt sich in Zeiten vorhandener Überkapazitäten kein angemessener Veräusserungsertrag erzielen. Aufgrund des in solchen Situationen vorherrschenden Überangebots und der mangelnden Nachfrage nach Bauinventar sinkt der reale Liquidationswert der vorhandenen Aktiva unter ein von den Bauunternehmen zu akzeptierendes Mindestniveau. Hinzu kommen weitere fixe Kosten, denen sich die Unternehmen bei einem schnellen Kapazitätsabbau gegenüber sehen, wie z.B. Kosten für Sozialpläne sowie die Abwicklungskosten einer Unternehmensliquidation. Darüber hinaus stehen oftmals emotionale Widerstände, insbesondere bei den angesprochenen Familienbetrieben, einer drastischen Kapazitätsreduzierung bzw.

der Aufgabe ganzer Geschäftsfelder entgegen.

Eine weitere Problematik ergibt sich häufig dann, wenn nicht überlebensfähige Unternehmensteile verkauft und nicht aufgelöst werden. Mit ihren Erwerbern entstehen durch die vergleichsweise niedrigen Investitionskosten der erworbenen Kapazitäten neue Wettbewerber mit einer anfänglichen Scheinkonkurrenzfähigkeit, sogenannte Grenzbauproduzenten.

Hohe Wettbewerbsintensität

In langsam wachsenden bzw. stagnierenden Branchen wie der Bauwirtschaft sind die Unternehmen bei der Verfolgung einer Wachstumsstrategie auf die Ausweitung ihrer relativen Marktanteile angewiesen. Die durch Rationalisierungsfortschritte freiwerdenden personellen und finanziellen Ressourcen werden nicht von einer allgemeinen Branchenexpansion gebunden. Mit Hilfe wettbewerbsrelevanter Preissenkungen soll die Auslastung der vorhandenen Kapazitäten sowie die Beschränkung der Gemeinkostenanteile an der Gesamtwertschöpfung sichergestellt werden.

Bauleistungen sind naturgemäss nicht lagerfähig, eine Lagerwirtschaft als Absatzpuffer gegen schwankende Nachfragen und zur Verstetigung der Kapazitätsauslastung ist nicht denkbar. Der mangelnde Differenzierungsgrad seitens der Bauleistungsanbieter, verbunden mit den genannten Erfordernissen der Kapazitätsauslastung und den bestehenden Bereinigungswiderständen, führt zu einer hohen Wettbewerbsintensität auf den Teilmärkten der Bauwirtschaft. Preissenkungen als vor-

nehmliches Wettbewerbsinstrument der Bauunternehmen verfehlen ihre Wirkungen regelmässig, da sie von allen Unternehmen unabhängig von ihrer jeweiligen Leistungsfähigkeit durchgeführt werden können. Sie stellen also keinen individuellen Wettbewerbsvorsprung dar. Etwaige Kostenvorteile einzelner Anbieter vergrössern nur deren Überlebenswahrscheinlichkeit im Verdrängungswettbewerb. Befriedigende Betriebsergebnisse werden sich auf diese Weise nur von einer Minderheit der Bauunternehmen realisieren lassen.

Überreaktion auf neue Geschäftsfelder

Signifikant für die derzeitige Situation in der Bauwirtschaft ist vor allem das Bestreben zu vieler Anbieter, in gelegentlich entstehende Nischenbereiche des Baumarktes einzudringen. In der Hoffnung, nun einen profitablen Teilmarkt gefunden zu haben, werden diese häufig als Erlösung von der vorherrschenden Wettbewerbsintensität betrachtet. Dabei wird es von den ersten Anbietern in diesen Nischenbereichen zumeist versäumt, wirksame Markteintrittsbarrieren aufzubauen. Es ist daher nicht verwunderlich, dass in diesen neuen Geschäftsfeldern oftmals bereits nach kurzer Zeit dieselben strukturellen Probleme anzutreffen sind wie im übrigen Baumarkt. Anstatt das eigene Unternehmen im Kerngeschäft auf die Herausforderungen des Baumarktes auszurichten und die momentanen Veränderungen als Möglichkeit zur Positionsverbesserung zu nutzen, werden von zu vielen Anbietern dieselben Fehler zu oft begangen.

3 Marktorientierte Lösungsansätze

Lösungsansätze für die Bauunternehmen müssen sich auf dem Markt als dem Wettbewerbsfeld der Bauwirtschaft behaupten. Die eigentliche Ursache für die zur Zeit in Form von Preiskämpfen zu beobachtende Überreaktion des Baumarktes ist massgeblich in seiner Anbieterstruktur zu finden. Zukunftsfähige Wettbewerbsstrategien müssen darauf abzielen, die sich durch die Eigenheiten des Baumarktes ergebenden Problemstellungen in klare Wettbewerbsvorteile für die einzelne Bauunternehmung umzusetzen. Da letztendlich die Bauherren als Kunden der Bauwirtschaft über Erfolg oder Misserfolg einer Lösungsstrategie entscheiden, müssen alle Ansätze zur Verbesserung der eigenen Position den Markt respektive die Interessen der Kunden in den Fokus ihrer Bemühungen stellen.

3.1 Möglichkeiten des Wachstums

Wachstumsansätze

Zielsetzung der strategischen Unternehmensführung ist die Entwicklung von Erfolgspotentialen, die auf der operativen Ebene erschlossen und in realen Unternehmenserfolg umgesetzt werden. Mit Hilfe einer möglichst günstigen strategischen Position soll für die Zukunft ein Rahmen geschaffen werden, der unter den prognostizierten Marktbedingungen eine stetige Steigerung der unternehmerischen Wertschöpfung ermöglicht.

Zur Geschäftssicherung und -ausweitung stehen Bauunternehmen im Rahmen einer Wachstumsstrategie generell zwei verschie-

dene Ansätze zur Verfügung (Bild 1):

- *Passives Wachstum*
Gesamtmarktkonformes Wachstum
- *Aktives Wachstum*
Ausbau von Marktanteilen und Erschliessung neuer Märkte

Passives Wachstum

Der passive Wachstumsansatz setzt eine Expansion des Gesamtmarktes voraus. Die verfügbaren finanziellen und personellen Ressourcen werden vollständig durch die Bedienung der vorhandenen Nachfragedynamik gebunden. Marktkonforme Wachstumsstrategien waren das Erfolgsrezept der 80er Jahre, in denen die Bauwirtschaft von einem stetigen Gesamtmarktwachstum gekennzeichnet war. Angesichts der vorliegenden Konjunkturschätzungen und des anhaltenden Strukturwandels kann in einer risikoscheuen, abwartenden und konkurrenzneutralen Un-

ternehmenshaltung kein zukunfts-fähiger Lösungsansatz mehr gesehen werden. Bei passivem Wettbewerbsverhalten eröffnet die momentan vorherrschende Stagnation der Bautätigkeit im Bauhauptgewerbe keine Erfolgsaussichten.

Aktives Wachstum

Im Gegensatz zu passiven Wettbewerbsstrategien bietet ein aktiver Wachstumsansatz die Möglichkeit, auch bei stagnierendem oder rückläufigem Baumarktvolumen den eigenen Geschäftsumsatz zu steigern oder zumindest zu behaupten. Auch bei einer leichten Ausweitung der allgemeinen Bautätigkeit werden in erster Linie diejenigen Unternehmen die vorhandenen Marktchancen nutzen können, die sich aktiv und konkurrenzunterscheidend um eine Ausweitung ihrer Geschäftstätigkeit bemühen. Wirtschaftlicher Erfolg ist deshalb insbesondere vor dem

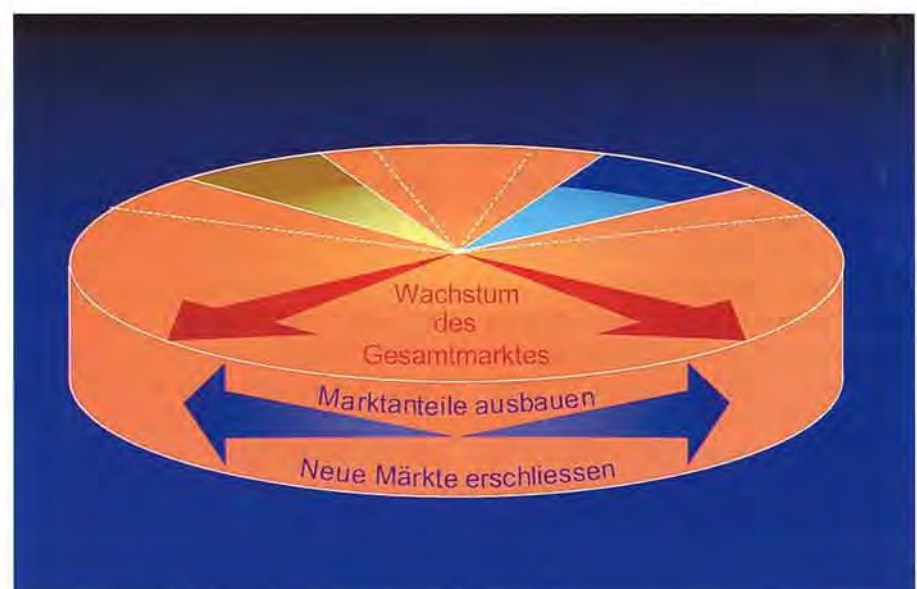


Bild 1: Mögliche Wachstumsstrategien für die Bauunternehmen

Hintergrund der momentanen Lage auf dem Baumarkt nur durch einen Ausbau gegenwärtiger Marktanteile und durch die Erschliessung neuer Märkte erreichbar.

Voraussetzungen einer aktiven Wachstumsstrategie

Das Erreichen dieser Zielvorgabe wird massgeblich durch die zwei folgenden strategischen Hauptaufgaben bestimmt werden:

- Erarbeitung von konkurrenzunterscheidenden Leistungsmerkmalen
- Erweiterung des Leistungsumfangs durch verstärkte Dienstleistungsorientierung

Da sich künftige Leistungserweiterungen ebenso wie die bereits angebotenen Bauleistungen auf dem Baumarkt behaupten müssen, lassen sich mögliche Ansätze im Rahmen einer strategischen Unternehmenspositionierung zunächst nur unter baumarkttechnischen Gesichtspunkten analysieren.

Im ersten Schritt empfiehlt es sich deshalb, mit Hilfe einer Marktanalyse eine genaue Bedürfnisabklärung zur Erarbeitung klar definierter Kundenanforderungen durchzuführen. Aufbauend auf die Feststellung und Festlegung gegenwärtiger und zukünftiger Kernkompetenzen erfolgt dann die Bestimmung des eigenen Zielmarktes. Neben der Abklärung der geographischen Präsenz (regional / national / international) und einer Marktsegmentierung nach Leistungsbereichen (z.B. Erdbau, Brückenbau etc.) kommt es im besonderen darauf an, die angebotene Leistungstiefe zu bestimmen (Bild 2).

Nach Porter [1] ist zwischen drei verschiedenen Typen von Wettbewerbsstrategien zu unterscheiden:

- Kostenführerschaft
- Differenzierung
- Konzentration auf Schwerpunkte

3.2 Strategie der Kostenführerschaft

Zielsetzung der Kostenführerschaft

Ziel des Kostenführeransatzes ist es, unter der grösstmöglichen Ausnutzung von Betriebsgrössensparnissen (Economies of Scale), eines strengen Controllings sowie unter der Umsetzung kostenrelevanter Know-how-Vorteile über die Kostenseite eine Vormachtstellung innerhalb des gesamten bedienten Teilmarktes zu erlangen. Hierdurch soll es einem Unternehmen u.a. ermöglicht werden, auch bei einem niedrigeren Preisniveau im Vergleich zu seinen Wettbewerbern ausreichende Gewinne zu erzielen.

Anforderungen der Kostenführerschaft

Die Erlangung einer Kostenführerschaft erfordert für gewöhnlich hohe Investitionen zur Produktivitätsmaximierung und dementsprechend eine ausreichende Kapitalverfügbarkeit. Innovative Bauverfahren und kontinuierliche Verbesserungen der Herstellungsabläufe, im Sinne einer strikten Prozessorientierung, sind dabei unverzichtbar zur Aufrechterhaltung der Kostenführerschaft. Unternehmensorganisation und Leistungsprogramm spiegeln die Erfordernisse einer kosteneffizienten Baufertigung nach aussen wider. Klare Organisationsstrukturen mit genau definierten Verantwortlichkeiten ermöglichen eine intensive

Kostenkontrolle. Die Baumanager werden mit einem Anreizsystem nach objektiven Bewertungsmassstäben (z.B. variable Vergütungsanteile) zur Erreichung der Kostenziele motiviert.

Risiken der Kostenführerschaft

Die Risiken des Kostenführeransatzes sind in erster Linie darin zu sehen, aufgrund einer überzogenen Kostenfixierung den Blick für vorhandene Produkt- und Marketingentwicklungen auf dem Baumarkt zu verlieren. Technische Veränderungen im Baufertigungsprozess sowie neue, innovative Bauverfahren können zudem die investitionsbedingten Kostenvorteile egalisieren. Darüber hinaus besteht die generelle Gefahr, langfristig erarbeitetes kostenrelevantes Know-how durch Nachahmung oder Personalfluktuation an die Wettbewerber zu verlieren. Des weiteren können betriebsindividuelle Kostensteigerungen die Höhe eines Kostenvorteils schmälern.

Kritische Betrachtung der Kostenführerschaft

Aufgrund der unter Kapitel 2 dargestellten Fragmentierung des Baumarktes ist es für ein einzelnes Bauunternehmen sehr schwer, auf dem von ihm bedienten Teilmarkt eine Kostenführerschaft über das gesamte eigene Leistungsprogramm zu erreichen. Zu ähnlich sind die in den einzelnen Unternehmen eingesetzten Bauverfahren und Herstellungsmethoden. In der Organisationsstruktur und der Baustellenabwicklung begründete Wettbewerbsvorteile sind meist nur in unzureichender Weise vorhanden und für sich noch nicht in der Lage, die Spanne der Preisbil-

dung konkurrenzunterscheidend zu durchbrechen.

Darüber hinaus ist es im Baugeschäft schwierig, die Kostenführerschaft am Markt in relevante Wettbewerbsvorteile umzusetzen. Die Baupreisbildung erfolgt punktuell von Ausschreibung zu Ausschreibung. Bauaufträge werden oftmals quasi "versteigert", wobei die Zahl der Angebotsrunden je nach Auftraggeber variiert (öffentliche Auftraggeber i.d.R. nur eine Angebotsrunde). Eine stetige Preisbildung erfolgt im Gegensatz zu vielen anderen Branchen nicht. Eine ausreichende Markttransparenz ist nicht vorhanden, die einzelnen Bauunternehmen sind in der Regel nicht über die Höhe der Einheitspreise ihrer Wettbewerber unterrichtet und können somit keine genaue Abschätzung ihrer Preisgestaltung bei der nächsten Ausschreibung vornehmen. Eine stetige Preisbildung verbunden mit einer ausreichenden Markttransparenz ist aufgrund des Projektcharakters des Bauens und der Einzigartigkeit einer jeden Bauaufgabe nicht erreichbar. Allgemeingültige, verbindliche und längerfristig anwendbare Preislisten, aus denen Auftraggeber und Wettbewerber eine Orientierung über die Preisgestaltung eines Unternehmens erhalten, sind naturgemäss nicht vorhanden.

Die Heterogenität der Bauleistungsanbieter dämpft zusätzlich die markttechnische Wirksamkeit einer erreichten Kostenführerschaft. Kostenvorteile einiger Unternehmen werden durch zurückgesteckte preisrelevante Renditeerwartungen anderer Unternehmen ausgeglichen. Die in der Bauwirtschaft anzutreffenden ho-

hen Bereinigungswiderstände führen dazu, dass viele Anbieter bei der Angebotskalkulation mit Hilfe einer aggressiven Deckungsbeitragsrechnung ihre effektiven Selbstkosten, z.B. durch den teilweisen Verzicht auf Abschreibungen, unterschreiten. In Kenntnis der langfristigen Unzulänglichkeit einer Grenzkostenstrategie wird versucht, wenigstens kurzfristig auf Kosten der Eigensubstanz am Markt zu bestehen, bis sich durch die erhoffte Konjunkturerholung die vorhandenen Probleme von selbst lösen. Die Erzielung eines geringen Kostenniveaus ist somit noch kein Garant für eine erfolgreiche Marktpositionierung. Durch Substanzvorteile gestärkte Wettbewerber können trotz eventueller Kostennachteile im Verdrängungswettbewerb gegenüber anderen Unternehmen im Vorteil sein.

Zur abschliessenden Betrachtung der Kostenführerschaftsstrategie ist festzustellen, dass das Anstreben der Kostenführerschaft als alleiniger strategischer Lösungsansatz nur unzureichend geeignet ist. Zwar sind Bemühungen zur Erlangung einer effektiven Kostenstruktur mit einhergehenden Anstrengungen zur stetigen Produktivitätssteigerung unverzichtbar, um im Wettbewerb bestehen zu können. Die Rendite einer Bauunternehmung wird aber neben der Höhe der Kosten in ebenso entscheidender Weise über die Seite der erzielten Einnahmen geprägt. Der Preisgestaltung kommt als einem der sicherlich wichtigsten Entscheidungsgesichtspunkte der Bauherren zwar eine besondere Rolle zu, der Markterfolg einer Unternehmung hängt jedoch von ei-

ner Vielzahl weiterer Parameter ab (Bild 3).

Die Bedingungen einer Auftragsvergabe, insbesondere die preislichen, sind nur für diejenigen Bauunternehmen unbeeinflussbare Konstanten, die keine konkurrenzunterscheidenden Leistungen anbieten können. Diejenigen Unternehmen, die sich ausschliesslich in ihrer Preisgestaltung von ihren Wettbewerbern abheben möchten, werden in Zukunft weiterentwickelten Lösungsanbietern gegenüberstehen, denen sie wegen der Unterlegenheit des eigenen Leistungsprogramms nur mit Hilfe von Kampfpreisen begegnen können.

Kostenführerschaftsstrategien als alleiniges strategisches Mittel bieten keinen Ausweg aus dem Dilemma des Preiswettbewerbes. Sie setzen an den Symptomen, nicht jedoch an den Ursachen der vorherrschenden Situation an.

3.3 Differenzierung

Zielsetzung der Differenzierung

Der Differenzierungsansatz zielt darauf ab, durch die Besonderheit der erbrachten Leistungen eine marktrelevante Unterscheidung gegenüber den Wettbewerbern herzustellen. Der Differenzierungsansatz bezieht sich dabei auf die gesamte Breite der von einem Unternehmen innerhalb eines Teilmarktes erbrachten Leistungen. Eine breite Attraktivitätssteigerung des eigenen Leistungsprogramms lässt sich durch die Bauunternehmen am ehesten mit Hilfe der Kombination ansonsten separater Einzelleistungen zu einem konkurrenzunterscheidenden

Komplettleistungsprogramm erreichen. So würde sich beispielsweise durch ausgeweitete Garantieleistungen (Preis, Termin, Qualität, Nutzungskosten) oder attraktive Finanzierungsmodelle der Wert des eigenen Bauprogramms in allen Marktsegmenten steigern lassen.

Anforderungen der Differenzierung

Voraussetzung zur Darstellung der Einzigartigkeit des Leistungsangebotes gegenüber dem Kunden ist eine besonders ausgeprägte Marketingkompetenz, die den Aufbau einer ausreichenden Preisabschirmung ermöglicht. Im Gegensatz zum Kostenführer-Ansatz steht bei einer Bauunternehmung, die den Differenzierungsansatz verfolgt, die Kundenorientierung im Vordergrund. Sie ermöglicht es, die Differenzierung aufrecht zu erhalten und das Leistungsprogramm bei sich ändernden Kundenansprüchen entsprechend anzupassen. Eine Prozessorientierung wird nur in den Bereichen verfolgt, in denen sie nicht mit der Bedienung der Kundenwünsche kollidiert. Im Idealfall trägt eine prozessorientierte Baufertigung dazu bei, einen höheren Differenzierungsgrad zu erreichen, z.B. über eine Verkürzung der Fertigungszeiten durch die breite Anwendung des Simultaneous Engineering (vgl. Kap. 5.2 – Vertikale Kooperationen).

Risiken der Differenzierung

Die Risiken des Differenzierungsansatzes bestehen zum einen, ähnlich wie bei der Kostenführerschaft, in einer Nachahmung durch die Wettbewerber. Des weiteren muss darauf geachtet werden, dass

die gegenüber den Kostenführern in Kauf genommenen Preisnachteile durch die Wirkung der Differenzierung mindestens kompensiert werden. Insbesondere besteht hier die Gefahr, dass auf Seiten der Bauherren der Bedarf nach der vorher als differenzierend wirkenden Leistung abnimmt und die Kosten Nachteile in den Vordergrund treten. Sich verändernde Rahmenbedingungen des Baumarktes müssen daher vorausschauend erkannt und in der Ausgestaltung des Leistungsprogramms berücksichtigt werden.

Kritische Betrachtung der Differenzierung

Die eigentliche Schwierigkeit bei der Umsetzung breit angelegter Differenzierungsbemühungen besteht darin, sie über die gesamte Leistungspalette eines Anbieters zu realisieren und gegenüber den Kunden in einer sich von den Wettbewerbern abhebenden Art darzustellen. Selbst die Erreichung von im Branchenvergleich führenden allgemeinen Leistungsmerkmalen, wie z.B. Service- und Qualitätsstandards, lässt sich von den potentiellen Kunden in der Regel nur unzureichend nachvollziehen. Allgemeine Formulierungen, die die führende Rolle einer Unternehmung in Bezug auf Service und Qualität darzustellen versuchen, müssen ihre Wirkung verfehlen, da sie von allen Unternehmen in ähnlicher Art benutzt werden. Erst ihre gezielte Nutzung zur Entwicklung konkreter Wettbewerbsvorteile, die von einem Auftraggeber direkt wahrgenommen werden können, bietet ausreichende Differenzierungschancen (vgl. Kap. 4). Eine Bauunternehmung, die für

sich den Anspruch erhebt, in jedem einzelnen ihrer Tätigkeitsbereiche eine führende Rolle einzunehmen und herausragende Nutzungslösungen anzubieten, wird wegen der vorherrschenden Marktfragmentierung und der Heterogenität der Anbieterstruktur scheitern müssen. Hinzu kommt, dass die Art der für gewöhnlich angebotenen Bauleistungen aus Sicht der Auftraggeber sehr vergleichbar ist und bisher von keiner Bauunternehmung eine führende Stellung über die gesamte Breite eines Teilmarktes als Ausgangsposition im Differenzierungswettbewerb erreicht werden konnte.

Vor dem Hintergrund des zur Zeit vorherrschenden Preiswettbewerbes muss bei eventuellen Bemühungen zum Aufbau differenzierender Leistungsinhalte darauf geachtet werden, dass aus diesen keine überhöhten Gemeinkostenanteile hervorgehen und dass die angestrebte Differenzierung ihre Wirkung nicht verfehlt, sondern in ihrer Art von den Bauherren angenommen wird. Es muss sichergestellt sein, dass durch die erreichte Differenzierung eine ausreichende Abschirmung entsteht, die die sich aus ihr eventuell ergebenden Kosten übersteigt.

Wegen des andauernden Preiswettbewerbes erscheinen breit angelegte Differenzierungsbemühungen stark risikobehaftet. Sie sollten sich zunächst auf Bereiche konzentrieren, in denen von Seiten der Unternehmen bereits Erfahrungen vorliegen und in denen sich die aus ihr resultierenden Kosten sowie die erzielbaren Marktvorteile abschätzen lassen.

Zur Beschränkung des Marktrisikos sollten Differenzierungsleistungen

zunächst optional angeboten werden. Die aus ihnen hervorgehenden Kosten sollten dabei nur einen variablen Charakter haben, damit aus einer Nichtbeauftragung keine Kostenbelastungen zum Nachteil der herkömmlichen Bauleistungen entstehen. Hierfür bieten sich beispielsweise externe Dienstleister an, die sich mit Hilfe virtueller Organisationsformen in die Projektabwicklung integrieren lassen (vgl. Kap. 6). Bei positiver Reaktion des Marktes sollten die differenzierend wirkenden Leistungen als obligatorischer Bestandteil in die Angebotsgestaltung aufgenommen werden, so dass eine Differenzierung der Gesamtleistung erreicht wird. Der Preiswettbewerb tritt damit über alle Bereiche eines Auftragsangebots zugunsten eines Lösungswettbewerbs in den Hintergrund.

3.4 Konzentrationsstrategie

Zielsetzung der Konzentration

Die Konzentrationsstrategie beinhaltet die Fokussierung der unternehmerischen Bemühungen auf einige wenige Zielmarktsegmente. Mit Hilfe einer Spezialisierung soll innerhalb des evaluierten Zielmarktes sowohl eine Kostenführerschaft als auch eine segmentspezifische Differenzierung erreicht werden. Durch die Konzentration der unternehmerischen Anstrengungen auf ein begrenztes strategisches Wettbewerbsfeld soll eine Bauunternehmung in die Lage versetzt werden, ihre strategischen Ziele effektiver als ihre Wettbewerber, die über die Gesamtbreite des Marktes operieren, umzusetzen. Durch die Einengung des Ziel-

marktes erzielte Wettbewerbsvorteile sollen die Nachteile, die sich aus einem Rückzug aus Randsegmenten ergeben können, übertreffen. Die Spezialisierung kann unter verschiedenen Gesichtspunkten wie z.B. regional, nach Art der Leistung, nach Auftraggebern oder nach der Leistungstiefe erfolgen (Bild 2).

Anforderungen der Konzentration

Entsprechend den innerhalb einer Konzentrationsstrategie zu erreichenden Zielsetzungen, gleichzeitiger Kostenführerschaft und Differenzierung, ergeben sich die hierzu erforderlichen Fähigkeiten aus einer Kombination der unter 3.2 und 3.3 erläuterten Anforderungen. Besondere Aufmerksamkeit ist der Auswahl der Zielmärkte zu widmen. Diese sollten eine weitgehende Differenzierung erlauben und es anderen Anbietern dadurch erschweren, erzielte Erfolge nachzuahmen. Die Zielsegmente müssen zum Unternehmen passen; sie sind nach verschiedenen Kriterien zu beurteilen, wie z.B. Lage und Ausdehnung der regionalen Teilmärkte, Grösse des Zielmarktes im Verhältnis zum Unternehmen, Anforderungen an das technische Know-how, Kapitalbedarf des Markteintritts etc. Die angestrebte Konzentration muss die Möglichkeit beinhalten, über geeignete Ansatzpunkte Effizienzvorteile gegenüber denjenigen Wettbewerbern zu entwickeln, die über einen breiten Marktbereich operieren. Der anvisierte Zielmarkt sollte im bestmöglichen Fall über ein genügendes Wachstumspotential verfügen, das es erlaubt, die erarbeiteten

Wettbewerbsvorsprünge in nachhaltige Geschäftserfolge umzusetzen.

Risiken der Konzentration

Die Konzentration auf einige Schwerpunkte birgt neben den genannten Chancen auch Risiken in sich. Ein Risiko besteht in der mangelnden Ausgleichsmöglichkeit plötzlich auftretender Nachfrageeinbrüche im Zielmarkt. Ein Systemanbieter, der sich z.B. auf die Erstellung schlüsselfertiger Multiplex-Kinos konzentriert hat, könnte durch eine zukünftige Trendwende im Freizeitverhalten oder durch eine Marktübersättigung mit einer abrupt nachlassenden Nachfrage konfrontiert werden. Ein weiteres Risiko besteht in der Gefahr, durch übertriebene Differenzierungsbemühungen und einer zu stark auf Kosten der Prozessorientierung geführten Kundenorientierung Kostennachteile aufzubauen. Die Wirtschaftlichkeit der Kundenlösung muss auch hier im Sinne des Gesamtnutzwertes für den Bauherrn im Vordergrund stehen. Der Angebotspreis wird auch beim Angebot differenzierter Speziallösungen einer der wichtigsten Bewertungsmaßstäbe für die Auftraggeber bleiben.

Eine weitere Gefahr könnte sich dann ergeben, wenn die zielmarktspezifische Differenzierung keine Besonderheit mehr darstellt, weil die Anforderungen des Gesamtmarktes sich an die des Zielmarktes annähern. Einem erlangten Wettbewerbsvorsprung würde dadurch die Basis entzogen. Ein Bauunternehmen wäre dann der Situation gegenübergestellt, seine Aktivitäten auf einen Teilmarkt beschränkt zu haben, ohne in diesem

längerfristige Wettbewerbsvorteile erreicht zu haben.

Kritische Betrachtung der Konzentration

Die Strategie der Konzentration auf einzelne Marktsegmente ist ein erfolgversprechender Ansatz, der allgemeinen Fragmentierung des Baumarktes zu entgehen. Die Segmentierung des Gesamtmarktes in kleinere Teilmärkte führt dabei im Idealfall zu einer Konzentration der Anbieter.

Die Vielzahl möglicher Marktsegmente kann dabei als geeignetes Pendant zur Heterogenität der Anbieterstruktur verstanden werden. Unternehmensspezifische Eigenheiten und Marktaktivität werden verstärkt aufeinander abgestimmt. Insbesondere mehrdimensionale Konzentrationsansätze, bei denen Differenzierung und Effizienzsteigerung unter Kombination ver-

schiedener Segmentierungsaspekte erfolgen, können dabei als vielversprechende Lösungsansätze verstanden werden.

Die wirtschaftlichste Baulösung hat für den Bauherrn meist einen vielschichtigen Charakter. Neben einer möglichst geringen Investitionssumme ergibt sie sich aus minimalen Betriebskosten sowie den geringen Aufwendungen des baulichen Unterhaltes. Der wirtschaftliche Nutzwert resultiert letztendlich aus der Rendite, die der Bauherr mit dem Projekt erzielen kann, sowie aus der Flexibilität der Nutzung, die den Gebrauchswert auch unter geänderten Anforderungen sicherstellt.

Die Konzentration bietet aufgrund des verkleinerten Zielmarktes die Möglichkeit, ein effektives Zielgruppenmarketing zur Formulierung der erreichten Wettbewerbsvorteile gegenüber potentiellen Bauherren

durchzuführen. Ein auf einige Zielmarktgebiete konzentrierter Anbieter kennt seine Kunden und deren Bedürfnisse genau, eine Kundenorientierung fällt ihm deshalb sehr viel leichter als seinen breit ausgerichteten Wettbewerbern.

3.5 Marktorientierte Umsetzung der Strategieansätze

In Abhängigkeit der eigenen Möglichkeiten und der bisherigen Marktposition ist zu klären, welcher der erläuterten Strategieansätze geeignet erscheint, die eigene strategische Situation hinsichtlich der gegenwärtig vorherrschenden und der für die Zukunft zu erwartenden Herausforderungen zu optimieren.

Marktsegmentierung zur Evaluation des Zielmarktes

Die Durchführung einer Marktsegmentierung dient der Bestimmung des Zielmarktes als Objekt der eigenen unternehmerischen Anstrengungen. Mit ihrer Hilfe wird das Unternehmen gedanklich unter der Betrachtung verschiedener Gesichtspunkte in ein mehrdimensionales Wettbewerbsfeld eingeordnet (Bild 2). Es ist unter anderem zu bestimmen, ob die eigentliche Marktchance darin zu sehen ist, als Sub-/Spezialunternehmer punktuelle Kernkompetenzen oder als GU/TU bzw. Systemanbieter integrale Leistungspakete anzubieten. Entscheidend ist es hierbei unter anderem auch, die zukünftigen Anforderungen der eigenen Kundenstruktur zu erkennen und als zentrales Element der Unternehmenspositionierung zu gewichten. Die Überprüfung der

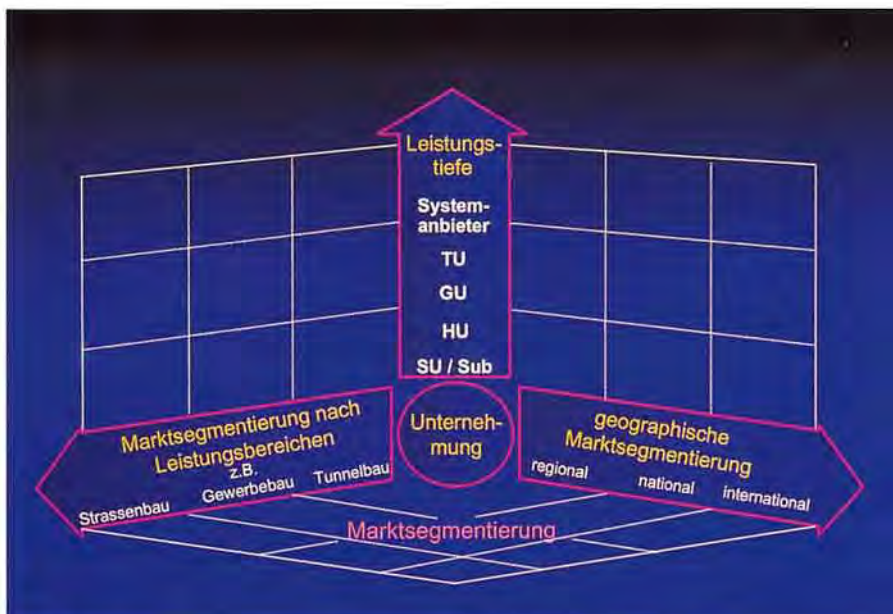


Bild 2: Marktsegmentierung zur Unternehmenspositionierung

geographischen Präsenz dient der Anpassung der Niederlassungsstruktur an die in den verschiedenen Regionen zu erwartenden Nachfrageentwicklungen. In Abhängigkeit der prognostizierten Marktbedingungen und der verfügbaren Ressourcen wird eine begrenzte regionale, eine nationale oder aber eine internationale [2] Marktausrichtung angestrebt.

Erstellung eines Marketing-Mix

Aufbauend auf den Resultaten der durchgeführten Marktsegmentierung erfolgt die Entwicklung eines komplexen Marketing-Mix. In ihm werden verschiedene Ansatzpunkte zur Formulierung der strategischen Ziele gegenüber den Auftraggebern als Kunden der Bauwirtschaft entwickelt. Die verschiedenen Ansatzpunkte innerhalb eines Baumarketing-Mix werden im folgenden kurz angesprochen und erläutert (Bild 3):

Produktorientierte Ansatzpunkte

Produktorientierte Ansatzpunkte beziehen sich auf die Leistung selbst, wobei die Leistung als Ganzes unter Einbeziehung von Dienstleistungsanteilen verstanden wird. Ausgeweitete Gewährleistungsangebote können beispielsweise als Möglichkeit verstanden werden, gegenüber einem möglichen Auftraggeber das Vertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit unter Beweis zu stellen. Neben dem Angebot von Preis- und Termingarantien steht gerade die technische und gestalterische Bauwerksqualität als wichtigster Teil der Gesamtleistungsqualität im Fokus des Kundeninteresses. Zur Ausweitung der Nutzersicherheit besteht innerhalb eines Lö-

sungswettbewerbes als weiterer Konkurrenzunterscheidender Ansatz die Möglichkeit, dem Bauherrn die ihm innerhalb einer bestimmten Nutzungsperiode anfallenden Kosten für den Unterhalt, die Instandsetzung und den Betrieb eines Gebäudes zu garantieren. Einem Investor wird damit von der Bauunternehmung eine hohe Kostensicherheit geboten, für ihn verbleibt als der von ihm beeinflussbare unternehmerische Unsicherheitsfaktor die Höhe der erzielbaren Einnahmen.

Die Befriedigung des Sicherheitsbedürfnisses der Kunden darf nicht als unangenehme Übernahme zusätzlicher Risiken verstanden werden, sondern muss als Chance zur Abgrenzung gegenüber den Wettbewerbern und zur Gewinnung des Kundenvertrauens erkannt werden. Risiken, die ihren Ursprung im Einflussbereich der Bau-

unternehmung haben, müssen auch folgerichtig von ihr übernommen werden, insbesondere wenn es sich um TU/GU-Leistungen handelt, die sich zur Entlastung der Bauherren von für sie atypischen Risiken etabliert haben.

Entwicklung eines eigenen Marktimages

Die Entwicklung eines eigenen Marktimages kann als eine Identifikationsebene für die Bauherrenbedürfnisse verstanden werden und soll nach aussen die Leistungsfähigkeit der eigenen Unternehmung dokumentieren. Diese Ebene muss sich zur Darstellung der Gesamtheit der angebotenen Leistung sowohl über das fertige Produkt Bauwerk als auch über den Dienstleistungsanteil erstrecken. Besondere Möglichkeiten bietet ein gezielt aufgebautes Image bei der Umsetzung einer Konzentra-



Bild 3: Entwicklung eines komplexen Marketing-Mix

tionsstrategie in neuen wachsenden Segmenten des Baumarktes. Der Aufbau einer segmentbezogenen Reputation, die die Vormachtstellung der eigenen Unternehmung im Zielmarkt unterstreicht, dient der verbesserten Kundenkommunikation. Die Kunden sollen sich zur Lösung ihrer speziellen Bauaufgabe frühzeitig an einen ihnen bekannten und kompetenten Anbieter wenden können. Im Idealfall wird die nachgefragte Leistung von potentiellen Bauherren gedanklich automatisch mit dem eigenen Unternehmen verbunden. Je nach den individuellen Erfordernissen der bedienten Zielmärkte ist beim Aufbau eines Marktimages abzuwägen, ob dieses sich jeweils auf die einzelnen Zielmarktaktivitäten oder die Unternehmung als Ganzes beziehen soll. In jedem Fall ist bei den Bemühungen zum Aufbau eines Marktimages an die vorhandene, bei den Kunden vorgeprägte Reputation des Unternehmens anzuknüpfen.

Preisorientierte Ansatzpunkte

Der Preis einer Bauleistung wird trotz aller Bemühungen zur Differenzierung immer einer der wichtigsten Gesichtspunkte der Auftragsvergabe sein. Als Investitionskostenanteil bestimmt er neben anderen Faktoren massgeblich die Wirtschaftlichkeit für den Bauherrn bzw. den Nutzer. Angesichts der für den Preiskampf ursächlichen Anbieterstruktur und des vorherrschenden niedrigen Baupreisniveaus müssen die Punkte Angebotspreis und Nachlässe in der gegenwärtigen Situation als ausgereizt betrachtet werden. Da der reine Preiswettbewerb ohnehin vermieden werden sollte,

bietet sich unter den preisorientierten Ansatzpunkten im Rahmen von Differenzierungsbemühungen in erster Linie die Einbeziehung von Finanzierungspaketen mit individualisierten kundenspezifischen Zahlungsmodalitäten zur attraktivitätssteigernden Erweiterung der eigenen Leistungspalette an.

Restrukturierung der Marktpräsenz

Im Bereich der Marktpräsenz ist eine grösstmögliche Kundennähe in dem mittels Marktsegmentierung evaluierten Zielmarkt anzustreben. Entscheidend ist hier neben der geographischen insbesondere die gedankliche Nähe zwischen Akquisition und Kunden. Eine besondere Rolle kommt der Marktpräsenz bei denjenigen Unternehmen zu, die sich mit Hilfe einer Konzentrationsstrategie auf eine bestimmte Zielgruppe konzentrieren. Sie müssen besondere Anstrengungen darauf verwenden, diese Gruppe bestmöglich zu erreichen. Aus der Eingrenzung der Zielgruppe lassen sich Marketingvorteile vor allem daraus gewinnen, diese besonders intensiv zu betreuen und beispielsweise bereits im Vorfeld potentieller Ausschreibungen Wettbewerbsvorteile gegenüber den über die gesamte Marktbreite ausgerichteten Wettbewerbern zu erarbeiten. Herstellungsorientierte und kostenträchtige Niederlassungen sollten sich im allgemeinen auf die nachfragedominanten Ballungsgebiete beschränken, während in den Randbereichen schlanke dezentrale Vertriebsbüros zweckmässig sind. Ihre Aufgabe besteht darin, hergestellte Kundenkontakte

zur fachgerechten Bedienung an die zuständigen Ansprechpartner in den Niederlassungen weiterzuleiten und während einer Projektabwicklung dem Kunden als persönlicher Betreuer zur Seite zu stehen. Auf diese Weise kann sichergestellt werden, dass das Ziel einer nachhaltigen Kundenbindung nicht im Rahmen der Bemühungen zur Maximierung der Projektergebnisse übermässig vernachlässigt wird. Langfristige strategische Überlegungen zur Kundenorientierung werden auch auf der operativen Geschäftsebene umgesetzt.

Systematisierung der Auftragsakquisition

Auf dem Gebiet der Auftragsakquisition müssen die Unternehmen ihre Anstrengungen zur Eigendarstellung noch verstärken, um die erarbeiteten Leistungserweiterungen im Blickfeld der Kunden gegenüber den Wettbewerbern abzugrenzen. Neben der Systematisierung der Public-Relations-Aktivitäten ist es insbesondere von Bedeutung, vorhandene Kundenkontakte systematisch zu erfassen und als einen wichtigen Teil des Betriebskapitals ihrer Bedeutung entsprechend zu bewirtschaften. Solche Beziehungen dürfen nicht länger persönlicher Besitz einiger Führungskräfte sein, sondern müssen, auch wenn sie sich auf zwischenmenschliche Kommunikation gründen, für das gesamte Unternehmen erschlossen werden. Eine Aufgabe, die in erster Linie von den Kundenbetreuern in den Vertriebsstellen umzusetzen ist.

Ansatzpunkte der Differenzierung innerhalb des Zielmarktes

Verschiedene Umfragen unter Vertretern marktführender Unternehmen haben gezeigt, dass die Schlüssel zur Erlangung einer Marktführerschaft branchenübergreifend in den Bereichen Qualität von Produkt und Service sowie in der Individualität massgeschneiderter Produkte gesehen werden müssen [3; 4]. Bauunternehmen, die eine überdurchschnittliche Qualität und überdurchschnittlichen Service anbieten, weisen zu meist eine vergleichsweise höhere Ertragskraft auf [5].

Wie bereits angesprochen, stellen allgemeingültige Formulierungen von Qualität und Service als Charakteristikum der eigenen Bauleistung eine abstrakte und für die Bauherren nur schwer fassbare Profilierung dar. Bei ihrer Umsetzung in wirkliche Markterfolge kommt es insbesondere darauf an, herausragende Qualität und Service in für den Kunden erkennbare Wettbewerbsvorteile umzusetzen. Aufgrund der in bezug auf die Differenzierungsbemühungen wichtigen Bedeutung dieser beiden Ansatzpunkte müssen diese bei der Erarbeitung einer Wettbewerbsstrategie einer besonderen Betrachtung unterzogen werden.

Bedeutung der Kundenzufriedenheit

Die Zufriedenheit der Kunden stellt eine direkte Brücke zu höheren Marktanteilen dar. Sie wird einerseits aufgebaut durch die längerfristige Bindung regelmässiger Bauleistungsnachfrager, die sich im Zweifelsfall bei neuerlichen Auftragsvergaben für einen Anbieter entscheiden werden, mit dem sie

positive Projekterfahrungen verbinden. Andererseits muss im Rahmen der genannten Eigendarstellung versucht werden, die Zufriedenheit vorhandener Kunden für andere potentielle Auftraggeber transparent zu gestalten.

Fortschreitende Rationalisierungsbemühungen

Fortschreitende Bemühungen zur Optimierung des Baubetriebs sind die Basis jeglicher Massnahmen zur Senkung der Herstellkosten. Sie müssen in allen Phasen eines konsequenten und prozessorientierten Projektmanagements verfolgt werden. Die Einhaltung vorgeplanter Herstellungsprozesse ist Voraussetzung zur Produktivitätssteigerung und damit Grundlage für Kapitalerträge und Gewinne. Vermiedene Stillstandszeiten bedeuten gesteigerte Netto-Geräteauslastungen. Optimierte Baustellenlogistiken mit Just-in-time-Lieferungen und Gerätebereitstellungen können nur unter der absoluten Einhaltung vorgegebener Zeitpläne umgesetzt werden. Sie müssen Teil eines systematisierten Prozessmanagements werden, das als integraler Bestandteil eines umfassenden Projektmanagements effiziente Herstellungsabläufe ermöglicht. Störungen des Herstellungsprozesses erschweren jede Prozessoptimierung und etablieren kurzfristige Improvisationen als unzureichendes Instrumentarium der operativen Planung.

Prozessmanagement zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit

Homogene Bauabläufe, die frei von hektischen und nervösen Korrekturarbeiten sind, tragen zu ei-

ner Steigerung des Betriebsklimas bei und helfen damit, den im Bau-sektor vielgeforderten Teamgeist in der Praxis umzusetzen. Geordnete Produktionsprozesse unterstützen darüber hinaus die vorhandenen Anstrengungen zur Vermeidung von Arbeitsunfällen und ermöglichen die Einführung ergonomischer Arbeitsprozesse.

Produktindividualität zur Steigerung der Kundenzufriedenheit

Die Produktindividualität berührt sowohl die Herstellung des Bauwerks als auch die Gestaltung beigestellter Dienstleistungen. Die Berücksichtigung individueller Bauherrenansprüche und die Entwicklung massgeschneiderter Produktlösungen sind Voraussetzungen zur Maximierung des Kundennutzens. Massnahmen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit müssen deshalb die Nutzeranforderungen ins Zentrum aller Überlegungen stellen.

Dabei ist es auch erforderlich, nicht nur über den eigenen Tellerrand, sondern auch über den des Kunden hinauszublicken und den Hintergrund und die Zielsetzung seiner Bauleistungsnachfrage zu kennen. Dokumentierte Erfahrungen aus vergleichbaren Bauprojekten sollen dabei helfen, die Zielsetzungen des Bauherrn mit den von ihm formulierten Anforderungen zu vergleichen. Hierbei gilt es insbesondere, die Kunden der Kunden verstärkt im Entwicklungsprozess zu berücksichtigen und damit langfristig den Erfolg der Kunden in das eigene Geschäft zu reflektieren. Der Bauunternehmer wird auf diese Weise zu einem kompetenten Gesprächspartner für den Bau-

herrn, ohne diesen von seiner eigenen Fachkompetenz zu entmündigen. Unternehmer- und Kundenüberlegungen müssen sich zu einer für beide Seiten erfolgreichen Gesamtlösung vereinen. Entsprechend dem Masse, wie der Kunde das Produkt als erfolgreich auf seine speziellen Anforderungen zugeschnitten empfindet, steigert sich seine Identifikationsbereitschaft mit dem fertiggestellten Bauwerk. Alle Überlegungen zur Rationalisierung des Baugeschehens dürfen deshalb keinesfalls auf Kosten der Produktindividualität erfolgen.

4 Vom Bereitsteller zum Systemanbieter

Die Erweiterung des Leistungsumfangs stellt die Grundlage zur Verbesserung der Produktqualität, insbesondere eines vorhandenen Dienstleistungsanteils dar. Sie ist eine zentrale Voraussetzung zur Individualisierung der angebotenen Produktlösungen. Nur aus einem umfänglichen Leistungsprogramm lassen sich innerhalb des Zielsegmentes kundenspezifische Angebote zusammenstellen. Der Kunde darf nicht in ein bestimmtes Leistungsschema gepresst werden, sondern das Angebot muss auf ihn zugeschnitten werden. Die Entwicklung integraler Leistungspakete wird in erster Linie durch eine Ergänzung der angebotenen Bauleistungen durch komplementäre Dienstleistungen erfolgen. Dabei wird es insbesondere darauf ankommen, den Kunden von für ihn fremden Leistungen, Pflichten und Risiken zu befreien, damit er sich ganz auf seine Kundenrolle zurückziehen kann und nur im Rahmen einer zielgerichteten Funktionsbeschreibung durch das Projekt beansprucht wird. Demgegenüber ist der Kunde beim herkömmlichen Bauprozess bei der Eingliederung seiner baulichen Vorstellungen in ein komplexes Umfeld oftmals auf sich selbst gestellt. Er hat alle Risiken, insbesondere bzgl. der Qualität, des Preises und der Termine selbst zu tragen.

Komplexe Leistungspakete als Antwort auf den reinen Preiswettbewerb

Das Angebot komplexer Leistungspakete bietet den Unternehmern einen naheliegenden Ausweg aus dem Dilemma des reinen Preiswettbewerbs. Je umfänglicher ein Leistungsangebot ist und um so

mehr individualisierte Anteile es enthält, desto mehr tritt der Gesamtnutzwert der angebotenen Lösung in den Vordergrund. Als eigentlichen Bewertungsmaßstab wird der Kunde die Erfüllung seiner primären Zielsetzungen, die er mit der Umsetzung eines Bauvorhabens verbindet, ansetzen. Der Baupreis wird somit vom ausschließlichen Vergabekriterium für den Kunden zum Teilaspekt einer umfassenden Kosten/Nutzen-Analyse.

Bauleistungen lassen sich entsprechend dem gesteigerten Anteil von Dienst- und Serviceanteilen gegenüber den Wettbewerbern differenzieren; die Kenntnis der Kundenzielsetzung tritt bei der Angebotsformulierung in den Vordergrund. Aufgrund der durch das Angebot von kundenorientierten Komplettlösungen intensiveren Beziehung zwischen Kunde und Bauunternehmen gewinnen Vertrauensqualitäten, z.B. Image, Erscheinungs-

bild und Auftreten des Anbieters, zunehmend Gewicht [6] und sind im Rahmen eines Zielmarketings verstärkt zu berücksichtigen. Besondere Bedeutung kommt vor diesem Hintergrund den angesprochenen Kundenbetreuern zum Aufbau einer nachhaltigen Kundenbindung sowie zur Identifizierung der Kundenziele zu. Zufriedene Kunden sind treue Kunden, betreiben das effektivste Marketing und sorgen damit für die angestrebte Erfolgstransparenz gegenüber potentiellen Neukunden.

Systemangebote als höchste Stufe der Leistungskomplexität

Die bislang höchste Stufe an Leistungskomplexität kann von den Bauunternehmen erreicht werden, wenn sie als Systemanbieter am Markt integrierte Gesamtlösungen anbieten. Ähnlich wie General- und Totalunternehmer garantieren sie für Qualität, Preis und Übergabetermin. Im entscheidenden

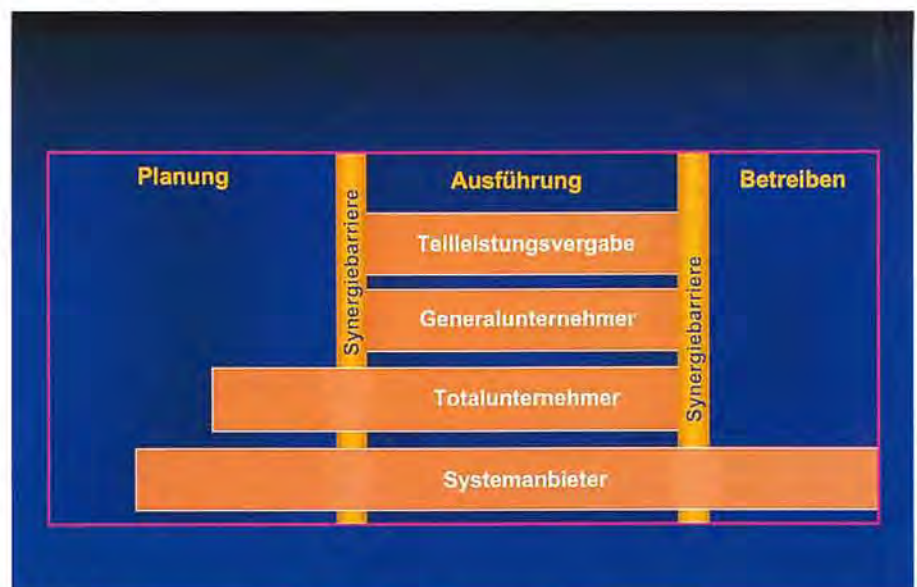


Bild 4: Überwindung von Synergiebarrieren durch Systemanbieter

Unterschied zeichnen sie sich jedoch dadurch aus, dass sie im Bereich einer angestrebten Baulösung über ganzheitliches Know-how bis hin zum Betreiben der Bauwerke verfügen. Bestehende Synergiebarrieren zwischen Planung, Ausführung und dem Betreiben von Bauprojekten werden abgebaut und in am Markt nutzbare Wettbewerbsvorteile umgewandelt (Bild 4).

Die bei der Realisierung verschiedener nutzungsähnlicher Bauprojekte von der Projektierung bis zum Betreiben vorhandenen und abrufbaren Erfahrungen versetzen sie in die Lage, optimierte Einzellösungen anzubieten. Die verfügbare Kompetenz bezieht sich dabei nicht mehr nur auf die Bauausführung und die Projektorganisation, sondern insbesondere auch auf eine speziell hinsichtlich der Nutzerzielsetzung optimierte Bauplanung.

Die Entwicklung einer nach verschiedenen Gesichtspunkten optimierten Baulösung kann von einem Unternehmen allein oder in Form von Kooperationen erfolgen. Entscheidend ist die Qualität des Leistungsspektrums als Ganzes und in seinen Teilbereichen. Relevante Wettbewerbsvorsprünge werden sich von einem Unternehmen bei der Entwicklung zum Systemanbieter in erster Linie dann erarbeiten lassen, wenn es sich auf einige Zielmärkte konzentriert. In Form einer mehrdimensionalen Konzentrationsstrategie werden in einem speziellen Marktsegment integrale Leistungen erbracht. In Anlehnung an die Konzentrationsstrategie lassen sich solche Leistungen als konzentrierte Systemanbieterleistungen definieren.

Anforderungen an die Bauunternehmen als Systemanbieter

Systemanbieter zeichnen sich durch eine aktive Entwicklung projektübergreifender innovativer Gesamtlösungen anstatt von projektbezogenen improvisierten Sondervorschlägen aus. Bei Projektabwicklungen gewonnenes Know-how wird gezielt dokumentiert und für das Gesamtunternehmen nutzbar gemacht. Die Kenntnis der Herstellungsprozesse liegt gewerkeübergreifend in allen Bereichen vor; Entwurfsplanung und Ausführung erfolgen unter einer ganzheitlichen schnittstellenübergreifenden Betrachtungsweise. Die besten Voraussetzungen, als Systemanbieter eine gesteigerte Leistungskomplexität anzubieten, besitzen diejenigen Unternehmen, die bereits als General- oder Totalunternehmer erfolgreich tätig sind. Durch die gezielte Erfassung und Bündelung des vorhandenen Know-hows und eine systematische Bewirtschaftung des vorhandenen Wissenskapitals muss in den evaluierten Zielmärkten eine Kompetenzführerschaft angestrebt werden, die die wettbewerbsdifferenzierende Entwicklung integraler Lösungen ermöglicht. In diesen Zielmärkten erlaubt das Angebot innovativer Leistungsprogramme über die Bedienung latenter Kundenbedürfnisse die Erzielung einer leistungsgerechten Vergütung.

Systemanbieterkonzept als Chance für die Bauunternehmen

Die Entwicklung zum kompetenten Systemanbieter bietet unter gezielter Umsetzung der Konzentrationsstrategie die Möglichkeit, die eingangs geschilderten Folgen der Baumarktfragmentierung und

der Heterogenität der Anbieterstruktur zu überwinden. Die Zahl der direkten Wettbewerber innerhalb eines Zielsegmentes reduziert sich in der Masse, wie sich aus der Konzentration relevante Wettbewerbsvorteile erzielen lassen, die als Barrieren den Markteintritt weiterer Wettbewerber erschweren. Entsprechend den individuellen Anforderungen der einzelnen Teilsegmente werden innerhalb eines Marktsegmentes vorwiegend Anbieter mit ähnlichen Voraussetzungen operieren. Eine gesteigerte Markttransparenz mit klaren Strukturen wird erreicht, von der Anbieter und Nachfrager gleichermaßen profitieren können.

Grossen Bauunternehmen bietet das Systemanbieterkonzept die Möglichkeit, aus ihrer breiten geographischen Marktpräsenz Betriebsgrössenvorteile gegenüber kleineren Unternehmen zu entwickeln. Eine Unternehmung, die beispielsweise zur Bereitstellung innerstädtischen Parkraums innovative Lösungskonzepte erarbeitet hat, kann diese einem breiten Markt zugänglich machen und auf diese Weise ihre Aufwendungen zur Erreichung der Kompetenzführerschaft auf eine ausreichende Projektanzahl verteilen. Segment-spezifisches Wissen wird mehrfach genutzt; es werden Know-how-bezogene Skalenvorteile generiert.

Abkopplung vom zyklischen Charakter der Baunachfrage

Die Entwicklung der Baunachfrage ist zyklischen Schwankungen ausgesetzt, die von den einzelnen Bauunternehmen nicht beeinflusst werden können. Die Folgen dieses zyklischen Charakters wurden unter Kapitel 2.2 bereits erläutert.

Bauunternehmen, die es verstehen, ihren Umsatz massgeblich an einige erfolversprechende Zielsegmente zu koppeln und in diesen nachhaltigen Vorsprünge gegenüber etwaigen Mitkonkurrenten zu entwickeln, werden die Auswirkungen zukünftiger Baurezessionen weit weniger als andere Wettbewerber erleben. Umsatzrückgänge im allgemeinen Baugeschäft werden sich zwar auch auf das Konzentrationsfeld eines erfolgreichen Systemanbieters niederschlagen. Die mit Hilfe der zielgerichteten Differenzierung erreichte Preisabschirmung trägt jedoch verbunden mit der aus Effizienzvorteilen entwickelten Kostenführerschaft letztendlich dazu bei, die innerhalb des Segmentes erreichte Vormachtstellung langfristig zu verteidigen und im Branchenvergleich jederzeit zufriedenstellende Renditen zu erzielen. Die zyklischen Ausprägungen der allgemeinen Baukonjunktur werden durch die längerfristigen Entwicklungsverläufe der evaluierten Zielsegmente überlagert.

Zielgerichtete Businesspläne durch Systemanbieterkompetenz

Die momentan vorherrschende schwierige Situation der Bauwirtschaft widerspiegelt sich auch in ihrer Einschätzung durch die Banken. Branchenratings und risikobereinigte Spartenenerträge dienen den Banken zur Bestimmung des Ausfallrisikos der an Bauunternehmen vergebenen Kredite. Durch die überzeugende Darstellung seiner Sonderstellung bietet sich für einen Systemanbieter die Chance, den eigenen Kapitalbedarf vom schlechten Branchenrating der Bauwirtschaft abzukoppeln. Die im

Vergleich zu den Wettbewerbern günstigere Deckung des Kapitalbedarfs ermöglicht auf der Kostenseite zusätzliche Konkurrenzvorteile. Im Rahmen eines Businessplanes kommt es darauf an, die eigene Sonderstellung gegenüber dem Branchentrend glaubhaft zu demonstrieren. Die zu erwartenden positiven Nachfrageentwicklungen im betrachteten Zielmarkt sind im Verbund mit überzeugenden Konzepten zur Erarbeitung einer Systemanbieterkompetenz darzustellen.

Vermarktung der Systemanbieterleistungen

Neben der Entwicklung von Systemanbieterleistungen kommt der Vermarktung zur erfolgreichen Platzierung des Angebots im evaluierten Zielmarkt besondere Bedeutung zu. Um dem Kunden innerhalb eines komplexen Leistungsprogramms eine Identifikationsebene für seine Nachfrage bieten zu können, kann es dabei besonders ratsam sein, Nutzerstandards festzulegen. Dies kann möglicherweise durch die Ausgestaltung von Produktlinien und Ausführungsvarianten (z.B. Office-Line, Executive-/Economy-Standard) erfolgen, aus denen sich individualisierte, hochqualitative und integrale Leistungspakete zusammenstellen lassen. Ein Zielgruppenmarketing erlaubt die direkte Ansprache des evaluierten Zielmarktes. Ziel der mit Hilfe eines unternehmensspezifischen Marketing-Mix ergriffenen Vermarktungsstrategien muss letztendlich die Entwicklung einer Marktidentität zur Stärkung der eigenen Stellung im Zielmarkt sein.

Entwicklung konzentrierter Systemanbieterleistungen

Die Entwicklung konzentrierter Systemanbieterleistungen erfordert die Umsetzung einer mehrstufigen Vorgehensweise (Bild 5). Im ersten Schritt wird eine genaue Analyse der bisherigen Marktaktivitäten durchgeführt. Auf der Grundlage der Ergebnisse einer strategischen Unternehmenspositionierung (vgl. Kap. 3.5) werden vorhandene Wettbewerbsvorteile lokalisiert und bewertet.

Hierauf aufbauend erfolgt im nächsten Schritt die systematische Erfassung grundsätzlich in Frage kommender Zielsegmente. Neben ausreichendem Differenzierungs- und Wachstumspotential müssen diese vor allem auch die Möglichkeit zum Aufbau von konkurrenzunterscheidenden Effizienzvorteilen bieten, damit im Rahmen einer Konzentrationsstrategie auch dem Anspruch der Kostenführerschaft Rechnung getragen werden kann. Des weiteren sollte als ein Bewertungskriterium auch die innerhalb der Zielsegmente gegenwärtig vorherrschende und für die Zukunft zu erwartende Wettbewerbsintensität abgeschätzt werden.

Als Ergebnis dieser Analyse erfolgt die Definition ausgewählter Zielsegmente sowie die Ermittlung der zu ihrer Bedienung erforderlichen Ressourcen. Ein Abgleich zwischen erforderlichen und verfügbaren Ressourcen (Personal, Know-how, Marktpräsenz, Kundenbeziehungen, Kapital etc.) offenbart eventuell fehlende Ressourcen, die sich durch Kooperationen mit anderen Unternehmen beschaffen lassen. Nachdem alle erforderlichen Ressourcen verfügbar sind, können als

nächstes die Systemanbieterleistungen auf dem Markt entfaltet werden. Zur Formulierung des Systemangebots gegenüber den Zielkunden wird ein zielgerichtetes Marketingprogramm durchgeführt. Die systematische Bewirtschaffung des innerhalb einer Kooperation vorhandenen Know-hows dient der Erzielung kontinuierlicher Verbesserungen zur Aufrechterhaltung des Vorsprunges gegenüber den Wettbewerbern. Durch die Weiterentwicklung der Kooperationskompetenz wird die operative Projektabwicklung zur Minimierung von Reibungsverlusten optimiert. Ziel muss es hierbei sein, die anfangs in Form der Unternehmensgrenzen bestehenden Effizienzbarrieren im Laufe der Zeit weitestgehend abzubauen.

Bisheriger Leistungsstand

Von vielen Unternehmen der Bauwirtschaft, insbesondere von den

mittelgrossen bis grossen Unternehmen, werden bereits umfangreiche Leistungen angeboten. Bauleistungen werden als Total-/Generalunternehmerleistungen erbracht, wobei oftmals Leistungen wie z.B. Projektentwicklung, Facility Management als Dienstleistungsanteile integriert werden. Nur wenige Unternehmen bieten demgegenüber in Einzelbereichen (z.B. Flughäfen, Parkhäuser, Autosalons) konzentrierte Systemanbieterleistungen an.

Bestehende Herausforderungen

Bestehende Herausforderungen sind darin zu sehen, dass von den Bauunternehmen vielfach noch zu stark projekt- und ausschreibungsbezogen gehandelt wird und die bei einer Projektrealisierung erarbeiteten Erkenntnisse zumeist nicht in ausreichender Weise projektübergreifend genutzt werden. Innovative Gesamtlösungsansätze sollten zum Aufbau einer System-

führerschaft über die Abwicklung verschiedener Projekte mit ähnlicher Nutzerzielsetzung erarbeitet und weiterentwickelt werden. Die Kompetenz der Unternehmen im Bereich des Bauens und der Projektorganisation ist zwar auf hohem Niveau vorhanden, oftmals mangelt es jedoch an einer Nutzungskompetenz, die es den Unternehmen ermöglicht, beratend auf dem Niveau des Kunden dessen Zielvorgaben zu analysieren.

Wechselnde Projektorganisationen mit immer neuen Subunternehmern erschweren verbunden mit den hierarchischen Projektorganisationen eine schnittstellenübergreifende Betrachtungsweise des Gesamtprojektes. Die Subunternehmer sind nur an einer minimalen Vertragserfüllung interessiert, möglichst unter Geltendmachung von Behinderungen und Nachforderungen, nicht jedoch am Gesamterfolg des Bauprojektes. Ein Know-how-Austausch über die Schnittstellen hinaus findet aus Angst vor einem einseitigen Wissenstransfer, der bei der nächsten Ausschreibung zu Wettbewerbsnachteilen führen kann, nur selten statt. Ansätze eines Marktimages beziehen sich zumeist nur auf den Prozess der Leistungserbringung, nicht jedoch auf das Endprodukt Bauwerk. Die ideelle Verbindung zwischen Bauwerk und verantwortlicher Bauunternehmung geht in den meisten Fällen verloren und lässt sich nur noch in den Referenzprospekten der Unternehmen nachvollziehen.

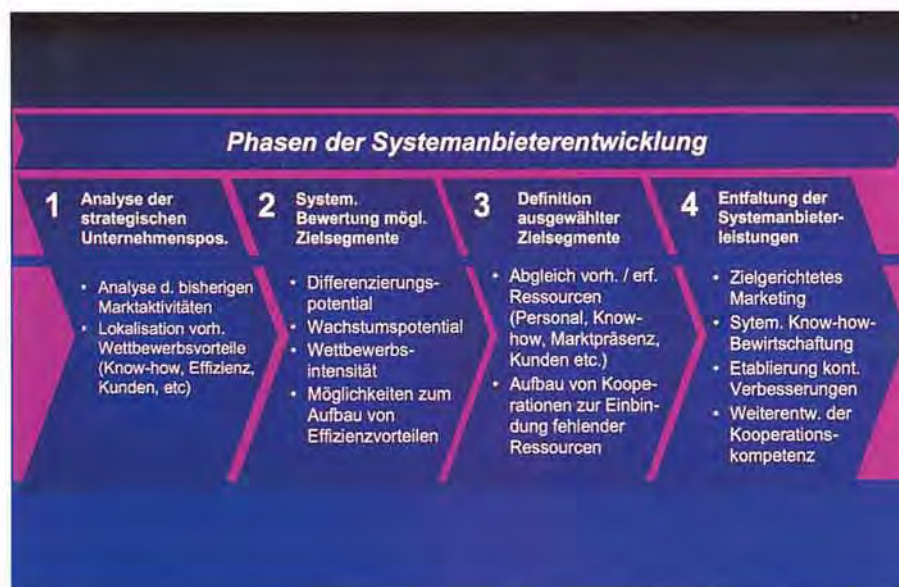


Bild 5: Phasen der Entwicklung konzentrierter Systemanbieterleistungen

5 Kooperationen als Möglichkeit zur Bewältigung der bestehenden Herausforderungen

Das Erfordernis, umfängliche Leistungsprogramme mit hohen Dienstleistungs- und Serviceanteilen anbieten zu können, stellt viele Bauunternehmen vor die schwierige Aufgabe der Erhöhung ihrer Leistungstiefe. Hatte man einerseits gerade erst versucht, sich durch ein Zurückziehen auf die eigenen Kernkompetenzen kostentechnische Wettbewerbsvorsprünge zu erarbeiten, soll nun durch eine Erhöhung der Leistungstiefe verstärkt auf die Wünsche der Kunden eingegangen werden. Zwei Ansätze, die sich auf den ersten Blick nur schwer miteinander in Einklang bringen lassen. Hinzu kommt, dass gerade kleinere und mittelständische Unternehmen die geforderten Leistungserweiterungen nicht oder nur unter hohen und risikobehafteten Anstrengungen erbringen können.

Ein Ausweg zur Lösung dieser Problematik ist in einem gezielten Ausbau von Kooperationen bzw. strategischen Allianzen [7] als Instrument der strategischen Unternehmensführung zu finden. Verschiedene Unternehmen mit unterschiedlichen, komplementären Kernkompetenzen verknüpfen ihre Leistungsvorsprünge in den jeweiligen Teilbereichen des Bauens zum Angebot eines breiten und deshalb im Hinblick auf den Kunden wettbewerbsfähigen Leistungsprogramms.

5.1 Zielsetzungen von Kooperationen

Nachdem im Anschluss an eine strategische Standortbestimmung die Stossrichtung der gewählten Wettbewerbsstrategie bestimmt

wurde, folgte die Entwicklung marktrelevanter Ansatzpunkte innerhalb eines Marketing-Mix. Im nächsten Schritt kommt es nun darauf an, die evaluierten Ansatzpunkte zielgerichtet zur Erarbeitung von Wettbewerbsvorteilen umzusetzen. Kooperationen eröffnen hierbei die Möglichkeit, die angestrebten Lösungsstrategien im Verbund mit anderen Unternehmen ressourcenschonend zu realisieren. Hohe Anfangsaufwendungen zur Erreichung der angestrebten Zielposition lassen sich vielfach vermeiden, indem die bei den Kooperationspartnern vorhandenen Ressourcen (z.B. Know-how, Baugerätekapazitäten, Personal, Kundenkontakte etc.) im Verbund genutzt werden. Im folgenden werden verschiedene mögliche Zielsetzungen unternehmensübergreifender Kooperationen erläutert.

Kostenvorteile

Die gemeinsame Nutzung vorhandener Einrichtungen ermöglicht über die Erhöhung der durchschnittlichen Kapazitätsauslastung die effizientere Nutzung der vorhandenen Produktionsfaktoren (Economies of Scale). Die Realisierung von Synergieeffekten mit Hilfe von Skalenvorteilen führt zu einer gesteigerten Konkurrenzfähigkeit hinsichtlich der Herstellkosten [8]. Viele Bauunternehmen haben zu diesem Zweck bereits gemeinsame Werkhöfe gegründet und in diese ihr Inventar eingebracht. Durch die Vergrößerung der entstandenen Geräteparks war es möglich, die Werkhöfe professionell zu bewirtschaften und überzählige Kapazitäten extern zu vermieten. Die sich aus der Zusam-

menlegung ergebenden Betriebsgrössenersparnisse führten dazu, dass sich eigene Reparatur- und Wartungsservices sowie eigene Tankanlagen wieder rentierten.

Zeitvorteile

Bei der Betrachtung von Zeitvorteilen ist zwischen marktbezogenen und prozessbezogenen Vorteilen zu unterscheiden [9].

Marktbezogene Zeitvorteile liegen insbesondere dann vor, wenn mit Hilfe von Kooperationen konzentrierte Systemanbieterleistungen auf dem Baumarkt angeboten werden können, lange bevor sich andere Wettbewerber in den entsprechenden Zielsegmenten etablieren können. Hinsichtlich der Entwicklung einer Marktidentität kommt marktbezogenen Zeitvorteilen dabei eine besondere Bedeutung zu.

Prozessbezogene Zeitvorteile beschreiben in erster Linie die Beschleunigung betrieblicher Prozesse. Beispielsweise sind die Bauunternehmen bei der Angebotskalkulation vielfach vor das Problem gestellt, für die Bearbeitung komplexer Angebotsunterlagen nur unzureichende Bearbeitungszeiten zur Verfügung zu haben. Zudem enthalten die Angebotsunterlagen, insbesondere wenn es sich um schlüsselfertige Aufträge handelt, oftmals Leistungen, die ausserhalb des Kompetenzbereichs einer Bauunternehmung liegen. Die regelmässige Verknüpfung der innerhalb einer Kooperation im Bereich der Auftragsbearbeitung vorhandenen Humanressourcen ermöglicht eine schnelle Reaktion auf temporäre Marktchancen. Unter der Einbeziehung von Spezialisten lassen sich in

interdisziplinären Teams entscheidende Vorteile gegenüber den Wettbewerbern erzielen. Besonders bei komplexen Projekten, deren Kostenstruktur massgeblich durch fachspezifische Leistungsanteile bestimmt wird, sind die Bauunternehmen auf die Bildung interdisziplinärer Teams angewiesen. Reine Preisanfragen bei den in Frage kommenden Fachunternehmen ermöglichen in der Regel nicht die Ausarbeitung konkurrenzunterscheidender Angebote. Je geringer der Wertschöpfungsanteil einer Bauunternehmung am Wert einer Gesamtbauleistung ausfällt, desto wichtiger muss es für sie sein, im Rahmen eines Ideenaustausches ihren direkten Einfluss auf die inhaltliche und preisliche Ausgestaltung eines Angebotes und damit auf die eigenen Marktchancen aufrechtzuerhalten.

Akquisitionsvorteile

Unternehmen, die in verschiedenen Marktbereichen operieren (vertikale und diagonale Kooperationen; vgl. Kap. 5.2), bietet sich die Möglichkeit, über Kooperationen vorhandene Akquisitionskontakte gemeinsam zu nutzen, ohne dass dies zu internen Interessenkonflikten führt. Über die kooperative Weiterentwicklung vorhandener Vertriebsstrukturen lassen sich vielfältige Multiplikationseffekte in der Auftragsakquisition erzielen. Direkte Marktkonkurrenten sollten nur dann auf der Ebene der Akquisition kooperieren, wenn sich hieraus Vorteile erzielen lassen, die das etwaige Konfliktpotential übersteigen. So können kleine und mittelständische Bauunternehmen grössenbedingte Markteintrittsbarrieren mit Hilfe einer Bündelung der vorhandenen Kapazitäten überwinden. Sie erhalten so die Chance, sich auch län-

gerfristig erfolgreich in attraktiven Marktsegmenten zu engagieren, die ansonsten aufgrund der Grösse der Einzelprojekte ausschliesslich von Grossunternehmen bedient würden. Marktgerichtete Kooperationen sollten möglichst keine Überschneidungen in den Leistungsbereichen der teilnehmenden Partner aufweisen, um bei einem Bemühen um Aufträge die Entstehung einer dem offenen Know-how-Austausch entgegenwirkenden internen Konkurrenz zu vermeiden. Klare fachliche Zuständigkeiten erleichtern in Verbindung mit einer Bestimmung der fachbezogenen Know-how-Träger den zielgerichteten Wissenstransfer.

Know-how-Vorteile

Kooperationen von Partnern unterschiedlicher Kernkompetenzen ermöglichen über den Leistungsbereich der einzelnen Kooperationspartner hinaus die übergreifende Nutzung des vorhandenen Know-hows. Integrale Baulösungen lassen sich schnittstellenübergreifend erarbeiten. Unterschiedliche, komplementäre Kernkompetenzen sowohl im Bereich der Herstellung als auch im Angebot von Dienstleistungen werden innerhalb des definierten Zielsegmentes zu einem Gesamtleistungsprogramm auf hohem Niveau zusammengefügt (Bild 6). Den Kooperationspartnern wird es auf diese Weise möglich, umfängliche und für den einzelnen Kunden individualisierte Leistungspakete zusammenzustellen, ohne die mit der Vorhaltung einer grossen Leistungsbandbreite sonst häufig einhergehenden Effizienz Nachteile in Kauf nehmen zu müssen [10]. Die

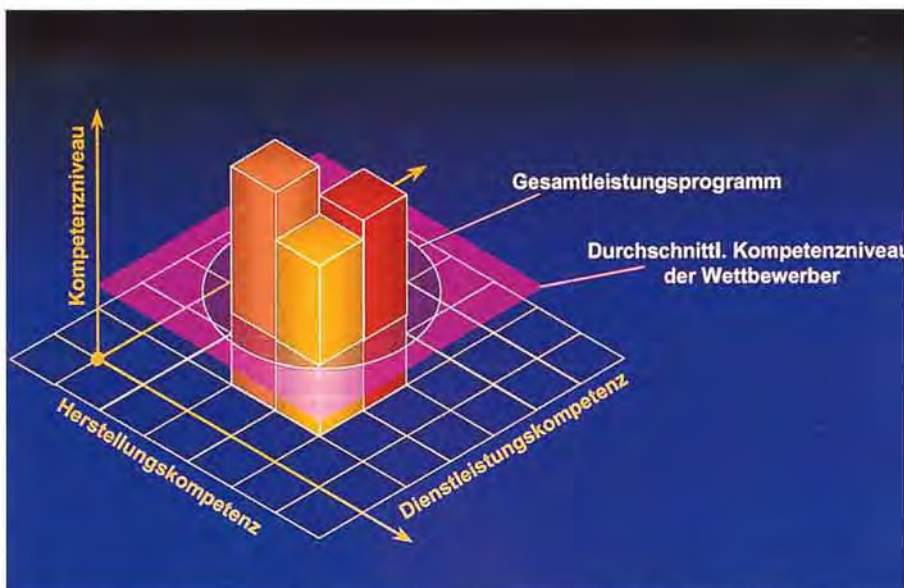


Bild 6: Entwicklung eines hohen Kompetenzniveaus durch die Verknüpfung komplementärer Kernkompetenzen zu einem Gesamtleistungsprogramm

Bündelung vorhandener Kapazitäten erlaubt unter anderem die Beschaffung von Spezialgeräten, wodurch das in den Bauunternehmen vorhandene Fertigungs-Know-how erweitert wird. Neue Bauverfahren lassen sich gemeinsam testen und im Hinblick auf Effizienzverbesserungen analysieren.

Entwicklung einer Systemanbieterkompetenz

Beim Aufbau einer Systemanbieterkompetenz empfiehlt es sich für die Bauunternehmen, die Aufwendungen zum Aufbau und zur Pflege eines Leistungsprogramms auf mehrere Partner zu verteilen. Die angestrebte Marktidentität sollte sich im Fall einer Kooperation in erster Linie auf das Leistungsprogramm beziehen, welches aus der Sicht des Kunden im Vordergrund stehen sollte. Die an einer Kooperation teilnehmenden Unternehmen profitieren dabei indirekt von der Aussenwirkung einer modernen und kundenorientierten Kooperation, die auch auf ihr Stammgeschäft abstrahlt.

Verstärkte Kundenorientierung lässt sich auch dadurch erreichen, vormalig am Rand des Baugeschehens befindliche Dienstleister (z.B. Banken und Versicherungen) in eine Kooperation zu integrieren und durch die Summe der erbrachten Teilleistungen einen Vorteil sowohl für die Bauherren als auch für die an der Kooperation teilnehmenden Unternehmen zu erzielen.

Wie bereits erwähnt, ist es zur Konzentration von Systemanbieterleistungen auf spezielle Zielsegmente unbedingt erforderlich, über schnittstellenübergreifendes Know-how wettbewerbsrelevante Vorteile gegenüber den Konkur-

renten zu erarbeiten. Langfristige Kooperationen ermöglichen die Entwicklung von sowohl unter dem Gesichtspunkt der Kosten als auch der Differenzierung wettbewerbsfähigen Lösungsangeboten.

5.2 Kooperationsrichtungen

In Abhängigkeit der Zielsetzung einer Kooperation kommen verschiedene Kooperationsrichtungen in Frage. Man unterscheidet hierbei zwischen vertikalen, horizontalen und diagonalen Kooperationen (Bild 7).

Vertikale Kooperationen

Im allgemeinen bezeichnet man vertikale Kooperationen als Verbindungen von Funktionen einander im Wertschöpfungsprozess nachgeordneter Unternehmen, wie z.B. einem Lieferanten und einem seiner Abnehmer.

Bei den in der Bauwirtschaft vor-

herrschenden Wertschöpfungsketten lassen sich Verknüpfungen von Planungs-, Ausführungs- und Betreiberleistungen als vertikale Kooperationen definieren. Sie bieten sich im Rahmen einer Prozessorientierung an, um Schnittstellenübergänge zwischen vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsbereichen zu harmonisieren. Das Konzept des Simultaneous Engineering [11] ermöglicht beispielsweise im Rahmen von Totalunternehmerleistungen eine besser abgestimmte Zusammenarbeit von Planern und Ausführenden. Durch die teilweise Parallelisierung von Planungs- und Ausführungsprozessen lässt sich über die Verkürzung der Zeitspanne zwischen Projektierung und Inbetriebnahme eine wettbewerbsrelevante Differenzierung erreichen.

Horizontale Kooperationen

Horizontale Kooperationen bedeuten eine Zusammenarbeit von

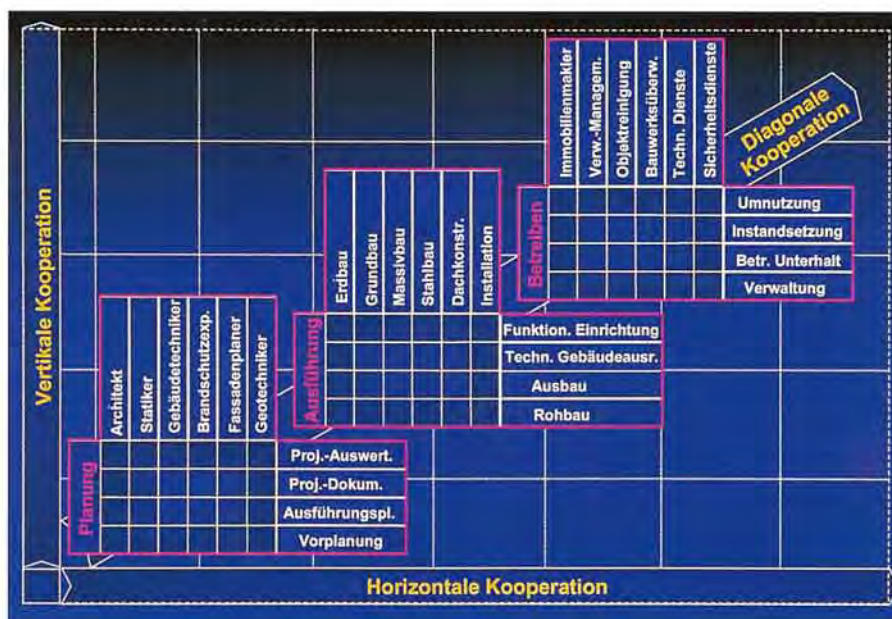


Bild 7: Kooperationsmatrix-Bau

Unternehmen mit ähnlichen unternehmerischen Zielsetzungen in einer oder mehreren Funktionen auf derselben Wertschöpfungsstufe. Der Zweck einer horizontalen Kooperation kann in der Erzielung von Kostenvorteilen durch die gemeinsame Nutzung vorhandener oder zu beschaffender Ressourcen liegen. Auf diese Weise lassen sich Kapazitätsauslastungen erreichen, die von einem der Partner allein nicht realisierbar wären. Ein in der Baubranche bekanntes Beispiel für horizontale Kooperationen ist die bereits angesprochene Zusammenlegung von Werkhöfen zur effizienzgesteigerten Gerätebewirtschaftung.

Horizontale Kooperationen werden vielfach auch angewendet, um durch die Bündelung der Baukapazitäten Aufträge abwickeln zu können, die aufgrund ihres Umfangs für ein Unternehmen allein nicht realisierbar wären. Darüber

hinaus sind horizontale Kooperationen auch in anderen Bereichen denkbar, wie z.B. im Bereich des Einkaufs, der Personalschulung etc. Auch für kleine und mittelständische Unternehmungen bestehen vielfältige Möglichkeiten für horizontale Kooperationen. Bauunternehmen, Fliesenlegern, Installateuren und Anstreichern bieten sie beispielsweise eine geeignete Form, um als Generalanbieter Instandsetzungen, Erneuerungen und Umbauten von Badezimmern komplett "aus einer Hand" anzubieten. In diesem Fall ist der Zweck der Kooperation in der Erzielung von Akquisitions- und Know-how-Vorteilen zu sehen.

Diagonale Kooperationen

Diagonale Kooperationen [12] stellen eine Mischform von vertikalen und horizontalen Kooperationsrichtungen dar. Unter ihnen wird die Verknüpfung der unternehme-

rischen Aktivitäten zwischen Partnern unterschiedlicher Branchen verstanden, die sich durch die Kombination ihrer Produkte und Leistungen komplementär ergänzen. Übertragen auf den Bereich des Bauens sind dies die in den unterschiedlichen Wertschöpfungs-bereichen der Bauwirtschaft operierenden Unternehmen, wie z.B. Hauptunternehmer als Rohbauersteller, Haustechniker, Ausbauer etc. Diagonale Kooperationen bieten sich vor allem zum Aufbau von Systemanbieterleistungen an, indem sie die verschiedenen Teilleistungen zu einem ganzheitlichen Leistungsprogramm zusammenfügen. Bild 8 zeigt am Beispiel einer im Bereich Multiplex-Kinos konzentrierten Systemanbieterleistung das Zusammenwirken verschiedener Kooperationspartner innerhalb einer diagonalen Kooperation. Die Kooperation findet hierbei unter verschiedenen Zielrichtungen auf verschiedenen Ebenen statt. Durch das Angebot ganzheitlicher Leistungen ist sie markt- bzw. akquisitionsorientiert. Die schnittstellenübergreifende Zusammenarbeit erfolgt zur kostenrelevanten Effizienzsteigerung sowie zur Erzielung von Zeit- und Know-how-Vorteilen.

Mehrdimensionale Kooperationsstrukturen

Als mehrdimensionale Kooperationsstrukturen innerhalb einer Unternehmung bezeichnen wir Kombinationen verschiedener Kooperationsrichtungen. Bauunternehmen, die im Rahmen einer diagonalen Kooperation die Erbringung konzentrierter Systemanbieterleistungen anstreben, können ihre im Rahmen der Kostenmini-



Bild 8: Diagonale Kooperationen zur Entwicklung von Systemanbieterleistungen z.B. im Zielsegment Multiplex-Kinos

mierung verfolgten Anstrengungen beispielsweise gleichzeitig durch eine horizontale Kooperation mit anderen Bauunternehmen, z.B. durch die Bildung eines Gerätepools, unterstützen. Die Entwicklung mehrdimensionaler Kooperationsstrukturen eröffnet einem Unternehmen die Möglichkeit, über verschiedene Ansatzpunkte die eigene Wettbewerbsposition auf breiter Basis zu verbessern.

Mehrdimensionale Kooperationen sind aus diesem Grunde besonders geeignet, eine Konzentrationsstrategie hinsichtlich ihrer Bemühungen zur Erlangung einer Kostenführerschaft sowie zur Umsetzung ihrer Differenzierungsanstrengungen zu unterstützen.

Die ganzheitliche Betrachtung des eigenen Unternehmens eröffnet durch die strategische Bewertung verschiedener Ansatzpunkte vielfältige Möglichkeiten für Kooperationen unterschiedlicher Zielsetzung. Diese sind in ihrem Einfluss auf alle Bereiche zu prüfen und in ihrer strategischen Tragweite zu bewerten.

5.3 Intensitätsgrad von Kooperationen

Die Charakteristika der eingegangenen Kooperation sollten in ihrer Art ein Höchstmass an Organisationsflexibilität erlauben, damit dem Projektcharakter des Bauens bestmöglich Rechnung getragen werden kann. Bei der Zusammenarbeit mehrerer Kooperationsunternehmen in einem Kooperationsnetzwerk müssen aus diesem Grunde träge Hierarchiegeflechte vermieden werden, die die ange-

strebten Wettbewerbsvorteile zu nichte machen können. Demgegenüber ist das Sicherheitsbedürfnis der verschiedenen Kooperationspartner zu berücksichtigen. Sie möchten beispielsweise vor einem einseitigen Wissenstransfer geschützt werden. Vertrauen als Sicherungsinstrument kann nur bei längerfristiger Zusammenarbeit erfolgversprechend sein, wenn die Teilnehmer einer Kooperation bei einer Missachtung vorhandener Verhaltensregeln mit entsprechenden Gegenmassnahmen rechnen müssen.

Je nach Grad der Kooperationsintensität bzw. nach dem Grad der Aufgabe der wirtschaftlichen und rechtlichen Selbständigkeit [13] lassen sich verschiedene Formen der Kooperation unterscheiden [14]. Lockere Absprachen zwischen den beteiligten Unternehmen stellen den geringsten Intensitätsgrad einer Kooperation dar. Vertraglich abgesicherte Kooperationen legen demgegenüber schriftlich fest, von welchem Partner welche finanziellen, sachlichen und personellen Beiträge zu leisten sind. Das Ergebnis ist dann ein gemeinsam genutztes Budget bzw. ein gemeinsam genutztes Ressourcenpotential.

Arbeitsgemeinschaften sind Gesellschaften, die zur Erfüllung einer zeitlich befristeten Aufgabe von zwei oder mehr rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Unternehmen gegründet werden. Innerhalb einer begrenzten Aufgabe (Bauprojekt) wird die wirtschaftliche Selbständigkeit partiell aufgegeben.

Virtuelle Unternehmen stellen eine neue Form der Kooperation dar und werden unter Kapitel 6 explizit erläutert.

Joint Ventures weisen einen vergleichsweise hohen Intensitätsgrad auf. Sie stellen Gemeinschaftsunternehmen dar, an denen mindestens zwei oder mehr Kooperationsunternehmen zur Erreichung eines angestrebten Kooperationszieles beteiligt sind.

Fusionen bedeuten die wirtschaftliche und rechtliche Vereinigung zweier oder mehrerer Kapitalgesellschaften in der Art, dass mindestens eine von ihnen nach der Fusion [15] fortfällt oder alle in eine neue Unternehmung eingebracht werden. Im Zusammenhang mit dem Begriff der Fusion stehen auch die sogenannten Vorwärts- oder Rückwärtsintegrationen, die die Eingliederung von Unternehmen aus nach- bzw. vorgelagerten Wertschöpfungsbereichen beschreiben.

5.4 Dauer der Kooperation

Die Dauer einer Kooperation bestimmt sich vornehmlich aus der mit ihr verbundenen Zielsetzung. Sie kann eher kurzfristig zur Erreichung nur temporärer Marktchancen angelegt sein, z.B. in Form einer Arge, oder zur Erlangung einer Kostenführerschaft und/oder einer Differenzierung eine längerfristige Zusammenarbeit anstreben.

Kooperationsbestrebungen zur Erarbeitung einer konzentrierten Systemanbieterschaft müssen einen langfristigen Charakter haben. Der Anspruch des gegenseitigen Lernens sowie der Erzielung kontinuierlicher Verbesserungen lässt sich nur über eine projektübergreifende Zusammenarbeit verwirklichen. Es besteht nur dann ein Interesse,

sich mit Hilfe eines Austausches vorhandener Ressourcen gegenseitig zu stärken, wenn alle Partner hiervon einen längerfristigen Vorteil erwarten dürfen.

5.5 Auswahl der Kooperationspartner

Evaluation möglicher Partner

Beim Aufbau einer erfolgversprechenden Kooperation muss besonders darauf geachtet werden, dass die einzelnen Unternehmen möglichst gut zueinander passen. Bei der Auswahl möglicher Kooperationspartner zum Aufbau einer konzentrierten Systemanbieter-schaft kommt dem Hauptunternehmer dabei eine besondere Rolle zu. Er kennt aus vergangenen Projekten als General- bzw. Totalunternehmer aufgrund seiner Schnittstellenfunktion die verschiedenen in Frage kommenden Kooperationspartner genau. Er hat nach verschiedenen Gesichtspunkten, die im folgenden erläutert werden, die Eignung einzelner Unternehmen abzuschätzen.

Erfolgversprechende Kooperationsbasis

Die sich verbindenden Partner sollten als Basis einer erfolgversprechenden Zusammenarbeit über eine hohe Kooperationsmotivation sowie über eine grösstmögliche Kooperationskompetenz verfügen. Die Risiken einer Kooperation sollten in ihrer Ausprägung für alle Partner überschaubar sein. Etwaige Grössenunterschiede unter den kooperierenden Unternehmen dürfen nicht dazu führen, dass einige Unternehmen versuchen, übermässigen Einfluss auf

ihre Partner auszuüben. Die sich durch die Kooperation ergebenden Chancen sollten für alle Partner ein ausreichendes Wertsteigerungspotential beinhalten.

Die an einer Kooperation teilnehmenden Unternehmen müssen ihre eigenen Betriebe bereits erfolgreich restrukturiert haben, eine externe Lösung interner Probleme kann nicht erfolgen. Die Unternehmen sollten auch deshalb über eine ausreichende wirtschaftliche Stabilität verfügen, um mit Hilfe des vorhandenen Handlungsspielraumes ihre langfristige Kooperationsbereitschaft und Zuverlässigkeit glaubhaft zu versichern. Weiterhin sollte eine stark ausgeprägte Innovationsfreudigkeit eine Basis zur Entwicklung fortschrittlicher Systembaulösungen bieten.

Gemeinsame strategische Zielsetzung

Die an einer Kooperation beteiligten Unternehmen sollten mit dieser äquivalente strategische Zielsetzungen verfolgen. Sie sollten übereinstimmende Vorstellungen besitzen bzgl. des Zwecks, der Dauer sowie der Intensität der Kooperation. Nach Möglichkeit verdeutlichen kongruente Unternehmensleitbilder die im Bereich der Kooperation gleichgerichteten Interessen nach aussen gegenüber Anteilseignern, Geschäftspartnern, Lieferanten und Kunden sowie nach innen gegenüber den eigenen Mitarbeitern.

Kompatible Unternehmenskulturen

Kompatible Unternehmenskulturen in den kooperierenden Unternehmen erleichtern die über die Grenzen einer Unternehmung hin-

ausgehende Zusammenarbeit. Zur Minimierung von Reibungsverlusten in der Realisierungsphase ist seitens der Unternehmensleitungen die Zielrichtung einer Zusammenarbeit den Mitarbeitern aller Unternehmensebenen aufzuzeigen. Die Kooperationskultur muss sich als fester Bestandteil der Unternehmenskultur im operativen Geschäft niederschlagen.

5.6 Phasen von Unternehmenskooperationen

Vorbereitungsphase

Kooperationen stellen als Instrument der strategischen Unternehmensführung eine Möglichkeit zur Erreichung definierter Zielsetzungen dar. Solche Ziele liegen als Ergebnis einer strukturierten Strategieentwicklung vor. Im Anschluss an die Evaluation möglicher Kooperationspartner werden geeignete und kooperationsbereite Partnerunternehmen ausgewählt. Im Rahmen eines Kooperationsmanagements erfolgt in Abhängigkeit der verfolgten Zielsetzungen die Bestimmung der Richtung, des Intensitätsgrades sowie der Dauer der Kooperation. Aufbauend auf die in den Partnerunternehmen jeweils verfügbaren Ressourcen wird eine gemeinsame Strategie zur Erschliessung kooperationsimmanenter Wertsteigerungspotentiale erarbeitet. Bei der Verfolgung einer konzentrierten Systemanbieterschaft als vornehmlichem Kooperationsziel besteht diese Strategie in der Formulierung eines Programms zur Erarbeitung und Vermarktung integraler Systemanbieterleistungen innerhalb eines definierten Teilmarktes.

Etablierungsphase

Im Rahmen der Etablierungsphase muss angestrebt werden, Reibungsverluste innerhalb des operativen Geschäftes bei der Durchführung von Bauprojekten zu minimieren. Die Unternehmensgrenzen der an einer Bauaufgabe beteiligten Kooperationspartner dürfen keine effizienzzehrenden Barrieren darstellen, sondern müssen mit fortschreitender Kooperationsdauer dem schnittstellenübergreifenden Know-how-Transfer dienen. Innerhalb der Integrationsphase sollte von den Mitarbeitern der kooperierenden Unternehmen eine Kooperationskompetenz erreicht werden, die in ihrem Niveau mit der Sensibilität und der Offenheit des Umgangs innerhalb der eigenen Unternehmensorganisation vergleichbar ist. Der Aufbau und die Pflege einer Kooperationskultur unterstreicht unternehmensübergreifend für alle Mitarbeiter die Bedeutung der eingegangenen Kooperation.

Aufbauend auf die im Rahmen der Vorbereitungsphase durchgeführte Ressourcenanalyse erfolgt während der Etablierungsphase eine Kompetenzidentifikation zur Bestimmung der lokal verfügbaren Know-how-Potentiale sowie zur Festlegung der entsprechenden Zuständigkeiten.

Synergiephase

Die Phase der Synergieentfaltung beinhaltet die Zusammenführung der komplementären Leistungsangebote der einzelnen Kooperationspartner zu einem integralen Systemangebot. Durch die Realisierung kooperationsbedingter Innovationspotentiale wird in Verbindung mit einer hohen Prozesseffizienz eine wettbewerbswirksame

Angebotsdifferenzierung erreicht. Bild 9 zeigt zusammenfassend die verschiedenen Phasen von Kooperationen verbunden mit der in ihnen erzielbaren Organisationseffizienz. Darüber hinaus sind die mit Hilfe von Kooperationen im Vergleich zu Fusionen oder Abteilungsneugründungen insbesondere während der Etablierungsphase erzielbaren Effizienzvorteile erkennbar.

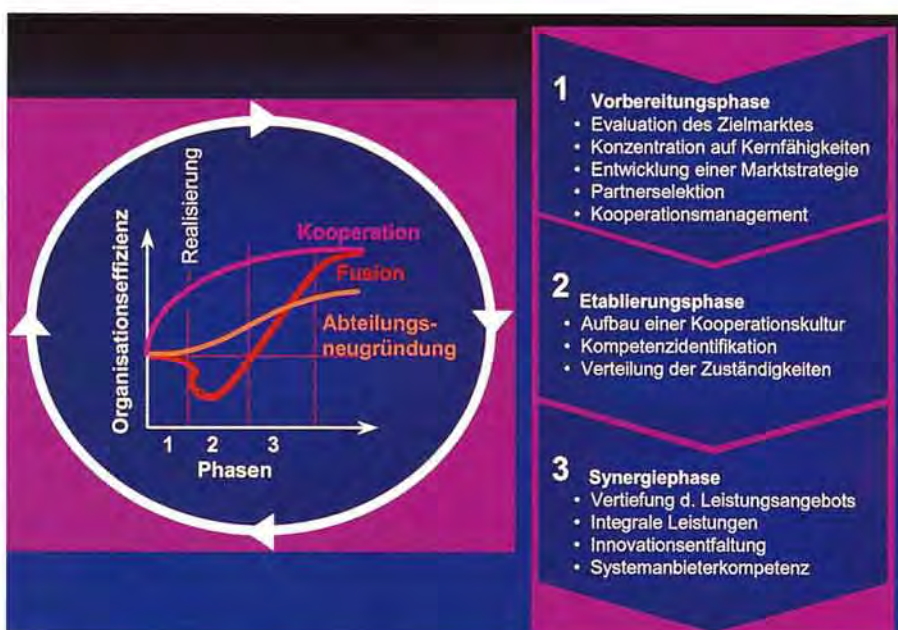


Bild 9: Phasen von Unternehmenskooperationen

6 Virtuelle Unternehmen als neue Kooperationsform

30

Als neue Möglichkeit der Kooperation hat sich in den letzten Jahren das Konzept der virtuellen Unternehmung entwickelt. Waren es bis vor kurzem noch einige wenige Vorzeigeprojekte aus dem Bereich der Unternehmensberatung oder innovativer Software- und High-Tech-Betriebe, so werden nun auch in der Bauwirtschaft konkrete Bemühungen erkennbar, diese neue Kooperationsform zu etablieren.

Das Konzept der virtuellen Unternehmung

Virtuelle Unternehmen basieren auf einem auf Langfristigkeit ausgerichteten Unternehmensnetzwerk und dienen der Ergreifung temporärer Marktchancen, wie z.B. der Abwicklung eines Bauprojektes. An der Bildung einer virtuellen Unternehmung beteiligen sich je nach Erfordernis der zu bewältigenden Bauaufgabe verschiedene Unternehmensteile der Netz-

werkteilnehmer vornehmlich im Rahmen ihrer eigenen Kernkompetenzen. Durch die teilnehmenden Unternehmen wird eine maximale Wertschöpfung erzielt. Virtuelle Unternehmen sind extrem flexibel und stark kundenorientiert, da sie in ihrer Form in erster Linie von der zu erfüllenden Aufgabe bestimmt werden. Sie unterscheiden sich damit stark von herkömmlichen Unternehmensorganisationen, die zumeist hierarchisch und kapazitätsorientiert aufgebaut sind. Durch die sich aus der auftragsbezogenen Organisation ergebende Flexibilität sind virtuelle Unternehmen besonders geeignet, dem Projektcharakter des Baugeschäfts gerecht zu werden.

Aufbau eines virtuellen Kooperationsnetzwerks

Beim Aufbau eines virtuellen Kooperationsnetzwerks sollte die Auswahl der Netzwerkteilnehmer möglichst durch einen Hauptunter-

nehmer erfolgen, der nach Massgabe seiner eigenen Kernkompetenzen weitere Partner auswählt. Neben den durch die Zielrichtung der Kooperation bestimmten Kompetenzbereichen gilt es dabei, speziell die bei in der Vergangenheit mit verschiedenen Projektpartnern abgewickelten Bauprojekten gemachten Erfahrungen in die Kooperationsüberlegungen mit einzubeziehen. Nur solche Unternehmen, die die genannten Anforderungen als Kooperationspartner erfüllen, dürfen zur Sicherstellung des Gesamterfolges der Kooperationsstruktur für eine Zusammenarbeit in Betracht gezogen werden. Der Hauptunternehmer kennt durch seine zentrale Funktion in der herkömmlichen Projektabwicklung gegenüber den Kunden sowie den bisher als Subunternehmern fungierenden Nachunternehmern sowohl die Ansprüche an eine erfolgreiche Kooperation als auch die Kooperationsfähigkeit der in Frage kommenden Partnerunternehmen.

Bild 10 zeigt die Struktur eines virtuellen Kooperationsnetzwerkes. Die innerhalb des Kooperationsnetzes verfügbaren Kapazitäten werden in Abhängigkeit der jeweiligen Projekterfordernisse zu einer virtuellen Unternehmung zusammengefasst.

Initiierung virtueller Unternehmen

Nach erfolgtem Netzwerkaufbau ist der Hauptunternehmer zuständig für die Initiierung virtueller Unternehmen zur Realisierung konkreter Bauaufgaben. Er bildet innerhalb der Netzwerkorganisation den Kristallisationspunkt, um den herum sich eine virtuelle Unter-

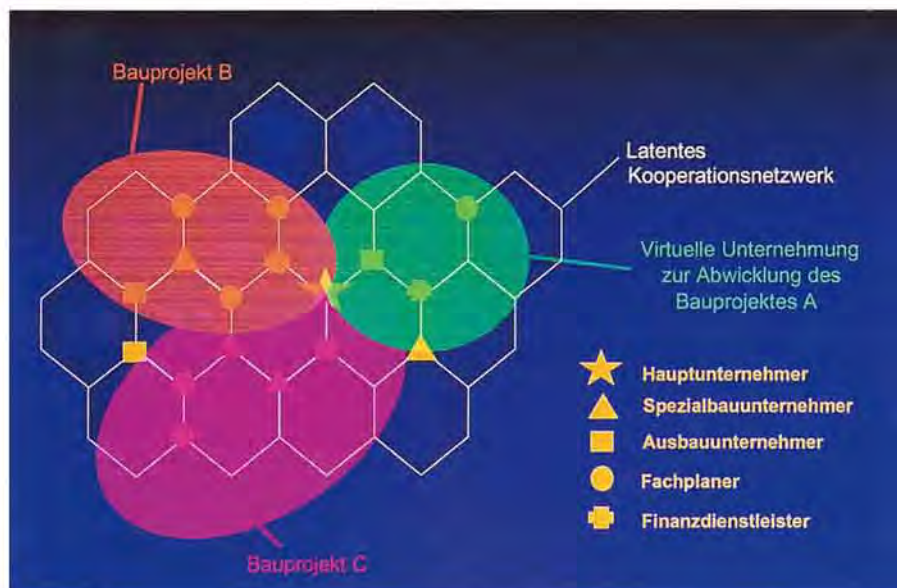


Bild 10: Kooperationsnetzwerk – virtuelle Unternehmung

nehmung aufbaut. Trotz dieser Sonderstellung des Hauptunternehmers muss die Zusammenarbeit innerhalb des Netzwerkes zur Sicherstellung einer vertrauensvollen Partnerschaft als Voraussetzung zum Know-how-Transfer und zur Entfaltung des angestrebten Innovationspotentials auf einem gleichberechtigten Umgang miteinander beruhen. Bei der Abwicklung von Bauprojekten mit Hilfe virtueller Unternehmensorganisationen ist es darüber hinaus von entscheidender Bedeutung, dass die beteiligten Unternehmen dem Kunden gegenüber geschlossen auftreten, damit ganzheitliche Baulösungen nicht um den Preis einer kundenfeindlichen, zerstückelten Kunde-Anbieter-Beziehung erbracht werden.

Virtuelle Organisationsformen zur unternehmensinternen Projektabwicklung

Die meisten überregional operierenden Bauunternehmen sind heute in geographischer Hinsicht dezentralisiert. Die weitgehende Autonomie der einzelnen Niederlassungen wurde mit der Zielsetzung einer maximalen Flexibilität sowie einer grösstmöglichen Erfolgstransparenz eingeführt. Die einzelnen Niederlassungen müssen sich in ihrer Wirtschaftlichkeit kontinuierlich dem Markt stellen und werden somit einem permanenten effizienzinduzierenden Wettbewerbsdruck ausgesetzt. Doppelspurigkeiten in den verschiedenen Niederlassungen werden dabei bewusst in Kauf genommen. Auf die Nutzung von Synergiepotentialen einer übergeordneten Zusammenarbeit wird weitestgehend verzichtet [16]. Als Reaktion auf den all-

gegenwärtigen Preisdruck steht die Maximierung der Organisationseffizienz im Vordergrund.

Der Aufbau konzentrierter Systemanbieterleistungen stellt nun ganz neue Anforderungen an die Organisationsstruktur grosser Bauunternehmen. Der Anspruch einer Know-how-Führerschaft innerhalb eines bestimmten Zielsegmentes zum Aufbau einer marktrelevanten Differenzierung erfordert die Nutzung unterschiedlicher unternehmensinterner Erfahrungswerte. Ein Bauunternehmen, das beispielsweise als ein Zielsegment den Bau von Multiplex-Kinos evaluiert hat, wird das bei der Durchführung solcher Projekte in den verschiedenen Niederlassungsbezirken gewonnene Wissen zur systematisierten Bewirtschaftung zentral bündeln müssen.

Das Prinzip der effizienzmaximierenden Dezentralisierung wird deshalb einen zweidimensionalen Charakter haben müssen. Neben der bisherigen geographischen Dezentralisierung wird die Untergliederung in auf Marktsegmente orientierte, divisionale Strukturen eine zweite Dimension darstellen. Grosse überregional operierende Unternehmen müssen bestrebt sein, durch die verstärkte Ausnutzung von Synergien aus ihrer Grösse und aus ihrer Leistungsvielfalt wettbewerbsrelevante Vorteile (Economies of Scale und Scope) zu erzielen.

Die objektorientierten Unternehmenseinheiten werden sich wie die einzelnen regionalen Niederlassungen dem Wettbewerbsdruck stellen müssen [17]. Vom Markt losgelöste Servicecenter sind in ihrem Leistungsbeitrag nur wenig transparent, sie bergen stets die Gefahr

erhöhter Gemeinkostenanteile in sich, die das Unternehmen als Ganzes im Wettbewerb belasten.

Von den segmentbezogenen, überregionalen Unternehmenseinheiten ist eigenverantwortlich zu entscheiden, bis zu welchem Grad sie sich zur grösstmöglichen Ausnutzung vorhandener Marktchancen konzentrieren. Als Kompetenzführer steuern sie die Realisierung von Bauprojekten innerhalb ihres Zielsegmentes in engem Verbund mit der jeweils zuständigen Regionalniederlassung. Die Kooperation marktsegment- und objektorientierter Unternehmenseinheiten darf dabei keinen zwanghaften Charakter besitzen, sondern muss sich zum beiderseitig messbaren Marktvorteil ergeben. Grosse Bauunternehmen sind vielfach in der Lage, innerhalb ihrer eigenen Organisationsstruktur umfangreiche Leistungsangebote bereitzustellen. Ihnen bieten sich virtuelle Organisationsformen an, um Kooperationsbarrieren, die aus Abteilungsgrenzen, ausgegliederten Unternehmensteilen, Tochterunternehmen etc. bestehen, leichter zu überwinden. Unternehmerische Beteiligungen am Gewinn und Verlust eines Bauprojektes bewirken eine Gleichrichtung der bisher oft unterschiedlichen internen Interessen. Virtuelle Organisationsformen führen über den Abbau der hierarchischen Unternehmens- bzw. Konzerngeflechte zu einer aufgabenorientierten Organisationsstruktur und bieten somit die Möglichkeit, die spezifischen Erfordernisse eines Bauprojektes zur gesteigerten Kundenausrichtung ins Zentrum der unternehmerischen Tätigkeit zu rücken. Durch die regelmässige Auflösung unternehmensinterner

Grenzen wird letztendlich eine bauprojektorientierte Organisationsform geschaffen, die die Erfüllung der Kundenansprüche als oberste Handlungsmaxime anstrebt. Die segment- und ortsbezogenen Unternehmenseinheiten verschmelzen zu einer einheitlichen Projektorganisation.

Virtuelle Organisationsformen bedeuten die konsequente Fortführung des Outsourcing-Gedankens und ermöglichen trotz einer weitgehenden Beschränkung auf die Kernkompetenzen der einzelnen Unternehmenseinheiten das Angebot integraler Bauleistungsprogramme.

Eine Möglichkeit, virtuelle Projektorganisationsformen innerhalb einer dezentralisierten Bauunternehmung zu integrieren, ist in Bild 11 dargestellt. Innerhalb einer schlanken Zentralstelle, hier der Niederlassung VU, werden die in der Gesamtunternehmung vorhan-

denen Kompetenzen zielmarktbezogen erfasst. Im Falle einer zielmarktrelevanten Projektanbahnung werden die in den einzelnen Niederlassungen dezentral verfügbaren Kompetenzen von der Niederlassung VU in Zusammenarbeit mit der zuständigen Regionalniederlassung in einer segmentbezogenen virtuellen Unternehmenseinheit gebündelt und in eine virtuelle Projektorganisation eingebracht. Anschliessend werden externe Projektteilnehmer evaluiert und in die virtuelle Projektorganisation mit einbezogen. Die Niederlassung VU ist die Koordinationsstelle zum Aufbau, zur Abwicklung und zur Auflösung virtueller Projektorganisationen.

Bei dieser Form der Projektabwicklung weist die Unternehmensorganisation einen zweiseitigen Charakter auf. Zum einen wird sie von der herkömmlichen geographischen Dezentralisierung geprägt.

Die segmentbezogenen Einheiten liegen demgegenüber in virtueller Form vor und werden projektbezogen konzentriert.

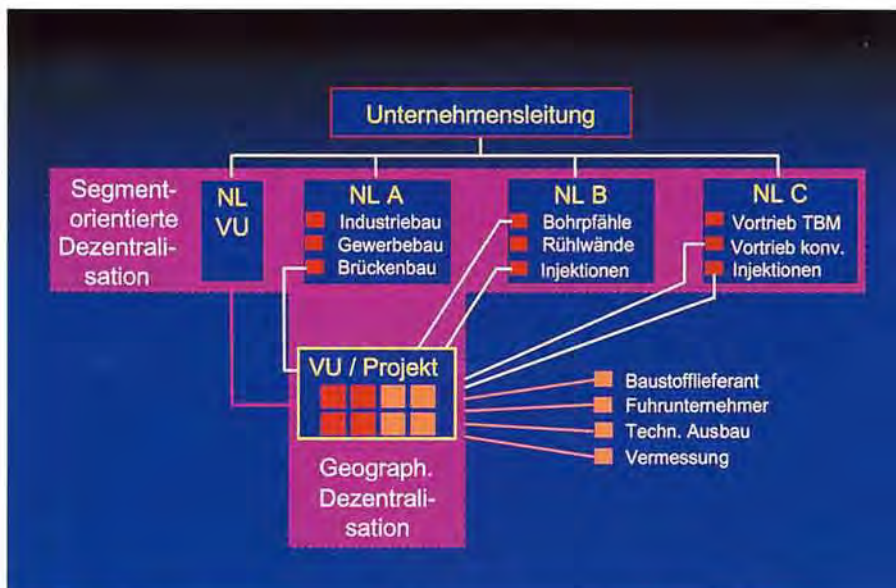


Bild 11: Unternehmensinterne Projektabwicklung mit Hilfe virtueller Organisationsformen

7 Schlussbemerkung

Die Bewältigung der eingangs angesprochenen Herausforderungen, denen sich die Bauwirtschaft zur Zeit gegenübergestellt sieht, erfordert die aktive Umsetzung neuer strategischer Lösungsansätze. Versäumnisse oder Fehler, die der strategischen Unternehmensführung unterlaufen, lassen sich im operativen Geschäft nicht mehr korrigieren. Die von den Bauunternehmen zur Geschäftssicherung in langfristig stagnierenden Gesamtmärkten zu entwickelnde Aktivität besteht in der Entwicklung wirklich konkurrenzunterscheidender Verbesserungen. Ausschliesslich branchenübliche und allgemein anerkannte Massnahmen umzusetzen, kommt einem wettbewerbsneutralen und damit passiven Wettbewerbsverhalten gleich. Man unterwirft sich zwangsläufig dem langfristigen Strukturwandel und lebt letztendlich von der Hoffnung auf kurzfristige Konjunkturerholungen (Bild 12).

Erfolgreiche Bauunternehmen werden sich in der Zukunft mit Hilfe ungewöhnlicher individualisierter Angebote ein Maximum an Kundenzufriedenheit erarbeiten. Flexible, schlanke Organisationsformen werden sie in die Lage versetzen, schneller als ihre direkten Wettbewerber neue Marktchancen zu erkennen und in erfolgreiche Angebote umzusetzen. Kooperationen und virtuelle Organisationsformen bieten die Möglichkeit, sich durch die Erarbeitung konzentrierter Systemanbieterleistungen vom langfristigen Strukturwandel in der Bauwirtschaft abzukoppeln und einen den eigenen Bemühungen wieder angemessenen Geschäftserfolg zu erzielen.

33

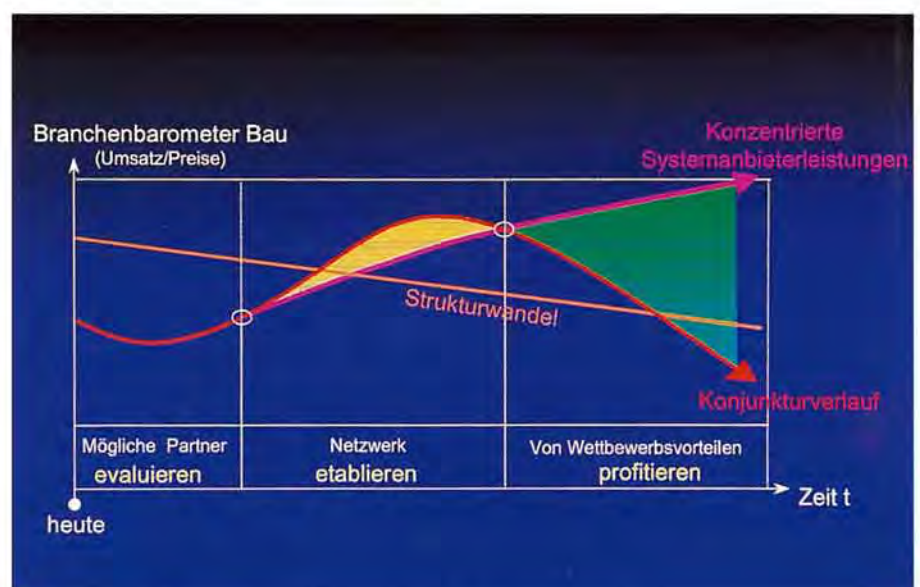


Bild 12: Vom Konjunkturwellenreiter zum Outperformer

8 Abbildungsverzeichnis

Bild 1: Mögliche Wachstumsstrategien für die Bauunternehmen Seite 9	Bild 7: Kooperationsmatrix-Bau Seite 25
Bild 2: Marktsegmentierung zur Unter- nehmenspositionierung Seite 14	Bild 8: Diagonale Kooperationen zur Ent- wicklung von Systemanbieterlei- stungen z.B. im Zielsegment Multi- plex-Kinos Seite 26
Bild 3: Entwicklung eines komplexen Mar- keting-Mix Seite 15	Bild 9: Phasen von Unternehmenskoope- rationen Seite 29
Bild 4: Überwindung von Synergiebarrie- ren durch Systemanbieter Seite 19	Bild 10: Kooperationsnetzwerk – virtuelle Unternehmung Seite 30
Bild 5: Phasen der Entwicklung konzen- trierter Systemanbieterleistungen Seite 22	Bild 11: Unternehmensinterne Projektab- wicklung mit Hilfe virtueller Orga- nisationsformen Seite 32
Bild 6: Entwicklung eines hohen Kompe- tenzniveaus durch die Verknüp- fung komplementärer Kernkom- petenzen zu einem Gesamtlei- stungsprogramm Seite 24	Bild 12: Vom Konjunkturwellenreiter zum Outperformer Seite 33

9 Literaturverzeichnis

- [1] Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy): Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 7. Aufl., Frankfurt/Main; New York: Campus Verlag, 1992.
- [2] Behnen, Oliver; Girmscheid, Gerhard: Chancen der Bauindustrie auf dem internationalen Baumarkt unter besonderer Betrachtung von Konzessionsmodellen. Hrsg.: Institut für Bauplanung und Baubetrieb, ETH Zürich, Zürich: 1998.
- [3] Untersuchung zu signifikanten Unterschieden zwischen Marktführern und Mitläufern, Deloitte & Touche Consulting Group, 1998.
- [4] Hafen, Urs; Brütsch, David: Am Ende entscheidet der Kunde, in: io management, Nr. 1/2, Jahrgang 1997, Hrsg.: Betriebswirtschaftliches Institut (BWI) der ETH Zürich, Zürich: 1997.
- [5] Dr. Widmer, Serge, SIGA MANAGEMENT AG, Luzern, Resultate der PIMS-Studie.
- [6] Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm: Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 8. Aufl., Stuttgart: Schaeffer-Poeschel, 1995.
- [7] Girmscheid, Gerhard: Restrukturierung von Bauunternehmen – Chance für die Zukunft?, Einführungsvorlesung, Hrsg.: Institut für Bauplanung und Baubetrieb, ETH Zürich, Zürich: 1997.
- [8] Balling, Richard: Kooperationen, Strategische Allianzen, Netzwerke, Joint Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis. 2. Aufl. – Frankfurt am Main: Peter Lang GmbH, 1998.
- [9] Michel, Uwe: Wertorientiertes Management strategischer Allianzen. – München: Verlag Frank Vahlen GmbH, 1996.
- [10] Schröder, Andreas: Management virtueller Unternehmen: Organisatorische Konzeption und informationstechnische Unterstützung flexibler Allianzen, Frankfurt/Main: Campus Verlag, 1996.
- [11] Girmscheid, Gerhard: Fast-Track-Projects – Anforderungen an das moderne Projektmanagement. In: Bautechnik, 73. Jahrgang, Heft 8, Berlin, Ernst und Sohn Verlag, Berlin: 1996.
- [12] Bronder, Christoph; Pritzl, Rudolf: Wegweiser für strategische Allianzen: Meilen- und Stolpersteine bei Kooperationen. Hrsg.: Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH; Wiesbaden: Gabler, 1992, S. 32.
- [13] Sattler, Andreas: Joint Ventures und Kooperationen, Chance für die 90er Jahre. Hrsg: Prof. Dr.-Ing. Wilfried J. Bartz, Technische Akademie Esslingen. Ehningen bei Böblingen: Expert-Verlag, 1992.
- [14] Töpfer, Armin: Strategisches Marketing und Vertriebsallianzen, In: Wegweiser für strategische Allianzen, Meilen- und Stolpersteine bei Kooperationen. Frankfurter Allgemeine Zeitung für Deutschland; Wiesbaden: Gabler, 1992.
- [15] Girmscheid, Gerhard: Neue unternehmerische Strategien in der Bauwirtschaft – Systemanbieterwettbewerb und virtuelle Unternehmen, Hrsg.: Institut für Bauplanung und Baubetrieb, ETH Zürich, Zürich: 1997.
- [16] Gomez, Peter; Zimmermann, Tim: Unternehmensorganisation, Profile, Dynamik, Methodik. – Frankfurt/Main; New York: Campus Verlag, 1992.
- [17] Girmscheid, Gerhard: Unternehmerische Restrukturierungsstrategien. In: "Bauindustrie im Umbruch – Wie weiter?", Hrsg.: SBI – Gruppe der Schweizerischen Bauindustrie; Institut für Bauplanung und Baubetrieb, ETH Zürich. Zürich: 1998.