

Aktive Kundenorientierung: Konzept „Systemanbieter Bau“

Ein marktorientierter Lösungsansatz für Bauunternehmen

PROF. DR.-ING. GERHARD GIRMSCHIED, DIPL.-ING. MARKUS SCHULTE, INSTITUT FÜR BAUPLANUNG UND BAUBETRIEB, ETH ZÜRICH

Seitens der Bauunternehmen sind zur Zeit vielfältige Bemühungen erkennbar, einen nachhaltigen Ausweg aus ihrer angespannten Lage zu finden.

Als Voraussetzung zur Vorstellung dieses Ansatzes werden im folgenden die eigentlichen Ursachen des zur Zeit vorherrschenden Preiswettbewerbs dargestellt.

Die unternommenen Anstrengungen verfolgen dabei in erster Linie das Ziel, über Effizienzsteigerungen kurzfristige Atempausen im Preiskampf zu erreichen. Bisher sind die Leistungen der Bauunternehmen aus Kundensicht vielfach noch austauschbar, der Angebotspreis ist das maßgebliche Vergabekriterium. Anstatt aus dieser Erkenntnis heraus aber nun aktiv als kundenorientierter Lösungsanbieter am Markt aufzutreten, werden Auswege aus dem Dilemma des reinen Preiswettbewerbs nach wie vor ausschließlich auf der operativen Ebene gesucht. Die Unternehmen reagieren vorwiegend passiv auf vorhandene Ausschreibungen.

Ursachen des Strukturwandels

Mit dem Konzept des Systemanbieters Bau (SysBau) liegt demgegenüber ein strategischer Ansatz zur grundlegenden Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit von Bauunternehmen vor. Dieses Strategiekonzept wurde am Institut für Bauplanung und Baubetrieb der ETH Zürich von Prof. Dr.-Ing. Gerhard Girmscheid thematisiert und wird zur Zeit von ihm und seinen Mitarbeitern im Rahmen von fünf Forschungsprojekten gemeinsam mit verschiedenen Kooperationspartnern aus der Bauwirtschaft ausgearbeitet.

Fragmentierung des Baumarktes

Der Baumarkt ist in seiner Struktur stark fragmentiert. In den wichtigsten Geschäftsfeldern der Bauwirtschaft finden sich eine Vielzahl von Wettbewerbern mit jeweils geringen Marktanteilen, welche nicht in der Lage sind, dem Wettbewerbsgeschehen aus eigener Kraft richtungweisende Impulse zu verleihen und es in ihrem Sinne zu steuern.

Heterogenität der Anbieterstruktur

Die Zusammensetzung der Anbieterstruktur ist darüber hinaus von einer starken Heterogenität gekennzeichnet. Unternehmen unterschiedlicher Größe bieten oftmals identische Leistungen an; kleine, mittelgroße und große Unternehmen stehen sich trotz ihrer unterschiedlichen Randbedingungen bei der Vergabe von Aufträgen als direkte Wettbewerber gegenüber. Ziele und strategische Überlegungen der Unternehmungen divergieren, die Art und der Umfang der angebotenen Bauleistung sind hingegen oftmals identisch.

Langfristige Marktstagnation

Im Bereich des Bauhauptgewerbes moderner Industrienationen ist von

Merkmale:

Definition:

- Der Systemanbieter Bau bietet als Unternehmen der Bauwirtschaft Gesamtlösungen aus einer Hand in einem bestimmten Marktsegment aktiv an.
- Die ganz auf die Bedürfnisse der Kunden zugeschnittenen Gesamtlösungen basieren auf einem sowohl funktional als auch gestalterisch und/oder technisch optimierten Systemkonzept. Im Systemkonzept bringt der Systemführer seine Kernkompetenzen zum Tragen und entwickelt dieses projektübergreifend kontinuierlich weiter.
- Durch die Übernahme von Planung, Ausführung und (allenfalls) Betrieb integriert der Systemführer in Kooperation mit weiteren Unternehmen alle Teilleistungen und Teilsysteme zur optimalen Gesamtlösung.

Bild 1: Definition Systemanbieter Bau (SysBau)

langfristig stagnierenden Bauvolumina auszugehen. Anders als in wachstumsintensiven Branchen werden die vorhandenen personellen und finanziellen Ressourcen nicht von der Bedienung einer kontinuierlichen Nachfragedynamik gebunden, sondern äußern sich in einer hohen Wettbewerbsintensität. Die Bauwirtschaft befindet sich in dem vermeintlichen Dilemma, von den neuen Trends (Telekommunikation, Informationstechnik, Medien etc.) im Wirtschaftsgeschehen nicht profitieren zu können.

Preiskampf kein Wettbewerbsinstrument

In der momentan rückläufigen Bau nachfrage sind die Unternehmen zur Geschäftssicherung auf eine Ausweitung ihrer relativen Marktanteile angewiesen. Preissenkungen stellen dabei häufig das vermeintlich einzige Wettbewerbsinstrument dar. Mit ihrer Hilfe soll eine Auslastung der vorhandenen Kapazitäten sowie eine Beschränkung der Gemeinkostenanteile an der Gesamtwertschöpfung sichergestellt werden. Der Markt bestimmt den Preis, nicht die interne Kostenrechnung. Preissenkungen können aber keinen nachhaltigen Wettbewerbsvorsprung darstellen, 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 de-

ren Überlebenswahrscheinlichkeit im Verdrängungswettbewerb. Befriedigende Betriebsergebnisse werden sich auf diese Weise nur von einer Mindertheit der Bauunternehmen, sogenannten hochspezialisierten Kostenführern, realisieren lassen. Auch wenn die Höhe der Investitionskosten auch in Zukunft einen gewichtigen Anteil an der Vergabeentscheidung eines Bauherren einnehmen wird, dürfen Bemühungen zur zukunftsgerichteten Ausrichtung eines Bauunternehmens nicht nur auf eine Steigerung der operativen Effizienz beschränkt bleiben.

Wettbewerbsvorteile

Zukunftsfähige Wettbewerbsstrategien müssen die Gegebenheiten des Baumarktes in längerfristige Wettbewerbsvorteile für die Unternehmen umsetzen. Da letztendlich die Bauherren als Kunden über Erfolg oder Mißerfolg eines Unternehmens entscheiden, müssen neue Strategieansätze die Kunden in den Mittelpunkt stellen. Zweckmäßig ist daher eine Organisation von Bauunternehmen auch nach Kundengesichtspunkten und nicht wie bisher ausschließlich nach operativen Sparten (bisher z. B. konstruktiver Ingenieurbau, allgemeiner Hochbau, Spezialtiefbau etc.). Die Unternehmen müssen nach außen auf den Kunden und nicht nur nach innen auf technische Herstellungsprozesse hin ausgerichtet werden. Virtuelle Strukturen bieten sich hier als neue interne Organisationsformen an. Unterstützt durch neue Informationstechnologien

sollte die abteilungsübergreifende Kommunikation und Auftragsabwicklung auch in den Bauunternehmungen schnellstmöglich zum State-of-Practise gehören.

SysBau-Konzept

□ Kurzdefinition Systemanbieter Bau (SysBau): Der Systemanbieter Bau (SysBau) bietet als Unternehmer der Bauwirtschaft Gesamtlösungen aus einer Hand in einem bestimmten Marktsegment aktiv an. Die kundenorientierten Gesamtlösungen, die vollständig auf die Bedürfnisse der Kunden zugeschnittenen sind, basieren auf einem sowohl funktional als auch gestalterisch und/oder technisch optimierten Systemkonzept. Im Systemkonzept bringt der Systemführer seine Kernkompetenzen zum Tragen und entwickelt dieses (projektübergreifend) kontinuierlich weiter. Durch die Übernahme von Planung, Ausführung und allenfalls Betrieb integriert der Systemführer in Kooperation mit weiteren Unternehmen alle Teilleistungen und Teilsysteme zur optimalen Gesamtlösung.

Charakteristika

SysBaus zeichnen sich dadurch aus, daß sie im Bereich ihres Konzentrationsfeldes über ganzheitliches Know-how bis hin zur Nutzung der Bauwerke verfügen. Bestehende Synergiebarrieren zwischen Planung, Ausführung und der Nutzung von Bauobjekten werden abgebaut und in am Markt nutzbare Wettbewerbsvorteile umgewandelt. Anstatt projektbezogen improvisierte Sondervorschläge zu erarbeiten, verfolgen Systemanbieter eine aktive Entwicklung projektübergreifender innovativer Gesamtlösungen. Das bei Projektabwicklungen gewonnene Know-how wird gezielt für Folgeprojekte im Zielsegment nutzbar gemacht. Durch diese Bewirtschaftung des Wissenskapitals wird eine Kompetenzführerschaft erreicht, die die wettbewerbsdifferenzierende Entwicklung neuer Lösungen ermöglicht. Bauunternehmen werden kundennahe Lösungsanbieter, die ihr Leistungspaket aktiv gegenüber ihren Kunden kommunizieren können.

Herkömmliches Leistungsangebot	SysBau-Konzept
<ul style="list-style-type: none"> • Fragmentierung und Heterogenität der Leistungen für den Kunden • Vergleichbarkeit der Leistungen • Branchenkonjunktur Bau • Herstellungsorientierte Unternehmensorganisation • Geringe Kundennähe, Auftraggeber als diffuse Menge • Nur projektbezogene Innovationsentwicklung (Sondervorschläge) • Preiswettbewerb 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimierte Komplettlösung für den individuellen Kunden • Wettbewerbsrelevante Differenzierung • Zielsegmentkonjunktur • Organisation auch nach Kundensegmenten • Exakte Identifikation der Zielgruppe → aktives Zielgruppenmarketing möglich • Projektübergreifende Entwicklung innovativer Wettbewerbsvorsprünge • Lösungswettbewerb

Bild 2: Gegenüberstellung Herkömmliches Leistungsangebot und SysBau-Konzept

Strategischer Ansatz

Als maßgeblichen strategischen Ansatz beinhaltet die Entwicklung zum SysBau die Fokussierung der unternehmerischen Bemühungen auf einige attraktive Kundensegmente. Ziel der Unternehmen muß es sein, von der Entwicklung wachstumsstarker Branchen bzw. Zielsegmente zu profitieren. Systemlösungen beinhalten einen erkennbaren Kundenvorteil gegenüber den herkömmlichen Angeboten der Wettbewerber. Sie bieten die Chance, sich vom allgemeinen Strukturwandel der Bauwirtschaft abzukoppeln. Das SysBau-Konzept verhilft den Systemanbietern zu klaren Vorteilen innerhalb von Gesamtleistungswettbewerben.

Mittelstand

Bisherige Beispiele sind hier z. B. die Aktivitäten eines deutschen Baukonzerns im Airport-Geschäft oder die Entwicklung von Systemlärmschutzwänden. Ziel der Unternehmen muß es sein, von der Entwicklung wachstumsstarker Branchen zu profitieren. Art und Umfang eines Systemangebots lassen sich dabei je nach Un-

ternehmen und in Abhängigkeit der Anforderungen eines Zielsegmentes variieren. Das Konzept des SysBaus ist deshalb nicht nur für die großen Baukonzerne interessant, sondern bietet vor allem auch den vielen kleinen und mittleren Unternehmen der Branche interessante Entwicklungsmöglichkeiten. Kooperationen eröffnen hierzu vielfältige Realisierungspotentiale.

Zielgruppenmarketing

Durch die Konzentration der unternehmerischen Anstrengungen auf ein begrenztes strategisches Wettbewerbsfeld werden Systemanbieter in die Lage versetzt, ihre strategischen Ziele effektiver als die Wettbewerber umzusetzen, die über die Gesamtbreite des Marktes operieren. Die Konzentration bietet wegen des verkleinerten Zielmarktes die Möglichkeit, ein effektives Zielgruppenmarketing gegenüber potentiellen Bauherren durchzuführen. Ein auf einige Kundensegmente konzentrierter Anbieter kennt seine Kunden und deren Bedürfnisse genau. Eine Kundenorientierung fällt ihm deshalb sehr viel leichter als seinen breit ausgerichteten Wettbewerbern.

Auswahl der Zielsegmente

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. In Abhängigkeit der jeweiligen Kernkompetenzen eines Bauunternehmens ist ein Zielsegmentportfolio aufzubauen, das in der Lage sein sollte, unvorhergesehene Nachfrageentwicklungen innerhalb eines Segmentes auszugleichen. Angestrebt werden sollte zudem, mögliche Synergien zwischen den Segmenten zur Nutzung von Breitenvorteilen (Economies of Scope) herzustellen.

Das Auffinden geeigneter Zielsegmente stellt gerade für den Aufbau von Systemangeboten ein für Bauunternehmen mitunter nicht einfaches Unterfangen dar. Ein optimales Zielsegment hat dabei mehrere Anforderungen zu erfüllen, auf die im folgenden näher eingegangen werden soll:

Unternehmensanalyse

Es sind vor allem solche Zielsegmente näher zu betrachten, von denen im Rahmen einer Unternehmensanalyse festgestellt wurde, daß das Bauunternehmen hier bereits eine gefestigte Marktstellung besitzt. Eine hohe relative Wettbewerbsstärke und ein vergleichsweise hoher relativer Marktanteil sollten die Keimzelle einer Segmententwicklung darstellen. Darüber hinaus sollte das Zielsegment zur Erreichung einer größtmöglichen Attraktivität genügend Differenzierungsmöglichkeiten beinhalten sowie über Effizienzreserven zur Verfolgung einer gleichzeitigen Kostenführerschaft verfügen.

Marktuntersuchung

Im Rahmen einer Marktuntersuchung (Market-Research) ist darüber hinaus zu klären, welche Attraktivität ein Zielsegment hinsichtlich seiner Wachstumsdynamik und der in ihm herrschenden Wettbewerbsintensität aufweist. Zur langfristigen Verteidi-

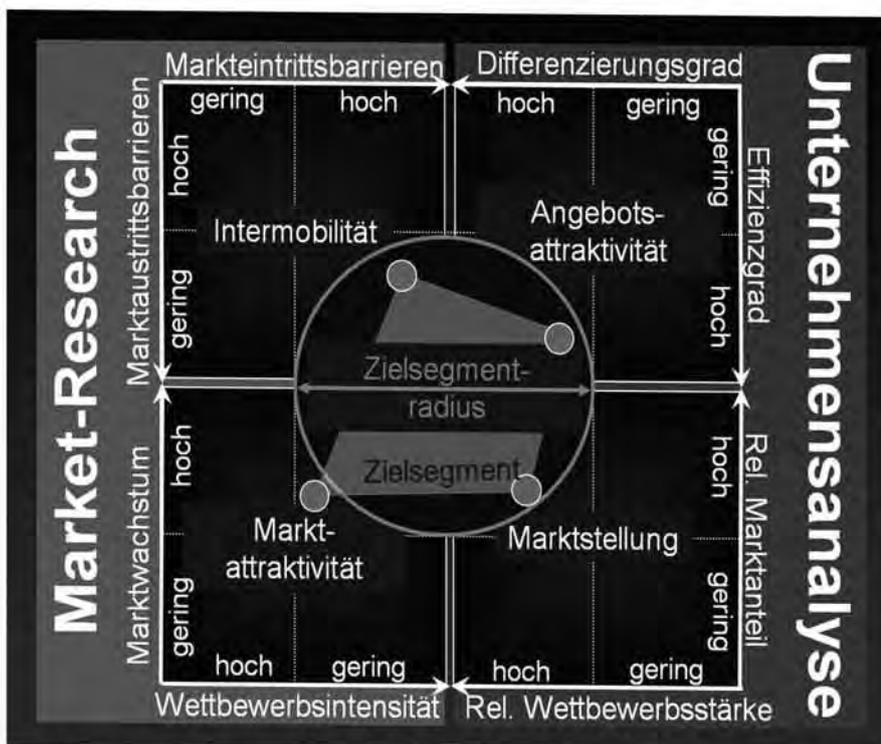


Bild 3: Zielsegmentanalyse für SysBau-Konzept

gung eines erreichten Wettbewerbsvorsprungs sollte das Zielsegment über möglichst hohe Markteintrittsbarrieren verfügen, die es anderen Wettbewerbern erschweren, nachträglich in das Zielsegment einzutreten und erarbeitete Erfolge nachzuahmen. Demgegenüber sollte es vorhandenen Wettbewerbern möglichst ohne hohe Bereinigungswiderstände möglich sein, aus dem Zielsegment auszutreten. Es sollte also insgesamt eine geringe Intermobilität im Zielsegment herrschen, die im Idealfall eine tendenziell abnehmende Wettbewerbsintensität zu Folge hat.

Der Zielsegmentradius stellt hier in der grafischen Darstellung (Bild 3) den Bereich dar, über den ein als ideal zu bezeichnendes Zielsegment, hier als Viereck dargestellt, nicht hinausragen sollte.

Literatur

- Girmscheid, G.: „Restrukturierung von Bauunternehmen – Chance für die Zukunft? Einführungsvorlesung von Prof. Dr.-Ing. G. Girmscheid“, Institut für Bauplanung und Baubetrieb, ETH Zürich, 1997
- Girmscheid, G.: „Neue unternehmerische Strategien in der Bauwirtschaft – Systemanbieterwettbewerb und virtuelle Unternehmen“, Institut für Bauplanung und Baubetrieb, ETH Zürich, 1997
- Girmscheid, G.: „Das Systemanbieterkonzept als Querschnittsthema“, In: Jahresbericht 1998, Institut für Bauplanung und Baubetrieb, ETH Zürich, 1999
- Schulte, M.; Girmscheid, G.: „Auswege aus dem Dilemma des reinen Preiswettbewerbs – Marktorientierte Lösungsansätze für Bauunternehmen“, Institut für Bauplanung und Baubetrieb, ETH Zürich, 1998
- „Strategies for the European Construction Sector – A Programm for Change“ Hrsg.: Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburg; 1994
- Breuninger, Bernhard: „Prozeßkostenmanagement in Bauunternehmen“, Berlin: Bauverlag, 1996
- Girmscheid, Gerhard: „Restrukturierung von Bauunternehmungen – Chance für die Zukunft?“, Einführungsvorlesung, Hrsg.
- Porter, Michael E.: „Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy): Methoden zur Analyse von Branchen u. Konkurrenten“, 7. Aufl., Frankfurt/Main; New York: Campus Verlag, 1992.
- 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
- Girmscheid, Gerhard: „Unternehmerische Restrukturierungsstrategien“ im Band zur Tagung „Bauindustrie im Umbruch – Wie weiter?“, Hrsg.: SBI u. Institut für Bauplanung und Baubetrieb, ETH Zürich, Zürich: 1998
- Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm: „Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung“, 8. Aufl., Stuttgart: Schaeffer-Poeschel, 1995