



Prof. Dr.-Ing. Gerhard Girmscheid; Dipl.-Ing. Markus Schulte, ETH Zürich

# Strassenbauunternehmungen im Gesamtleistungswettbewerb

Die Schweizer Bauwirtschaft befindet sich in einer schweren, aber auch chancenreichen Phase voller Veränderungen. Der Rückgang der Nachfrage nach Bauleistungen, Überkapazitäten sowie eine zunehmende Anzahl von Firmenkonkursen sind Symptome eines tiefgreifenden Strukturwandels. Seine Bewältigung erfordert die Umsetzung neuer strategischer Lösungsansätze.

**D**ie Strassenbauunternehmen haben eine Reihe von Möglichkeiten, die eigene Situation auch in Zeiten verschärfter Wettbewerbsintensität zu verbessern. Eine aktive Wachstumsstrategie wird durch die zwei Hauptaufgaben bestimmt:

- Erarbeitung von konkurrenzunterscheidenden Leistungsmerkmalen.
- Erweiterung des Leistungsumfangs mit dem Ziel einer verstärkten Kundenorientierung.

## Marktpositionierung

Künftige Leistungserweiterungen müssen sich ebenso wie die bereits angebotenen Bauleistungen auf dem Bauproduktmarkt behaupten. Mögliche Ansätze sollten zunächst durch eine dreistufige Marktpositionierungs-Analyse bewertet werden. (Abb. 1).

Im ersten Schritt (A) sind die Bedürfnisse für die Erarbeitung klar definierter Kundenanforderungen sowie die Potentiale für verschiedene Leistungsangebote in den verschiedenen Marktsegmenten zu analysieren. Dann erfolgt die Bestimmung des eigenen Zielmarktes. Als nächstes (B) muss eine Strategie zur strategischen Planung des Wettbe-

werbsverhaltens entwickelt werden. Mit Hilfe eines Marketing-Mix (C) werden konkrete Instrumente zur Umsetzung bestimmt.

## Wo ist der Zielmarkt?

Die Zielmärkte werden zum Objekt der unternehmerischen Anstrengungen. Es ist zu bestimmen, mit welcher Leistungstiefe man den Markt bedient. Man muss erkennen, ob die Chance darin besteht, als Sub- bzw. Spezialunternehmer punktuelle Kernkompetenzen anzubieten oder als Gesamtleistungsanbieter aufzutreten.

Vor allem sind jene Zielsegmente näher zu betrachten, wo die Firma eine gefestigte Marktstellung besitzt. Hohe Wettbewerbsstärke und ein vergleichsweise hoher Marktanteil sollten die Keimzelle einer Segmententwicklung darstellen.

Mit einer Marktuntersuchung (Market-Research) ist ferner zu klären, wie attraktiv ein Zielsegment hinsichtlich seiner Wachstumsdynamik ist. Zur langfristigen Verteidigung eines Wettbewerbsvorsprungs sollte es möglichst hohe Markteintrittsbarrieren haben. Das erschwert den Mitbewerbern, nachträglich einzutreten und erarbeitete Erfolge nachzuahmen.

## Wettbewerbsstrategie

Gemäss Porter [1] unterscheidet man zwischen drei Typen von Wettbewerbsstrategien.

- Kostenführerschaft
- Differenzierung
- Konzentration auf Schwerpunkte.

Mit dem Kostenführeransatz will man unter grösstmöglicher Ausnutzung von Betriebsgrößen-Ersparnissen eine grosse Marktbreite erreichen. Dies ist in der Schweizer Bauwirtschaft relativ schwierig. Bei allen Betriebsgrößen lässt sich jedoch die Kostenführerschaft durch Prozessbeherrschung, Ressourcenauslastung, systematisches und strenges Controlling sowie durch die Umsetzung kostenrelevanter Know-how-Vorteile zu einer Vormachtstellung ausbauen. Durch wöchentliche Leistungsvorgaben, Terminplanung und Kontrolle der Arbeitsgruppen können die meisten Betriebe fast sofort 10 bis 15% Einsparungen erzielen.

Viele gute Betriebe können kurzfristig eine Kostenführerschaft erringen, wenn ihre Baustellen systematisch in bezug auf Kosten, Leistung und Termine geplant werden. Die Umsetzung muss von den Beteiligten systematisch einem einfachen, aber aussagefähigen Controlling unterworfen werden. Oft kommt es bei-

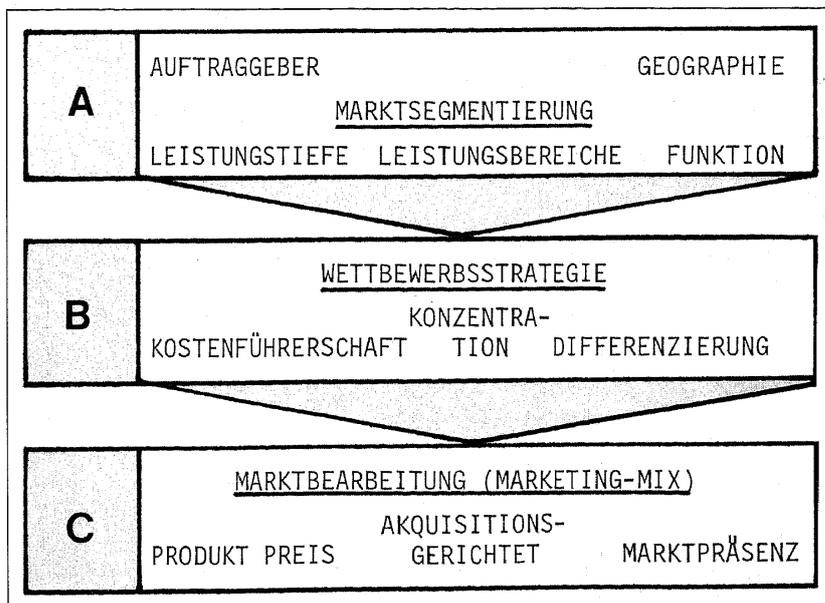


Abb. 1: Dreistufige Marktpositionierung.

[1] Michael E. Porter: Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy): Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, Campus-Verlag, Frankfurt/Main.

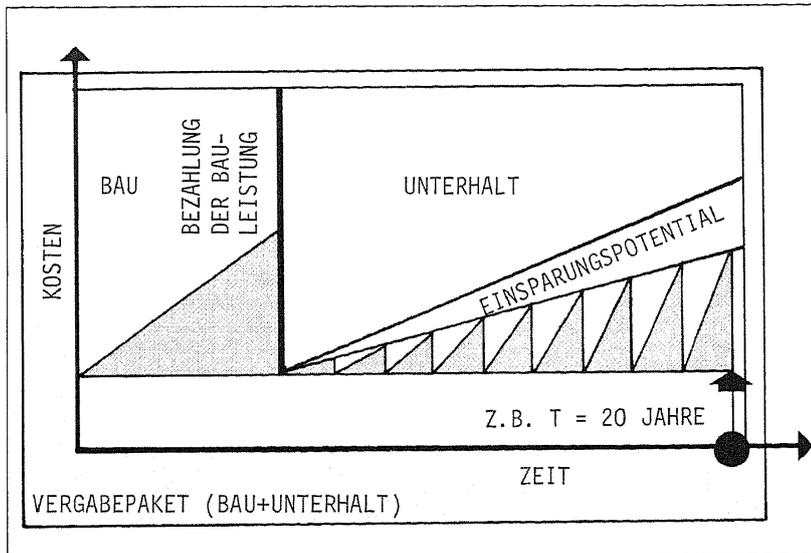


Abb. 2: Gekoppelte Vergabe von Strassenbau- und Unterhaltsleistungen.

sollten sich auf die Ballungsgebiete beschränken, während in den Randbereichen schlanke, dezentrale Vertriebsbüros zweckmässig sind. Ihre Aufgabe besteht darin, Kundenkontakte zur fachgerechten Bedienung an die Ansprechpartner in den Niederlassungen weiterzuleiten und dem Kunden zur Seite zu stehen. So wird das Ziel einer nachhaltigen Kundenbindung nicht vernachlässigt.

### Gesamtleistungsmodelle

In Grossbritannien werden Bau und Betrieb von Fernstrassen in eine Hand privat vergeben. Die Anbieter können ihre Aufwendungen über eine sogenannte Schattenmaut (Shadow-Toll) decken. Die Gebühren werden nicht direkt von den Autofahrern bezahlt, sondern in Abhängigkeit der Fahrzeuganzahl vom Staat entrichtet. Ein solches System könnte, zusammen mit dem Plakettenmautsystem, sicherlich auch für die Schweiz in Frage kommen. Der Vorteil liegt darin, dass der Anbieter eines gekoppelten Bau- und Betriebsangebotes an einer hohen Qualität interessiert sein muss, um Nachbesserungen zu vermeiden.

Volkswirtschaftlich entlastend könnte hier die gesteigerte operative Effizienz privater Anbieter zum Tragen kommen. Trotz des Anspruchs privater Aufgabenträger auf Gewinn zeigen die Erfahrungen, dass die Privatisierung ehemals staatlicher Aufgaben ein hohes Einsparungspotential enthält.

Den besonderen Bedingungen der Schweiz könnte dabei in der Art Rechnung getragen werden, dass der Bauleistungsanteil nach Abschluss der Arbeiten vollständig bezahlt wird und somit auch KMUs (z.B. über Kooperationen) die Möglichkeit erhalten, sich zu beteiligen, ohne an einer zu grossen Vorfinanzierungsbarriere zu scheitern. (Abb. 2). Ferner ginge die Strasse bereits nach Baubeginn in öffentlichen Besitz über, womit die politische Bri-

spielsweise vor, dass eine Kolonne für mehrere Stunden steht, weil bei einer Kanalbaustelle ein Rohrabszweig oder eine Dichtung aufgrund einer verspäteten Disposition fehlt.

### Differenzierung

Im Gegensatz zum Kostenführer-Ansatz steht bei der Differenzierung die Kundenorientierung im Vordergrund. Sie ermöglicht es, die Differenzierung aufrecht zu erhalten und das Leistungsprogramm bei sich ändernden Kundenansprüchen entsprechend anzupassen. Im Idealfall trägt eine prozessorientierte Baufertigung dazu bei, einen höheren Differenzierungsgrad zu erreichen.

Die eigentliche Schwierigkeit besteht darin, Differenzierungsbemühungen über die gesamte Leistungspalette zu realisieren. Allgemeine Formulierungen, welche 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.

### Konzentration auf Marktsegmente

Vor dem Hintergrund des im Strassenbau vorherrschenden Preiswettbewerbes muss darauf geachtet werden, dass sich die Gemeinkostenanteile

nicht unverhältnismässig erhöhen und die angestrebte Differenzierung ihre Wirkung nicht verfehlt. Zur Beschränkung des Marktrisikos sollten Differenzierungsleistungen zunächst optional angeboten werden.

Die Konzentration auf einzelne Marktsegmente ist ein erfolgversprechender Ansatz, der allgemeinen Fragmentierung des Baumarktes zu entgegen. Die zielgerichtete Segmentierung der Leistungsprogramme führt dabei im Idealfall zu einer Konzentration der Anbieter in verschiedenen Teilmärkten. Im Strassenbau werden 80 bis 90% der Aufträge von der öffentlichen Hand vergeben. Eine Konzentrationsstrategie muss deshalb vor allem starke Züge einer Kostenführerschaftsstrategie enthalten.

Auch das neue Konzept der vermieteten Strasse verfestigt die Dominanz des Preiswettbewerbs, indem es das Kriterium der Bauzeit monetär gewichtet. Die öffentlichen Auftraggeber sind aufgerufen, neuen Projektentwicklungs- und Leistungsformen offen gegenüberzustehen, um das Potential der Unternehmer zu nutzen und Innovationen und Kreativität zu fördern.

Eine zweite Schwierigkeit bei der Entwicklung differenzierender Gesamtlösungen ist darin zu sehen, dass Strassenbauwerke vorwiegend funktio-

nelle Bauten darstellen. Enge technische Vorschriften definieren die Gestalt eines Strassenkörpers. Anders als im Hochbau gibt es kaum Möglichkeiten, sich über die Gestaltung vom Mitbewerber zu unterscheiden.

### Keine zusätzlichen Risiken!

Die Befriedigung des Sicherheitsbedürfnisses der Auftraggeber sollte nicht als unangenehme Übernahme zusätzlicher Risiken, sondern als Chance zur Abgrenzung gegenüber Wettbewerbern verstanden werden. Risiken, die ihren Ursprung im Einflussbereich der Bauunternehmung haben, müssen auch folgerichtig von ihr übernommen werden.

In Zukunft wird der monetäre Bewertungsmaßstab zur Angebotsanalyse auch Investitions- und Unterhaltskosten über einen bestimmten Nutzungszeitraum einbeziehen. Von der Anwendung neuer Gesamtleistungsansätze durch die öffentlichen Auftraggeber werden jene Unternehmungen profitieren, die eine attraktive Preisgestaltung sowohl bei den Bau- als auch bei den Nutzungskosten anbieten.

### Marktpräsenz

Herstellungsorientierte und kostenträchtige Niederlassungen

sanz anderer Betreibermodelle (z.B. BOT-Modelle) relativiert würde.

Den Bauunternehmen würde die Gelegenheit gegeben, durch die Bereitstellung eines Winterdienst-Services ein neues Geschäftsfeld zu erschliessen. Einsatzzeiten der Winterdienst-Kolonnen könnten sich mit witterungsbedingten Stillständen der Baustellen ergänzen. Arbeitsplätze im Strassenbau würden stark an Attraktivität gewinnen.

## Kooperationen

Neue Formen des Gesamtleistungswettbewerbs stellen Anforderungen, die von vielen Bauunternehmen kaum zu bewältigen sind. Gerade der Anspruch, Synergiebarrieren zwischen Planung, Ausführung und Nutzung zu überwinden, kann von einem Unternehmen allein kaum verwirklicht werden. Insbesondere die KMUs können die geforderten Leistungserweiterungen nicht oder nur unter hohen und risikobehafteten Anstrengungen erbringen.

Ein Ausweg ist in einem gezielten Ausbau von Kooperationen bzw. strategischen Allianzen zu finden. Verschiedene Unternehmen mit unterschiedlichen Kernkompetenzen verknüpfen ihre Leistungsvorsprünge in wettbewerbsrelevanten Teilbereichen des Strassenbaus zum Angebot wettbewerbsfähiger Gesamtleistungen.

## Kostenvorteile

Die gemeinsame Nutzung vorhandener Einrichtungen ermöglicht die effizientere Nutzung der vorhandenen Produktionsfaktoren. Synergieeffekte führen zu einer gesteigerten Konkurrenzfähigkeit. Einige Strassenbauunternehmen haben zu diesem Zweck bereits gemeinsame Werkhöfe gegründet und ihr Inventar eingebracht. Die gemeinsame Bewirtschaftung kann zu erheblichen Kostenvorteilen führen, die dem Anspruch einer Kostenführerschaft gerade im kapitalintensiven Strassen- und Tiefbau Nachdruck verleihen

können. Aufgrund des höheren Gesamtleistungsvolumens solcher Gerätepools lohnt sich nun auch die Anschaffung von Spezialmaschinen, wie z.B. kleiner Gehwegfertiger, Spezialfräsen etc.

## Akquisition

Unternehmen, die in verschiedenen Markt Bereichen (z.B. geographisch oder thematisch) operieren, bietet sich die Möglichkeit, über Kooperationen vorhandene Akquisitionskontakte gemeinsam zu nutzen, ohne dass dies zu internen Interessenskonflikten führt. Über die kooperative Weiterentwicklung vorhandener

virtuellen Kooperationsnetzwerks sollte die Auswahl der Netzwerkteilnehmer möglichst durch einen Hauptunternehmer erfolgen. Nur Unternehmen, welche die Anforderungen als Kooperationspartner erfüllen, dürfen für eine Zusammenarbeit in Betracht gezogen werden.

Nach dem 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 Unternehmung aufbaut. Trotz dieser Sonderstellung des

den Preis einer kundenfeindlichen, zerstückelten Kunden-Anbieter-Beziehung erbracht werden.

## Strategische Fehler lassen sich kaum korrigieren

Die Bewältigung der kommenden Herausforderungen erfordert die aktive Umsetzung neuer strategischer Lösungsansätze. Versäumnisse oder Fehler, die der strategischen Unternehmensführung unterlaufen, lassen sich im operativen Geschäft nicht mehr korrigieren. Wollen die Bauunternehmen in langfristig stagnierenden Gesamtmärkten bestehen, müs-

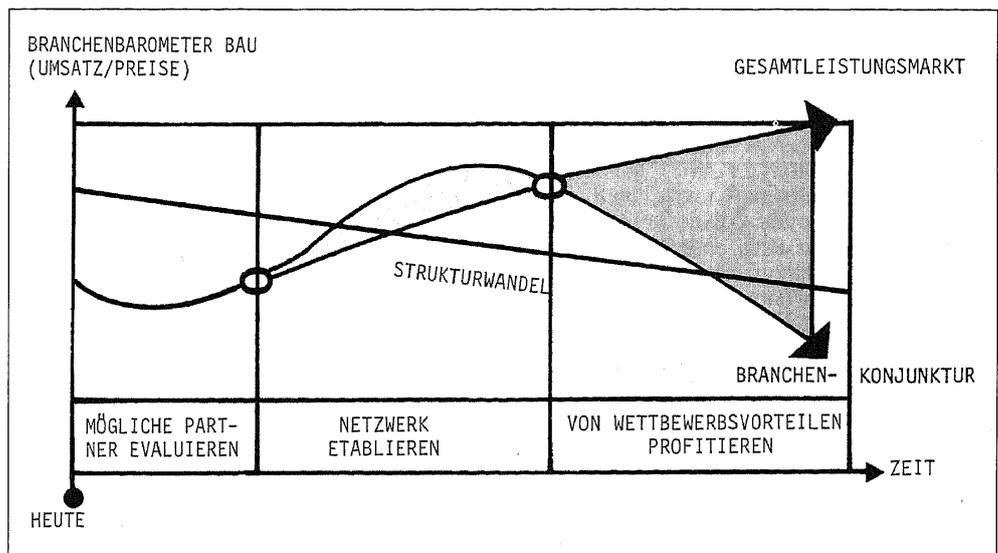


Abb. 3: Wettbewerbskraft durch Gesamtleistungskompetenz.

ner Vertriebsstrukturen lassen sich vielfältige Multiplikationseffekte in der Auftragsakquisition erzielen. Unternehmungen aus Aarau, Zürich und Luzern könnten sich so zum Beispiel auch in Marktsegmenten engagieren, die ansonsten aufgrund der Grösse der Einzelprojekte ausschliesslich von Grossunternehmen bedient würden.

## Virtuelle Unternehmen

Als neue Möglichkeit der Kooperation hat sich in den letzten Jahren das Konzept der virtuellen Unternehmung entwickelt. Beim Aufbau eines

Hauptunternehmers muss die Zusammenarbeit innerhalb des Netzwerks 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 in geschlossener Form auftreten. Ganzheitliche Baulösungen dürfen nicht um

sen sie wirklich konkurrenzunterscheidende Verbesserungen entwickeln.

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 (Abb. 3). Erfolgreiche Bauunternehmen werden sich in der Zukunft im Rahmen von Gesamtleistungsaufträgen ein Maximum an Kundenzufriedenheit erarbeiten. og