

DISSERTATION

Bergische Universität Wuppertal

Entwicklung eines Verfahrens zur
Geschäftsfeldanalyse und -entwicklung
in kleinen und mittleren Bauunternehmen

Olaf Restemeyer

Februar 2002

**Entwicklung eines Verfahrens zur
Geschäftsfeldanalyse und -entwicklung
in kleinen und mittleren Bauunternehmen**

Dissertation zur Erlangung des Grades
Doktor-Ingenieur
des Fachbereiches Bauingenieurwesen
der Bergischen Universität Wuppertal

vorgelegt von
Dipl.-Ing. Olaf Restemeyer
aus Stemwede

Stemwede 2002

Widmung

~

*Silke
und meinen Eltern,
ohne deren Liebe und Rückhalt
diese Arbeit nicht hätte entstehen können*

Vorwort des Herausgebers

Das Ziel seiner Arbeit sieht Restemeyer darin, bestehende und neue Geschäftsfelder strategisch zu entwickeln und dabei die jeweiligen Kompetenzen systematisch zu nutzen. In einem von der EU und dem Land Nordrhein-Westfalen geförderten dreijährigen Forschungsvorhaben „Erfolgsfaktoren für kleine und mittelständische Bauunternehmen zur Bewältigung des Strukturwandels“, an dem Restemeyer maßgeblich beteiligt war, wurden die Grundlagen für seine Arbeit gelegt, da das Projekt während eines Zeitraumes von zwei Jahren in 2 Pilotunternehmen und im dritten Jahr in 10 Pilotunternehmen bearbeitet wurde.

Angesichts der nun schon seit mehr als 6 Jahren anhaltenden Strukturkrise der deutschen Bauwirtschaft arbeiten viele Bauunternehmen daran, durch Maßnahmen der Unternehmensentwicklung zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und des Unternehmensbestandes beizutragen. Zu diesen Maßnahmen gehören die Geschäftsfeldanalyse und -entwicklung.

Zu den notwendigen Bausteinen der Geschäftsfeldanalyse zählt Restemeyer die unternehmensinterne Kernkompetenzanalyse sowie die externe Markt- und Wettbewerbsanalyse als Basis für die sich anschließenden Entwicklungsprozesse. Durch die Geschäftsfeldanalyse kann ein Bauunternehmen sich rückblickend u.a. folgende Fragen beantworten:

- Welches sind unsere Kernkompetenzen?
- Mit welchen Aufträgen haben wir (kein) Geld verdient?
- Mit welchen Kundengruppen war dies möglich?
- In welchen Sparten war dies möglich?

Bei der Geschäftsfeldentwicklung ist nach bestehenden und neuen Geschäftsfeldern zu unterscheiden. Die Entwicklung der bestehenden Geschäftsfelder beinhaltet die Verbesserung der Stärken und die Eliminierung der Schwächen in den bisherigen Kernkompetenzen. Sie umfasst die Verbesserung sowohl der Akquisitionsstrategie als auch der Auftragsabwicklung.

Die Ergebnisse aus der Kernkompetenz- und Marktprognose bilden die Basis für die Entwicklung neuer Geschäftsfelder, für die voraussichtlich eine ausreichende Marktnachfrage mit angemessenen Ergebnissen gegeben sein wird.

Restemeyer erläutert die Umsetzung der theoretischen Ansätze zur Geschäftsfeldanalyse und -entwicklung anhand der erzielten Ergebnisse in den am Forschungsprojekt beteiligten Bauunternehmen und analysiert anschließend die Ergebnisse einer Befragung von Bauunternehmen des Bauhauptgewerbes zur Geschäftsfeldanalyse und -entwicklung. Eine Bestätigung für die Notwendigkeit der Untersuchungen Restemeyers zeigt sich in dem Befragungsergebnis, wonach etwa 80% der Bauunternehmen Mitarbeiter- und Kundenbefragungen nur manchmal, selten oder nie durchführen. In 75% der antwortenden Unternehmen ist keine Systematik zur Erfassung und Umsetzung von Verbesserungen implementiert. Ferner beschäftigen sich 88% der antwortenden Unternehmen manchmal, selten oder nie mit der Entwicklung neuer Geschäftsfelder. Diese Befragungsergebnisse bestätigen die Dringlichkeit der Forschungsarbeit von Restemeyer.

Die besondere wissenschaftliche Leistung von Restemeyer ist darin zu sehen, dass es ihm gelungen ist, bekannte Methoden der Geschäftsfeldanalyse und -entwicklung so zu strukturieren, dass ein praxisorientierter Lösungsansatz zur Geschäftsfeldanalyse und -entwicklung für kleine und mittlere Bauunternehmen (KMBU) entstanden ist.

Das Neue in der Arbeit von Restemeyer ist in dem anwendungsbezogenen Ansatz zu sehen, der es Bauunternehmen ermöglicht, eine Bestandsaufnahme ihres Unternehmens mit einfachen Analysen durchzuführen und darauf aufbauend Methoden und Werkzeuge zur Entwicklung bestehender und neuer Geschäftsfelder gezielt einzusetzen.

Die Bedeutung der Arbeit von Restemeyer besteht darin, dass nach den Ergebnissen der empirischen Erhebung die Geschäftsfeldanalyse und -entwicklung von den antwortenden Unternehmen mit mehr als 50% zu den notwendigen Maßnahmen gezählt wird, diesen Aufgaben jedoch in der Praxis bisher wenig Bedeutung geschenkt wird, so dass hier ein hohes Umsetzungspotential zu erschließen ist. Daher ist dieser Arbeit eine weite Verbreitung zu wünschen.

Wuppertal, im Februar 2002

Univ.-Prof. Dr.-Ing. Claus Jürgen Diederichs

Vorwort und Danksagung des Verfassers

Die Idee zu dieser Arbeit entstand während meiner Arbeit am Forschungsprojekt ADAPT des Instituts für Baumanagement (IQ-Bau). Die Erfahrungen in den von mir betreuten Unternehmen zeigten einen hohen Bedarf an Lösungswegen für die Geschäftsfeldanalyse und -entwicklung. Gleichzeitig weckten die Erfolge bei der Arbeit im Forschungsprojekt meine Begeisterung für das Thema. Ein wesentlicher Motivationsfaktor war für mich neben dem hohen Bedarf an Unterstützung auch das enorme Interesse der Bauunternehmen an Verbesserungen und neuen Möglichkeiten. Diese Erfahrungen wurden durch die Ergebnisse der empirischen Erhebung sehr deutlich bestätigt, so daß es mir leicht viel, mich intensiv mit der Thematik Geschäftsfeldanalyse und -entwicklung zu beschäftigen.

Diese Arbeit wäre ohne Unterstützung nicht möglich gewesen. Daher nutze ich dieses Vorwort um Dank zu sagen.

Mein besonderer Dank gilt meinem Doktorvater Herrn Univ.-Prof. Dr.-Ing. Claus Jürgen Diederichs. Seine Unterstützung und Betreuung waren mir eine maßgebliche Hilfe bei meiner Arbeit. Meine Zeit an dem von ihm gegründeten Institut für Baumanagement (IQ-Bau) wird mir für immer sehr positiv in Erinnerung bleiben.

Herrn Univ.-Prof. Dr.-Ing. Markus Held danke ich sehr für die Übernahme des Korreferates und für seine Anregungen.

Meine Kolleginnen und Kollegen am Lehr- und Forschungsgebiet Bauwirtschaft und am Institut für Baumanagement (IQ-Bau) haben mir durch ihre Hinweise und Diskussionsbereitschaft sehr geholfen.

Herrn Dr.-Ing. Frank Werner Ziegler, Herrn Dr.-Ing. Bernd Bierbrauer und Herrn Dipl.-Ing. Bernd Limberger gilt dafür mein besonderer Dank.

Herrn Dipl.-Kfm. Jörg Dürre danke ich für seine interessanten Anregungen und die Einführung in die Welt der Betriebswirte.

Meine Freundin Silke unterstützte mich während meiner Promotion sehr. Ihr und meinen Eltern verdanke ich vieles, was ich in meinem Leben erreichen konnte. Ihnen widme ich diese Arbeit.

Stemwede, im Februar 2002

Olaf Restemeyer

Inhaltsübersicht

Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	IX
1 Einleitung	1
2 Geschäftsfeldanalyse	7
2.1 Grundlagen und Definitionen	7
2.2 Kernkompetenzanalyse und -bewertung (intern)	21
2.3 Markt- und Wettbewerbsanalyse und -prognose (extern)	37
3 Geschäftsfeldentwicklung	59
3.1 Entwicklungsstrategien	59
3.2 Prozeßoptimierung in bestehenden Geschäftsfeldern	63
3.3 Entwicklung neuer Geschäftsfelder	82
3.4 Business Development Management	96
4 Pilotanwendung in KMBU	111
4.1 Konzeption des Forschungsprojektes	111
4.2 Ergebnisse	111
4.3 Bewertung der Ergebnisse	121
5 Nutzenstiftung der Geschäftsfeldanalyse und -entwicklung	123
5.1 Datenerhebung	123
5.2 Datenanalyse	124
5.3 Nutzen-Kosten-Betrachtung	137
6 Schlußbetrachtung	147
7 Literatur	151
Anhang	161

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	IX
1 Einleitung	1
1.1 Anlaß und Ziel	1
1.2 Literaturrecherche	3
1.3 Verwandte Forschungsvorhaben	4
1.4 Vorgehensweise.....	5
2 Geschäftsfeldanalyse	7
2.1 Grundlagen und Definitionen	7
2.1.1 Basiskonzepte zur Unternehmensanalyse	7
2.1.1.1 BCG-Matrix.....	7
2.1.1.2 SWOT-Analyse.....	8
2.1.1.3 Vier-C-Konzept	9
2.1.1.4 Five-Forces-Modell nach Porter	10
2.1.1.5 Generische Strategien.....	11
2.1.1.6 Vier P's und vier C's des Marketing-Mix	12
2.1.2 Strategische Unternehmensführung	13
2.1.2.1 Entwicklung im strategischen Management	13
2.1.2.2 Definitionen	14
2.1.2.3 Konzeption der strategischen Führung.....	15
2.1.3 Strategische Geschäftsfelder	16
2.1.4 Kernkompetenzen	16
2.1.4.1 Definition	16
2.1.4.2 Kernkompetenzmanagement	18
2.1.4.3 Strategische Geschäftsfelder vs. Kernkompetenzen.....	20
2.1.5 Zusammenfassung und Bewertung.....	20
2.2 Kernkompetenzanalyse und -bewertung (intern)	21
2.2.1 Vorgehensweise	21
2.2.2 Mitarbeiterbefragung.....	22
2.2.2.1 Gestaltung der Befragung	22
2.2.2.1.1 Bewertung der Geschäftsleitung	25
2.2.2.2 Ergebnisse.....	27
2.2.2.3 Bewertung der Ergebnisse	28
2.2.3 Kundenbefragung	28
2.2.3.1 Gestaltung der Befragung	28
2.2.3.2 Ergebnisse.....	30
2.2.3.3 Bewertung der Ergebnisse	30
2.2.4 Auftragsanalyse.....	32
2.2.4.1 Gestaltung der Auftragsanalyse	32
2.2.4.2 Ergebnisse.....	34
2.2.4.3 Bewertung der Ergebnisse	35
2.2.5 Zusammenfassung und Bewertung.....	36

2.3 Markt- und Wettbewerbsanalyse und -prognose (extern)	37
2.3.1 Vorgehensweise	37
2.3.1.1 Ansatz.....	37
2.3.1.2 Literaturrecherche.....	38
2.3.2 Entwicklungen im öffentlichen Bau, Wirtschaftsbau und Wohnungsbau	39
2.3.2.1 Spezifika der Bauwirtschaft	39
2.3.2.2 Entwicklungsprognosen für die Bauwirtschaft	40
2.3.2.2.1 Beispiel: Datenauswertung zur Prognoseübertragung	41
2.3.2.2.2 Beispiel: Konsequenzen für ein Unternehmen	45
2.3.3 Trends am Baumarkt	46
2.3.4 Identifikation und Analyse von neuen Geschäftsfeldern	47
2.3.4.1 Vorgehensweise	47
2.3.4.2 Wahl der zu analysierenden Geschäftsfelder	49
2.3.4.3 Analyse der Geschäftsfelder.....	51
2.3.5 Wettbewerbsanalyse und -prognose	52
2.3.5.1 Branchen- und Wettbewerbsstruktur	52
2.3.5.1.1 Fragmentierung der Baubranche	52
2.3.5.1.2 Umgang mit der Fragmentierung	53
2.3.5.2 Analyse der Konkurrenten	53
2.3.5.2.1 Systematik zur Konkurrentenanalyse.....	53
2.3.5.2.2 Nachrichtensystem über Konkurrenten	55
2.3.6 Zusammenfassung und Bewertung	55
2.3.6.1 Kritik.....	56
2.3.6.2 Konsequenzen für ein KMBU	57
3 Geschäftsfeldentwicklung	59
3.1 Entwicklungsstrategien	59
3.1.1 Unternehmenskrisen und Lösungskonzepte.....	59
3.1.2 Aktionsfelder für den Mittelstand	60
3.1.3 Erfolgsstrategien	61
3.2 Prozeßoptimierung in bestehenden Geschäftsfeldern	63
3.2.1 Prozeßmodellierung	63
3.2.2 Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß	64
3.2.2.1 Optimierung der Auftragsabwicklung	64
3.2.2.2 KVP-Konzept	65
3.2.2.3 Einbindung der Mitarbeiter.....	67
3.2.2.4 Einführung eines KVP.....	69
3.2.3 Akquisitionsstrategie zur Auftragsbeschaffung	71
3.2.3.1 Ablauf der Akquisition	71
3.2.3.2 Bestimmung der Akquisitionsziele	74
3.2.3.3 Entwicklung von Akquisitionsmaßnahmen.....	76
3.2.3.3.1 Selektion der Anfragen und Kalkulationen	77
3.2.3.3.2 Steuerung der Kundenkontakte	80
3.2.3.4 Umsetzung der Akquisitionsmaßnahmen	81
3.2.4 Zusammenfassung und Bewertung	81

3.3 Entwicklung neuer Geschäftsfelder	82
3.3.1 Vorüberlegung	82
3.3.2 Konzept	82
3.3.3 Systematik der Vorgehensweise	85
3.3.3.1 Kundenorientierung und Technologieorientierung	87
3.3.4 Einbeziehung des Konkurrenzverhaltens	88
3.3.4.1 Wettbewerbsvorteile	88
3.3.4.2 Marktattraktivitäts-Wettbewerbs-Portfolio	90
3.3.4.3 Defensivstrategie	91
3.3.4.4 Offensivstrategie	92
3.3.5 Umsetzung	93
3.3.6 Zusammenfassung und Bewertung	95
3.4 Business Development Management	96
3.4.1 Konzept	96
3.4.2 Arbeit im Team	98
3.4.3 Strategieentwicklung	99
3.4.4 Management der Kundenzufriedenheit	103
3.4.5 Controllinginstrumente	107
3.4.5.1 Benchmarking	107
3.4.5.2 Kennzahlensysteme	108
3.4.6 Zusammenfassung und Bewertung	109
4 Pilotanwendung in KMBU	111
4.1 Konzeption des Forschungsprojektes	111
4.2 Ergebnisse	111
4.2.1 Unternehmen 1	112
4.2.1.1 Organisationsstruktur des Unternehmens	112
4.2.1.2 Aufgabe und Vorgehensweise	112
4.2.1.3 Ergebnisse	114
4.2.2 Unternehmen 2	115
4.2.2.1 Organisationsstruktur des Unternehmens	115
4.2.2.2 Aufgabe und Vorgehensweise	115
4.2.2.3 Ergebnisse	116
4.2.3 Unternehmen 3	117
4.2.3.1 Organisationsstruktur des Unternehmens	117
4.2.3.2 Aufgabe und Vorgehensweise	118
4.2.3.3 Ergebnisse	120
4.2.4 Unternehmen 4	120
4.2.4.1 Organisationsstruktur des Unternehmens	120
4.2.4.2 Aufgabe und Vorgehensweise	120
4.2.4.3 Ergebnisse	121
4.3 Bewertung der Ergebnisse	121

5 Nutzenstiftung der Geschäftsfeldanalyse und -entwicklung	123
5.1 Datenerhebung	123
5.2 Datenanalyse	124
5.2.1 Befunde zur Unternehmensstruktur	125
5.2.2 Befunde zu den Unternehmensaktivitäten	127
5.2.3 Befunde zur Unternehmensstrategie	130
5.2.4 Befunde zur Geschäftsfeldanalyse	133
5.2.5 Befunde zur Geschäftsfeldentwicklung	134
5.3 Nutzen-Kosten-Betrachtung	137
5.3.1 Nutzen	137
5.3.1.1 Strukturierung der Akquisition	138
5.3.1.2 Innovation	139
5.3.1.3 Ablaufoptimierungen	139
5.3.1.4 Unternehmensdiagnose	140
5.3.1.5 Funktion eines Business Development Managers	140
5.3.1.6 Mitarbeiterzufriedenheit	141
5.3.2 Kosten	141
5.3.2.1 Personaleinsatz	142
5.3.2.2 Unternehmensinterne Kosten	142
5.3.2.3 Kosten für externe Informationsquellen und Beratung	142
5.3.3 Grenzen für den Erfolg	143
5.3.3.1 Fehlende Unterstützung des Managements	143
5.3.3.2 Mangelnde Mitarbeiterintegration	143
5.3.3.3 Geringe Aussagekraft von Prognosen	144
5.3.4 Bewertung der Ergebnisse	144
5.3.4.1 Bedarf	144
5.3.4.2 Nutzen-Kosten-Bewertung	145
6 Schlußbetrachtung	147
6.1 Zusammenfassung	147
6.2 Kritik	148
6.3 Ausblick	149
7 Literatur	151
Anhang	161

Abbildungsverzeichnis

Bild 1:	Umfeld eines KMBU	1
Bild 2:	Unternehmen und Beschäftigte im Bauhauptgewerbe 1997	2
Bild 3:	Insolvenzen im Baugewerbe seit 1960	3
Bild 4:	Zahl der Veröffentlichungen	4
Bild 5:	Ablauf der Untersuchung.....	6
Bild 6:	BCG-Matrix.....	7
Bild 7:	SWOT-Analyse.....	8
Bild 8:	Kerngeschäftsanalyse anhand des 4 C-Konzeptes.....	9
Bild 9:	5-Forces-Modell.....	10
Bild 10:	Generische Strategien.....	11
Bild 11:	4 P's und 4 C's des Marketing-Mix	12
Bild 12:	Komponenten der strategischen Unternehmensführung.....	14
Bild 13:	Konzeption der strategischen Führung.....	15
Bild 14:	Kompetenzen - Wurzeln der Wettbewerbsfähigkeit	18
Bild 15:	Vergleich der Unternehmenskonzepte	20
Bild 16:	Pentagon der Teilziele der Unternehmenspolitik	21
Bild 17:	Die vier Perspektiven der balanced scorecard	22
Bild 18:	Fragebogen zum Firmenprofil	23
Bild 19:	Fragebogen zur Bewertung der Geschäftsleitung	26
Bild 20:	Fragebogen zur Kundenzufriedenheit	29
Bild 21:	Beispielauswertung einer Kundenbefragung.....	31
Bild 22:	Datenblatt zur Auftragsauswertung nach Auftragsstypen	33
Bild 23:	Auftragsauswertung nach Auftragsstypen.....	35
Bild 24:	Prognosebereiche der Bausparten.....	40
Bild 25:	Bauvolumen in Westdeutschland	41
Bild 26:	Struktur der Wirtschaftsbauinvestitionen	42
Bild 27:	Struktur des westdeutschen Wohnungsbauvolumens 1965 - 1997	43
Bild 28:	Fertiggestellte Wohnungen in Westdeutschland	44
Bild 29:	Fertiggestellte Gebäude in Siegen und Olpe	45
Bild 30:	Ideenfindung	48
Bild 31:	Kreativitätstechniken	49
Bild 32:	Bewertungsschema für ein Brainstorming.....	51
Bild 33:	Elemente einer Konkurrenzanalyse	54
Bild 34:	Aufbau eines Nachrichtensystems über Konkurrenten	55
Bild 35:	Systematik der Geschäftsfeldanalyse und -entwicklung.....	56
Bild 36:	Unternehmenskrisen	59
Bild 37:	Entwicklungsmöglichkeiten mittelständischer Unternehmen	60
Bild 38:	Erfolgsstrategien	62
Bild 39:	Konzept eines Prozeßmodells	63
Bild 40:	PDCA-Zyklus	64
Bild 41:	Erfolgsfaktoren eines KVP-Systems	66
Bild 42:	Implementierung eines KVP	68
Bild 43:	Voraussetzungen für erfolgreiche Teams	69
Bild 44:	5 Schritte zur Umsetzung des KVP	70
Bild 45:	Phasen der Akquisition	72

Bild 46: Phase der Auftrags-Akquisition	73
Bild 47: Zieldefinitionsmatrix	75
Bild 48: Kalkulationsdeckblatt	78
Bild 49: Strategisches Managementmodell	83
Bild 50: Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff	86
Bild 51: Spektrum der Bedarfsträger	87
Bild 52: Modell der Wertkette	89
Bild 53: Portfoliokonzept von McKinsey	90
Bild 54: Strategische Schlußfolgerungen aus der McKinsey-Matrix	91
Bild 55: BDM als Instrument und Baustein	96
Bild 56: Organisationsformen zur Implementierung strategischer Vorhaben.....	97
Bild 57: Zusammenarbeit im Team	98
Bild 58: Team-Leistungskurve	99
Bild 59: Vorgehensweise zur Strategiedefinition	100
Bild 60: Gestaltung und Umfang eines Businessplans	101
Bild 61: Entwicklung bestehender Produkte	102
Bild 62: Innovationsprozeß zwischen Planung und Umsetzung	103
Bild 63: Auswirkungen von Kundenzufriedenheit	103
Bild 64: Einflußfaktoren für Kundenzufriedenheit	104
Bild 65: Kundenzufriedenheitserfassung	105
Bild 66: Gewichtung der Einflußfaktoren auf die Kundenzufriedenheit.....	106
Bild 67: Konsequente Implementierung des Optimierungskreislaufes	108
Bild 68: Kennzahlensystem als Controllinginstrument	108
Bild 69: Organigramm des Pilotunternehmens	112
Bild 70: Ist- und Soll-Zustand der Akquisition	113
Bild 71: Untersuchung der Trefferquote.....	114
Bild 72: Ergebnis der Mitarbeiterbefragung	116
Bild 73: Projektbewertung.....	117
Bild 74: Auswertung der Auftragsanalyse	118
Bild 75: Darstellung der Altersverteilung	125
Bild 76: Verteilung der Mitarbeiterstruktur.....	126
Bild 77: Verteilung der Umsätze in den Bauunternehmen.....	126
Bild 78: Verteilung von gewerblichen Mitarbeitern und Angestellten	127
Bild 79: Verteilung der Geschäftsfelder in der Stichprobe	127
Bild 80: Öffentliche, gewerbliche und private Auftraggeber	128
Bild 81: Geschätzte Rendite am Bau.....	129
Bild 82: Bewertung der Unternehmensergebnisse	129
Bild 83: Maßnahmen zur Unternehmensentwicklung	130
Bild 84: Transparenz der Unternehmensstrategie im Unternehmen.....	131
Bild 85: Beteiligte der Strategieentwicklung.....	131
Bild 86: Externe Unterstützung bei der Strategieentwicklung	132
Bild 87: Aktuelle Strategieschwerpunkte der Bauunternehmen.....	133
Bild 88: Maßnahmen zur Bewertung der Kernkompetenzen	134
Bild 89: Aufgreifen von Verbesserungsmöglichkeiten.....	135
Bild 90: Verbesserungspotential und -umsetzung in mittelständischen Bauunternehmen.....	135
Bild 91: Maßnahmen zur Verbesserung der Wettbewerbsposition.....	137

Abkürzungsverzeichnis

BCG	Boston Consulting Group
BDM	Business Development Manager
BLISS	Datenbank für betriebswirtschaftliche Literatur
BWI-Bau	Betriebswirtschaftliches Institut der Bauindustrie
DGM	Deutsche Gesellschaft für Mittelstandsberatung
Econis	Literaturdatenbank für Wirtschaft und Wissenschaft
FITT	Literaturdatenbank für Wirtschaftspresse
GROW	goal, reality, options, will
HWWA	Wirtschaftsdatenbank für Wissenschaft und Praxis
IFO	Institut für Wirtschaftsforschung
IQ-Bau	Institut für Baumanagement
IRB	Fraunhofer Informationszentrum Raum und Bau
KIS	Kunden-Informations-System
KMBU	Kleine und mittlere Bauunternehmen
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß
PDCA	plan, do, check, act (planen, durchführen, checken, agieren)
RSWB	Datenbank für Raumordnung, Städtebau, Wohnungswesen und Bauwesen
RKW	Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft
SGF	Strategische Geschäftsfelder
SMART	spezifisch, meßbar, aktuell, realistisch, terminiert
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TDM	Tausend Deutsche Mark
vgl.	vergleiche
WISO	Wirtschaftswissenschaftliche Literaturdatenbank
ZDB	Zentralverband des Deutschen Baugewerbes

1 Einleitung

1.1 Anlaß und Ziel

Die Sicherung des Unternehmens ist zu jeder Zeit ein zentrales Thema für das Bauhauptgewerbe. Gerade in „schwierigen Zeiten“ sind zwei Fragen wichtig:

- Wie lassen sich gewinnbringende Aufträge akquirieren?
- Wie sind die im Unternehmen vorhandenen Fähigkeiten auf angrenzende, lukrativere Bereiche übertragbar?

In konjunkturell schwierigen Zeiten für die Bauwirtschaft ist es die oberste Pflicht des Unternehmers, sich den Herausforderungen des Marktes zu stellen und durch eine strategische Planung auf veränderte Anforderungen zu reagieren. Bei einer Betrachtung der Realität zeigt sich ein anderes Bild. Es ist Praxis in vielen kleinen und mittleren Bauunternehmen, sich dem „Schicksal Baukonjunktur“ ohnmächtig zu ergeben. Eine Anpassung an den geänderten Markt geschieht durch Senkung der Angebotspreise und durch die Auftragsabwicklung zum Zweck der Beschäftigung. Die Folge ist der Aufbrauch der Reserven - nicht selten bis hin zur Insolvenz.

Ziel der Arbeit ist, bestehende und neue Geschäftsfelder strategisch zu entwickeln. Die Kompetenzen des Unternehmens sollen dabei systematisch genutzt werden. Die Bauunternehmen bewegen sich dabei in dem von Pfarr [1988] skizzierten Umfeld (Bild 1).

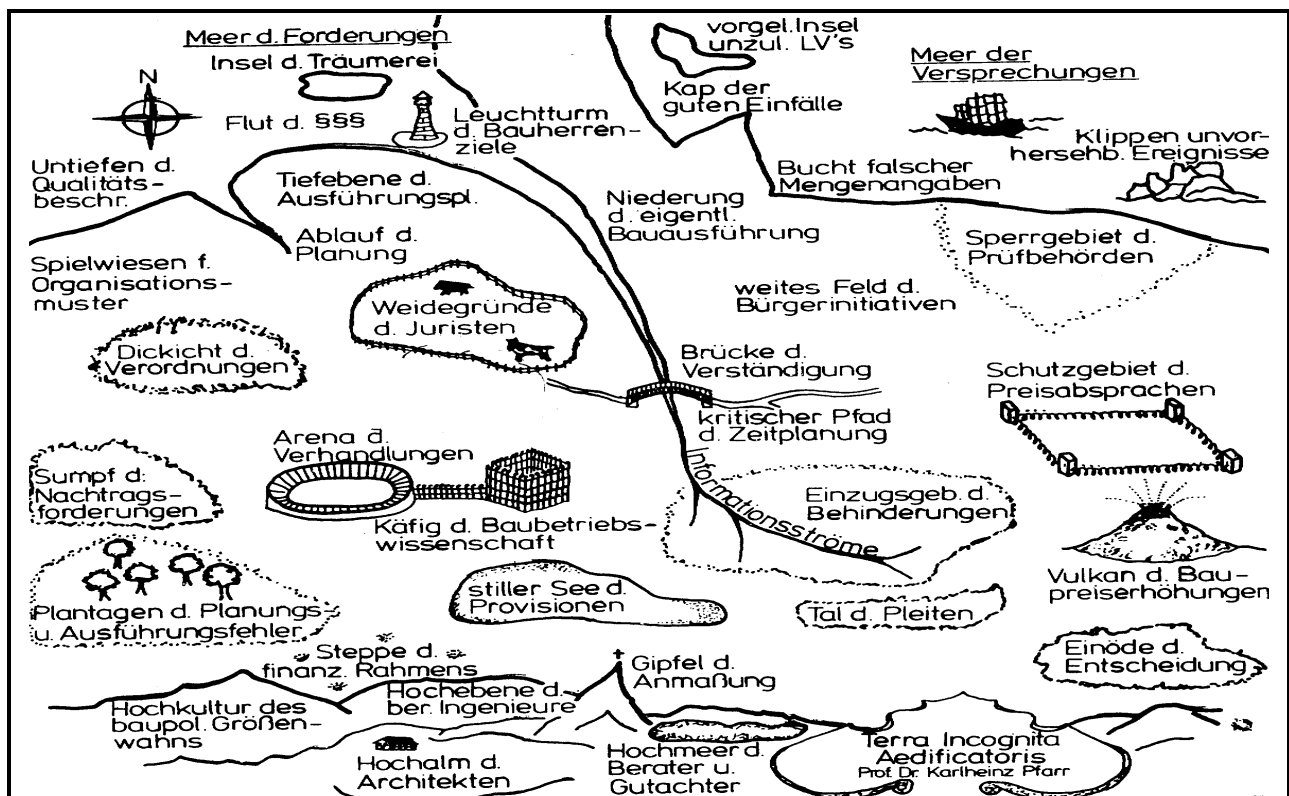


Bild 1:

Umfeld eines KMBU [Pfarr 1988]

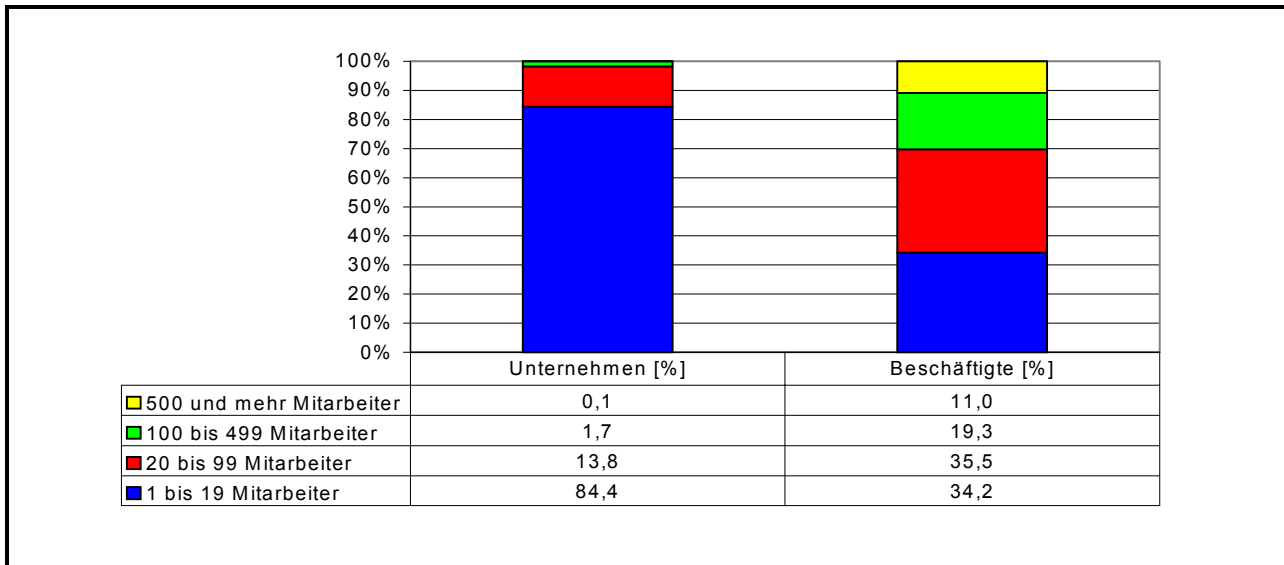


Bild 2: Unternehmen und Beschäftigte im Bauhauptgewerbe 1997 [Diederichs 2001]

Die Arbeit ist **wichtig**, weil sie kleinen und mittleren Bauunternehmen Methoden für die strategische Planung liefert. Eine erfolgreiche strategische Planung ist wiederum Voraussetzung für das langfristige Überleben der Bauunternehmen. Der Bedarf an diesen Methoden ist groß. Dies beweist die in Kapitel 5 beschriebene statistische Erhebung.

Die Arbeit ist **einzigartig**, weil es bisher kein Konzept zur Geschäftsfeldentwicklung kleiner und mittlerer Bauunternehmen gab. Der anwendungsbezogene Ansatz ermöglicht es Bauunternehmen, eine Bestandsaufnahme mit einfachen Analysen durchzuführen. Basierend auf dieser Bestandsaufnahme sind Methoden und Werkzeuge zur Entwicklung bestehender und neuer Geschäftsfelder gezielt einsetzbar. Die vorgeschlagene Systematik wurde auf der Basis von bekannten Konzepten neu entwickelt und in der Praxis erprobt.

Der Inhalt dieser Arbeit ist auf kleine und mittlere Unternehmen aus dem Bauhauptgewerbe begrenzt. Ihr liegt ein dreijähriges Forschungsvorhaben¹ zugrunde, mit dem die Grundlagen für diese Arbeit in kleinen und mittleren Bauunternehmen (KMBU) erarbeitet wurden.

Das Bauhauptgewerbe ist überwiegend mittelständisch geprägt. Die kleinen und mittleren Bauunternehmen repräsentieren über 99% aller Unternehmen im Bauhauptgewerbe. 1997 waren über 84% der Betriebe kleine Unternehmen mit weniger als 20 Beschäftigten (Bild 2).

Diese kleinen und mittleren Unternehmen sind zumeist Familienunternehmen und werden so geführt, daß eine strategische Geschäftsfeldentwicklung im allgemeinen nicht systematisch betrieben wird [vgl. Marhold 1992 und Schemmink 1999]. Die Entwicklung der Geschäftsfelder liegt in aller Regel bei der Geschäftsleitung, die diese Aufgaben neben dem Tagesgeschäft als „notwendiges Übel“ abarbeitet.

¹ Inhalt des Forschungsvorhabens war die Entwicklung von Hilfsmitteln zur Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen. Das Projekt wurde von Januar 1998 bis Dezember 2000 in zwölf kleinen und mittleren Bauunternehmen realisiert.

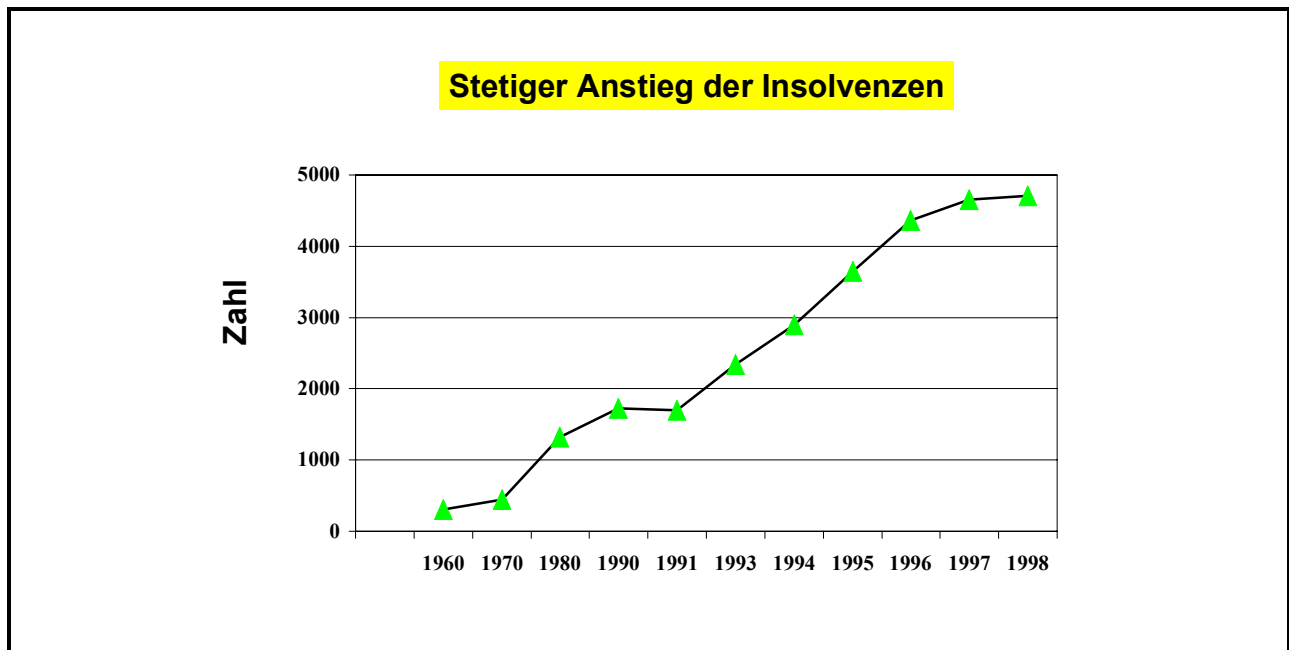


Bild 3: Insolvenzen im Baugewerbe seit 1960 [Baustatistisches Jahrbuch 2000]

Obwohl die Wichtigkeit der Geschäftsfeldentwicklung bei den Unternehmern unumstritten ist, hat diese Einschätzung keine Auswirkung auf den tatsächlichen Stellenwert, der diesen Aufgaben eingeräumt wird (Bild 3).

Bezogen auf die vier Wirtschaftsbereiche „Verarbeitendes Gewerbe, Bau, Handel und Dienstleistungen“ hat der Bau die zweithöchste relative Insolvenzhäufigkeit nach dem Dienstleistungssektor und vor dem Handel. Dabei sind die Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeiter am stärksten durch Insolvenzen betroffen [Diederichs 2001].

Es gibt folglich einen großen Bedarf an Hilfestellungen, der es den Geschäftsführern und leitenden Mitarbeitern ermöglicht, bestehende und neue Geschäftsfelder besser zu erschließen. Ziel dieser Arbeit ist es, diesen Bedarf abzudecken. Das Unternehmen soll in die Lage versetzt werden, die Auftragsbeschaffung langfristig zu sichern und seine Fähigkeiten entwickeln, neue Wege für sich zu eröffnen.

1.2 Literaturrecherche

Die Ergebnisse einer Literaturrecherche vom 11. Juni 1999 zeigen, daß die Thematik der Geschäftsfeldentwicklung in der Literatur bereits von Bedeutung ist. In den Datenbanken WISO I und WISO II² fanden sich 731 bzw. 172 Literaturquellen zum Begriff „Geschäftsfeld“. Zusätzlich wurden die Verknüpfungen zu den Begriffen „Entwicklung“, „Innovation“, „Diversifikation“ und „Auftragsbeschaffung“ untersucht. Um sicherzustellen, daß alle interessanten Quellen für diese Arbeit genutzt werden, wurden alle Titel und Zusammenfassungen des Suchergebnisses gesichtet.

Die Literaturrecherche wurde am 14. März 2001 verifiziert.

² WISO I & WISO II beinhalten wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Literatur der Datenbanken BLISS (Betriebswirtschaftliche Literatur), FITT (Wirtschaftspresse), ECONIS (Literaturdatenbank für Wirtschaft & Wissenschaft), HWWA (Wirtschaftsdatenbank für Wissenschaft & Praxis) und IFO (Ifo-Literaturdatenbanken Ifokat, Ifolit & Ifoost)

Zahl der Veröffentlichungen zum Suchbegriff	Datenbank					
	WISO I		WISO II		RSWB	
	Treffer	Treffer bei Verknüpfung mit „Bau“	Treffer	Treffer bei Verknüpfung mit „Bau“	Treffer	Treffer bei Verknüpfung mit „Bau“
1 Geschäftsfeld	731	55	172	6	1	0
2 Entwicklung	24.972	947	77.255	1.292	83.498	4.583
3 Innovation	4.664	92	13.187	236	4.395	3.129
4 Diversifikation	677	30	653	6	113	29
5 Akquisition	1.395	87	188	3	250	94
6 Auftragsbeschaffung	1	1	0	0	232	85
7 Bau	27.388	x	8.816	x	> 500.000	x
8 Bauwirtschaft	679	x	3.268	x	21.750	x
9 Bauindustrie	3.468	x	117	x	3.705	x

Bild 4: Zahl der Veröffentlichungen

Diese Vielfalt an Veröffentlichungen geht verloren, wenn die Begriffe „Geschäftsfeld“ und „Bau“ verknüpft werden. Die Suche ergibt nur noch 55 Literaturquellen in WISO I bzw. 6 Literaturquellen in WISO II.

Die RSWB-Datenbank³ mit ihrem Schwerpunkt zur Thematik „Bau“ enthält nur eine Quelle zum Begriff „Geschäftsfeld“. In der RSWB-Datenbank finden sich 85 Literaturhinweise zur „Auftragsbeschaffung“ in Verbindung mit dem Begriff „Bau“, die ebenfalls berücksichtigt wurden (Bild 4).

1.3 Verwandte Forschungsvorhaben

Zur Abgrenzung der Arbeit wird hier auf die wichtigsten Veröffentlichungen verwiesen, die sich mit der Geschäftsfeldanalyse und -entwicklung oder angrenzenden Themenbereichen befassen.

Linge [1989] beschreibt einen Ansatz zur „Begegnung der marktlichen und wettbewerblichen Situation“ auf Basis der Analyse von Baumarktentwicklung und Wettbewerb.

³ Die RSWB-Datenbank für Raumordnung, Städtebau, Wohnungswesen und Bauwesen vom Informationszentrum Raum und Bau (IRB) der Fraunhofer Gesellschaft in Stuttgart verwaltet über 500.000 Einträge zur Thematik „Bau“.

Döhmen [1990] untersucht die Diversifikation als eine Strategie zur Anpassung eines Unternehmens der Asphalt-Industrie an eine dynamische Umwelt. Eine Schlußfolgerung seiner Arbeit ist, daß die Diversifikationsforschung noch defizitär ist, da sie sich vorwiegend auf Probleme der Begriffsbildung und der Konstruktion von Entscheidungsmodellen sowie auf idealtheoretische Aussagesysteme konzentriert [vgl. Döhmen 1990 und Kreikebaum 1993].

Marhold [1992] konzentriert sich auf das Marketing-Management für mittelständische Bauunternehmen. Dabei liegt der Schwerpunkt auf der Gestaltung eines baubezogenen Marketings, das an die systematische Analyse und Entwicklung der Geschäftsfelder angrenzt.

Brixle [1993] erstellt ein Konzept zur Suche nach neuen Geschäftsfeldern durch die „Festlegung von Suchräumen“ und dokumentiert die Umsetzbarkeit anhand einer problemspezifischen Betrachtung aus der High-Tech-Branche.

Jacob [1996] betrachtet die Möglichkeiten zur strategischen Unternehmensplanung in Bauunternehmen und diskutiert die strategische Investitionsplanung.

Schemmink [1999] erörtert die strategische Auftragsbeschaffung für kleine und mittlere Bauunternehmen. Er verfolgt einen kybernetik-orientierten Strategieansatz, aus dem eine Handlungsanweisung für die Auftragsbeschaffung resultiert.

Weitere Literatur, die an diese Thematik angrenzt, umfaßt Weng - Strategien für das zielgruppenorientierte Absatzmarktverhalten [1995], Bäumlner - Verbesserung der Wettbewerbssituation durch strategische Unternehmensführung [1995], Arnold - Praxisorientierte Maßnahmen zur Akquisition [1997] und Jäger - Zielorientierte Unternehmensführung in Bauunternehmen der europäischen Union [1998].

Diese Literatur ist an den entsprechenden Stellen durch Verweise berücksichtigt.

1.4 Vorgehensweise

In Abgrenzung zum bisherigen Entwicklungsstand der verwandten Forschungsvorhaben beginnt diese Arbeit mit einer Analyse der Kernkompetenzen eines Bauunternehmens (Kapitel 2). Dabei werden einzelne Bausteine der Analyse zu einem Gesamtergebnis zusammengefügt, so daß eine Bestandsaufnahme als Basis für die sich anschließenden Entwicklungsprozesse entsteht. In einem nächsten Schritt wird der Baumarkt analysiert, um die identifizierten Kernkompetenzen mit den Erfordernissen des Marktes vergleichen zu können.

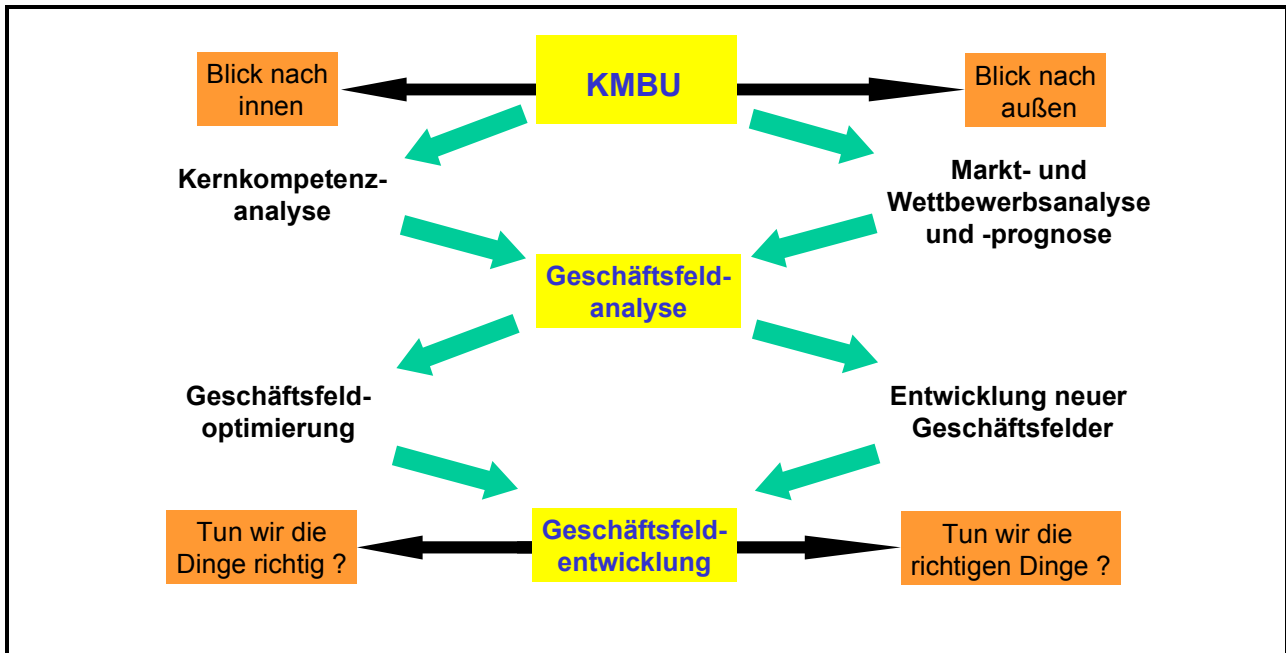


Bild 5:

Ablauf der Untersuchung

Aus den analysierten Kernkompetenzen im Bauunternehmen und den Ergebnissen der Markt- und Wettbewerbsanalyse resultiert die Geschäftsfeldentwicklung im Unternehmen. Dabei wird untersucht, wie bestehende Geschäftsfelder zu optimieren sind und die Unternehmenszukunft langfristig gesichert werden kann. Zusätzlich wird ein Weg gezeigt, mit dem sich neue Geschäftsfelder in Angrenzung zum vorhandenen Kernkompetenzpotential implementieren lassen (Kapitel 3).

Die praktische Umsetzung in einem mittelständischen Bauunternehmen verifiziert die theoretischen Ansätze dieser Arbeit. Die in Kapitel 2 und 3 entwickelte Systematik wurde in vier KMBU exemplarisch umgesetzt. Kapitel 4 beschreibt diese vier Projekte und bewertet die Ergebnisse.

Eine Nutzen-Kosten-Abwägung hebt den Praxisbezug hervor und rechtfertigt das Konzept. Mit einer empirischen Erhebung wurden die Schwierigkeiten der Bauunternehmen bei der Geschäftsfeldanalyse und -entwicklung erfaßt und eine Nutzen-Kosten-Bewertung erstellt (Kapitel 5).

Die Arbeit schließt mit einer Zusammenfassung der wichtigsten Aussagen (Kapitel 6). Dieses letzte Kapitel enthält neben einer Kritik der Arbeit auch einen Ausblick zum weiteren Forschungsbedarf.

2 Geschäftsfeldanalyse

Die Geschäftsfeldanalyse setzt sich aus der unternehmensinternen Kernkompetenzanalyse (Kapitel 2.2) und der externen Markt- und Wettbewerbsanalyse (Kapitel 2.3) zusammen. Um die Systematik der Geschäftsfeldanalyse zu erläutern, werden in Kapitel 2.1 die notwendigen Definitionen gegeben.

2.1 Grundlagen und Definitionen

Zunächst werden Grundkonzepte zur Unternehmensanalyse diskutiert. Dabei werden die wichtigsten Konzepte für die Geschäftsfeldanalyse vorgestellt, wobei die Wahl der Konzepte keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt. Anschließend folgt die Definition der Begriffe „strategische Unternehmensentwicklung“, „strategische Geschäftsfelder“ und „Kernkompetenzen“.

2.1.1 Basiskonzepte zur Unternehmensanalyse

Dieses Kapitel gibt eine Übersicht über die Analysewerkzeuge, die für die Unternehmensentwicklung von Bedeutung sind.

2.1.1.1 BCG-Matrix

In der Vergangenheit wurden eine Vielzahl von Portfoliomatrizen zur Analyse entwickelt. Die **Boston-Consulting-Group-Matrix** als eine der bekanntesten Portfoliobetrachtungen benutzt Marktattraktivität und relative Wettbewerbsstärke als Maßstäbe zur Gruppierung von strategischen Geschäftseinheiten (Bild 6). Aus der Kombination der Marktwachstumsrate und dem relativen Marktanteil ergibt sich eine 2x2-Matrix, in die sich die Geschäftsfelder gruppieren lassen [Hartenstein 2000].

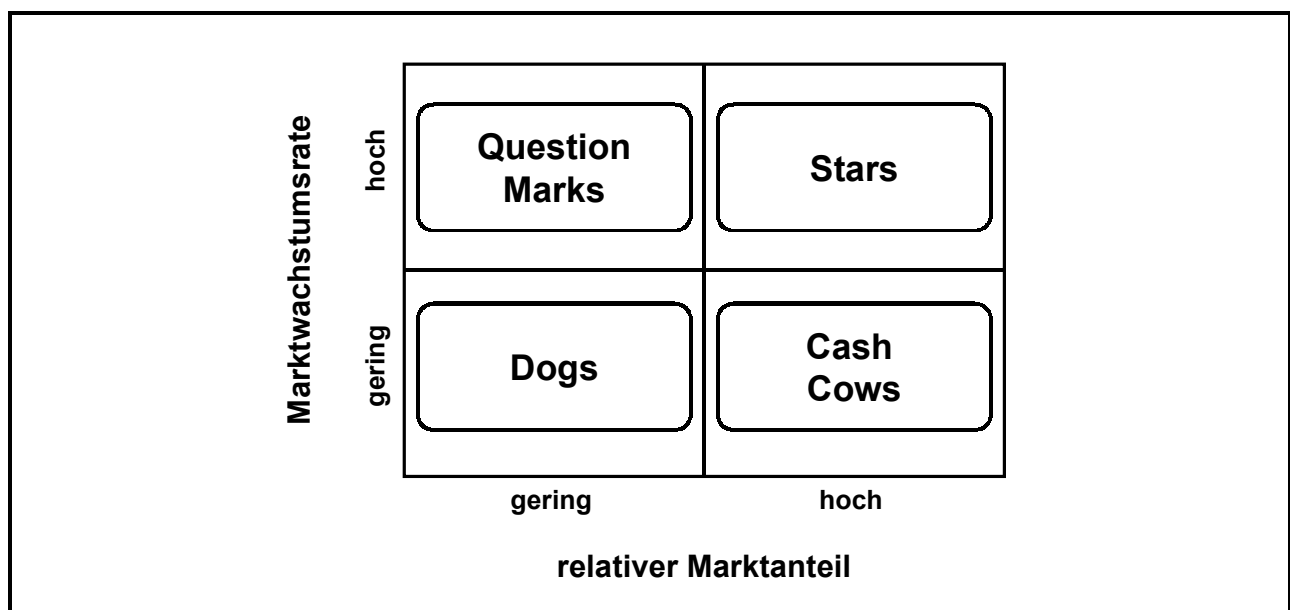


Bild 6:

BCG-Matrix

Die „Dogs“ der strategischen Geschäftseinheiten kennzeichnet ein geringer Marktanteil in Märkten mit geringer Wachstumsrate. Sofern die Dogs einen erheblichen Teil der Ressourcen verbrauchen und unprofitabel agieren, ist es eine gängige Strategie, kurzfristig die Erträge abzuschöpfen und mittelfristig zu desinvestieren.

Die „Cash Cows“ des Unternehmens sind Geschäftsfelder mit hohem Marktanteil in Märkten mit geringen Wachstumsraten, die i.d.R. sehr profitabel agieren, ohne einen besonders hohen Einsatz an Ressourcen zu erfordern. Cash Cows erwirtschaften den Deckungsbeitrag für die zur Entwicklung neuer Geschäftsfelder benötigten Ressourcen. Die „Question Marks“ besitzen bisher einen geringen Marktanteil, operieren aber in Märkten mit hoher Wachstumsrate. Das Unternehmen steht vor der Entscheidung, durch hohe Investitionen die Marktführerschaft anzustreben oder zu desinvestieren.

Die „Stars“ agieren als Marktführer in Märkten mit hoher Wachstumsrate. Ziel des Unternehmens ist die Erhaltung dieser profitablen Marktposition, die ggf. einen hohen Ressourcenaufwand bedeuten kann. Stars migrieren mit fortschreitendem Produktlebenszyklus oftmals zu Cash Cows.

Mit der BCG-Matrix lassen sich strategische Geschäftsfelder strukturieren und bewerten. Dies beinhaltet auch die Entwicklung von Strategien für Geschäftsfelder unter Berücksichtigung der Wettbewerbsposition. Das Unternehmen kann nur den Marktanteil direkt beeinflussen (horizontale Entwicklung), nicht aber die Marktwachstumsrate.

2.1.1.2 SWOT-Analyse

Die Kernkompetenzen sind der zentrale Erfolgsfaktor eines Unternehmens. Ein Werkzeug zur strukturierten Analyse der Unternehmung ist die interne und externe Betrachtung mit Hilfe der SWOT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) (Bild 7).

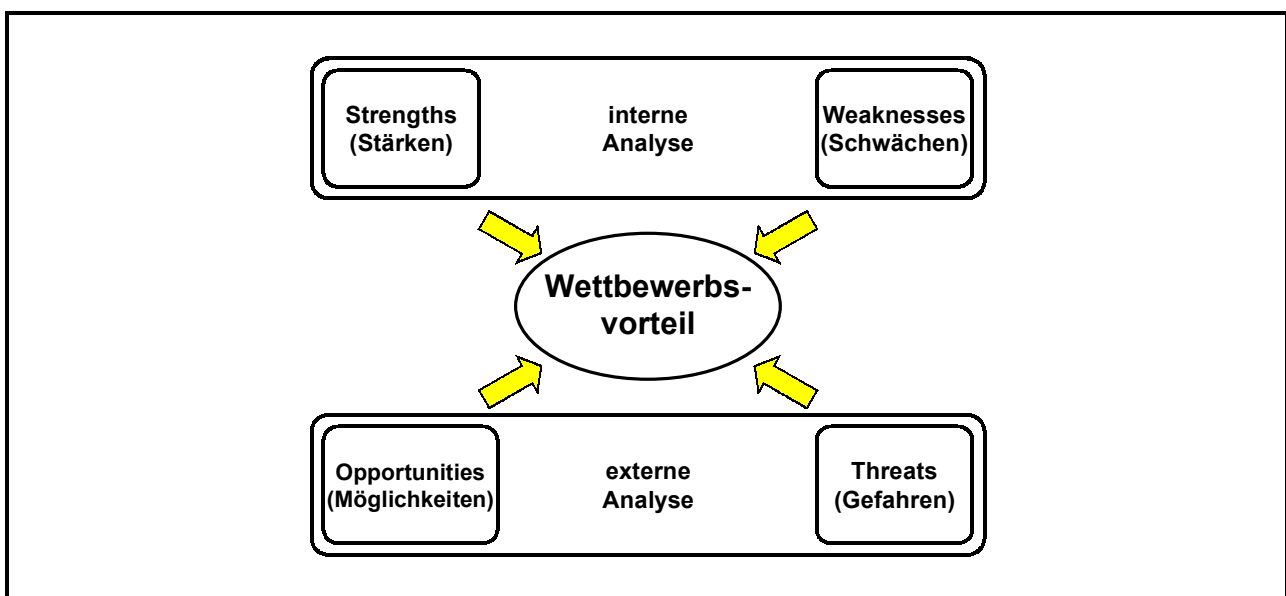


Bild 7:

SWOT-Analyse

Ziel der internen Analyse ist die Identifikation von Stärken und Schwächen im Unternehmen. Der erste Schritt ermittelt die Leistungsdaten des Unternehmens durch eine Analyse der Fähigkeiten. Dabei gilt es, sowohl hard-facts (Finanzen, Fertigungsabläufe, etc.) als auch soft-facts (Unternehmenskultur, Mitarbeitermotivation, etc.) zu berücksichtigen.

Die externe Analyse untersucht das Unternehmensumfeld durch die Betrachtung des Wettbewerbs, der Marktstruktur und der Marktdynamik. Dabei liegen Chancen und Risiken sowohl im aktuellen Markt mit seiner spezifischen Struktur als auch in neuen Märkten und Geschäftsfeldern, neuen Technologien oder demographischen Veränderungen.

Die Evaluierung des Marktes ist Voraussetzung, um die Leistungen der Unternehmung auf die Markterfordernisse auszurichten.

Mit der SWOT-Analyse können Stärken und Schwächen eines Unternehmens bewertet sowie Möglichkeiten und Risiken erkannt werden. Die Kombination von interner und externer Analyse ergibt die Basis, um eine Unternehmensstrategie zu formulieren.

2.1.1.3 Vier-C-Konzept

Das 4 C-Konzept dient zur strukturierten Darstellung eines Unternehmens und orientiert sich zur Untersuchung des Kerngeschäftes eines Unternehmens an vier Kriterien (Bild 8):

- Kunden (customer),
- Wettbewerb (competition),
- Kosten (costs) und
- Fähigkeiten (capabilities).

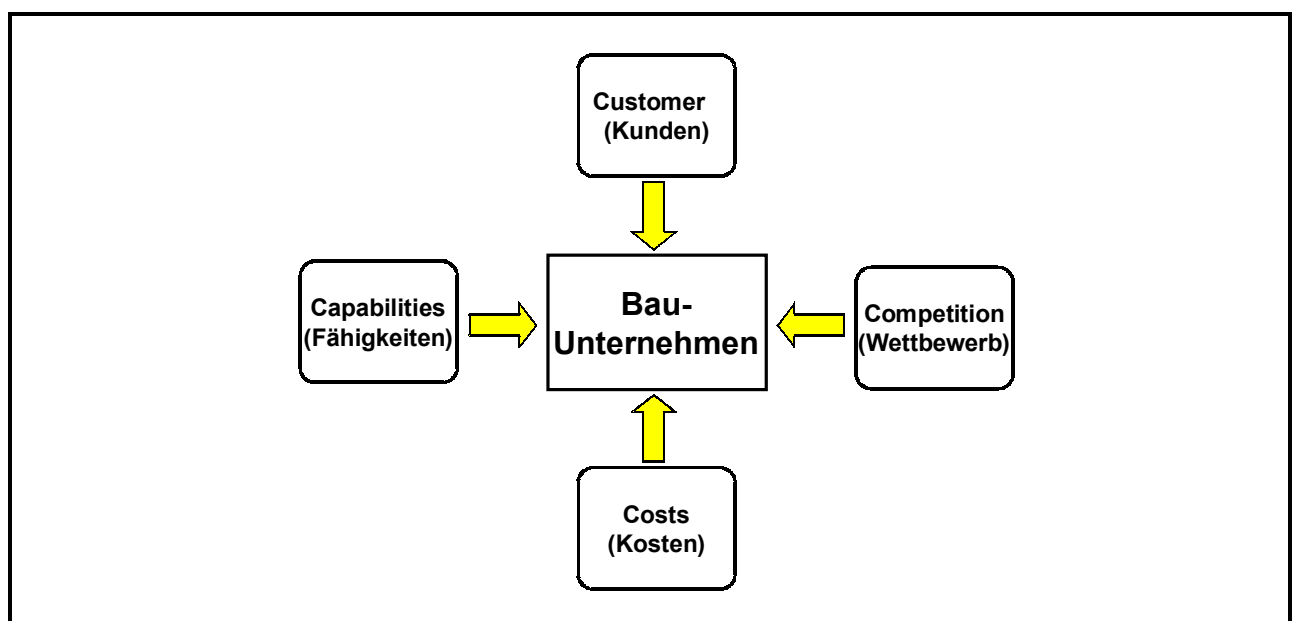


Bild 8:

Kerngeschäftsanalyse anhand des 4 C-Konzeptes

Die Eigenschaften und die Struktur des **Kundenstammes** sind bei der Kerngeschäftsanalyse von besonderer Bedeutung. Beispielsweise werden mögliche Kundensegmentierungen oder der Anteil an Stammkunden untersucht.

Der **Wettbewerb** ist nicht nur nach Zahl und Art der Konkurrenten zu bewerten, es müssen auch die Gefahren durch neu eintretende Konkurrenten und die Markteintritts- und Marktaustrittsbarrieren analysiert werden.

Die Entwicklung der **Kosten** ist nach Ursachen und Einflußmöglichkeiten zu untersuchen. Dabei ist zwischen dem eigenen Unternehmen und der gesamten Branche zu unterscheiden.

Die Analyse der **Fähigkeiten** untersucht, welche Entwicklungspotentiale ausgeschöpft bzw. welche Fähigkeiten verbessert werden können.

2.1.1.4 Five-Forces-Modell nach Porter

Organisationen werden direkt durch die fünf Einflußfaktoren Rivalität unter bestehenden Wettbewerbern, Markteintritt, Gefahr durch Ersatzprodukte, Verhandlungsstärke von Lieferanten (Verkäufermarkt) und Verhandlungsstärke von Kunden (Käufermarkt) tangiert (Bild 9). Die Summe dieser fünf Kräfte bestimmt das Gewinnpotential in einer Branche, ausgedrückt im langfristigen Gewinn des eingesetzten Kapitals [Porter 1999].

Der Einfluß der **Branchenwettbewerber** hat die größte Bedeutung. Die Konkurrenz zwischen den Unternehmen kann zu Preiskämpfen, Werbeschlachten, erweitertem Kundenservice, Garantieverprechen oder Produktverbesserungen führen.

Mit steigender Attraktivität einer Branche erhöht sich die Gefahr, daß **neue Wettbewerber** in der Branche tätig werden. Bezogen auf die Gewinnprognosen sind Geschäftsfelder mit hoher Eintritts- und niedriger Austrittsbarriere am attraktivsten, da nur wenige Wettbewerber in den Markt einsteigen und nicht erfolgreiche Unternehmen leicht aussteigen können.

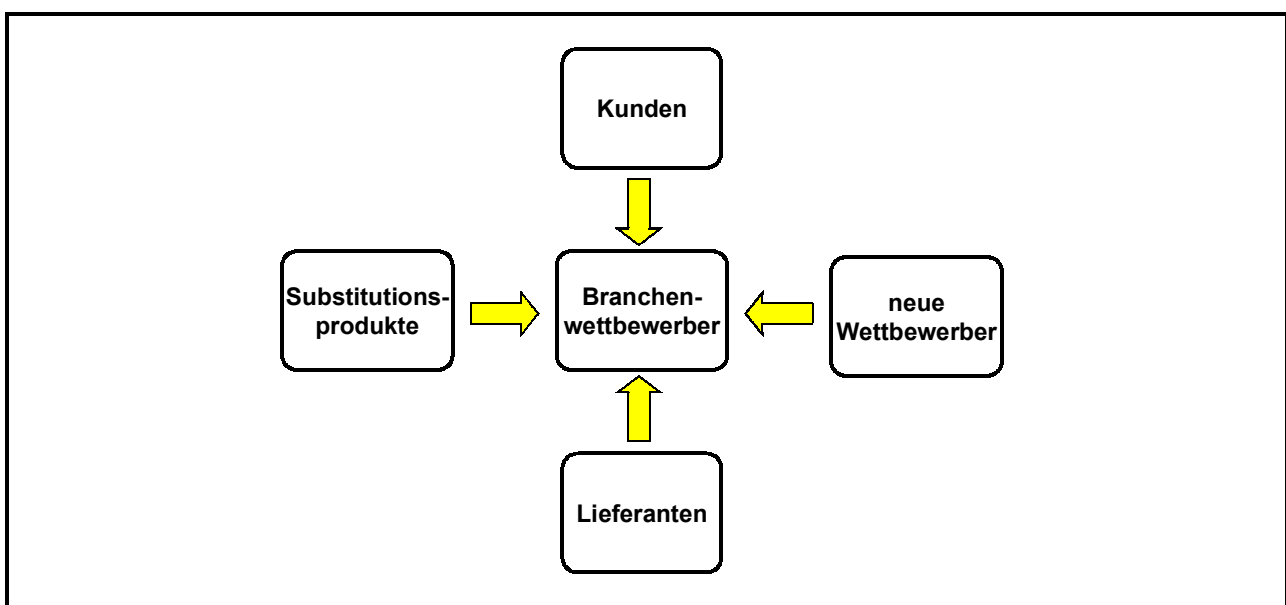


Bild 9:

5-Forces-Modell

Substitutionsprodukte begrenzen das Gewinnpotential einer Branche, indem sie eine Obergrenze für die Preise setzen. Je attraktiver die von den Ersatzprodukten angebotene Preis-Leistungs-Alternative ist, desto stärker sind die Branchengewinne limitiert. Werden Substitutionsprodukte auf dem Markt angeboten, sinkt der Nutzen des eigenen Produktes für den Kunden, bis es möglicherweise überflüssig wird.

Die **Lieferantenmacht** ist umso größer, je konzentrierter und organisierter die Lieferanten auf dem Beschaffungsmarkt auftreten. Sie äußert sich z.B. in der Einflußmöglichkeit, die Preise für Produkte zu bestimmen. Die Macht der **Käufer** dagegen ist umso größer, je undifferenzierter ein Produkt ist. Sofern die Anbieter außerstande sind, nicht substituierbare Produkte anzubieten, können die konkurrierenden Lieferanten von den Kunden ausgespielt werden.

2.1.1.5 Generische Strategien

Die drei strategischen Ansätze, die verfolgt werden, wenn Unternehmen einer Branche im Wettbewerb stehen, sind Differenzierung, Kostenführerschaft oder Konzentration auf Schwerpunkte (Bild 10). Die effektive Umsetzung eines der drei Strategietypen erfordert i.d.R. den vollen Einsatz des Unternehmens bei der Gestaltung von Maßnahmen. Unternehmen haben nur selten Erfolg, wenn sie mehr als einen Ansatz verfolgen, da die Maßnahnumsetzung weniger wirksam ist, wenn es mehr als ein Hauptziel gibt [Porter 1999].

Die **Differenzierungsstrategie** stellt den Wettbewerb mit allen Unternehmen einer Branche durch das Angebot einer vom Kunden als einzigartig empfundenen Leistung in den Vordergrund.

Bei der Strategie der **Kostenführerschaft** konkurriert ein Unternehmen ebenfalls mit allen Anbietern der Branche. Ein vergleichbares Produkt wird in diesem Fall zum niedrigeren Preis als dem der Konkurrenz angeboten. Die Kernkompetenz bei Firmen dieser Strategieausrichtung liegt daher eher im Bereich Einkauf, Produktion oder Logistik als z.B. im Marketing.

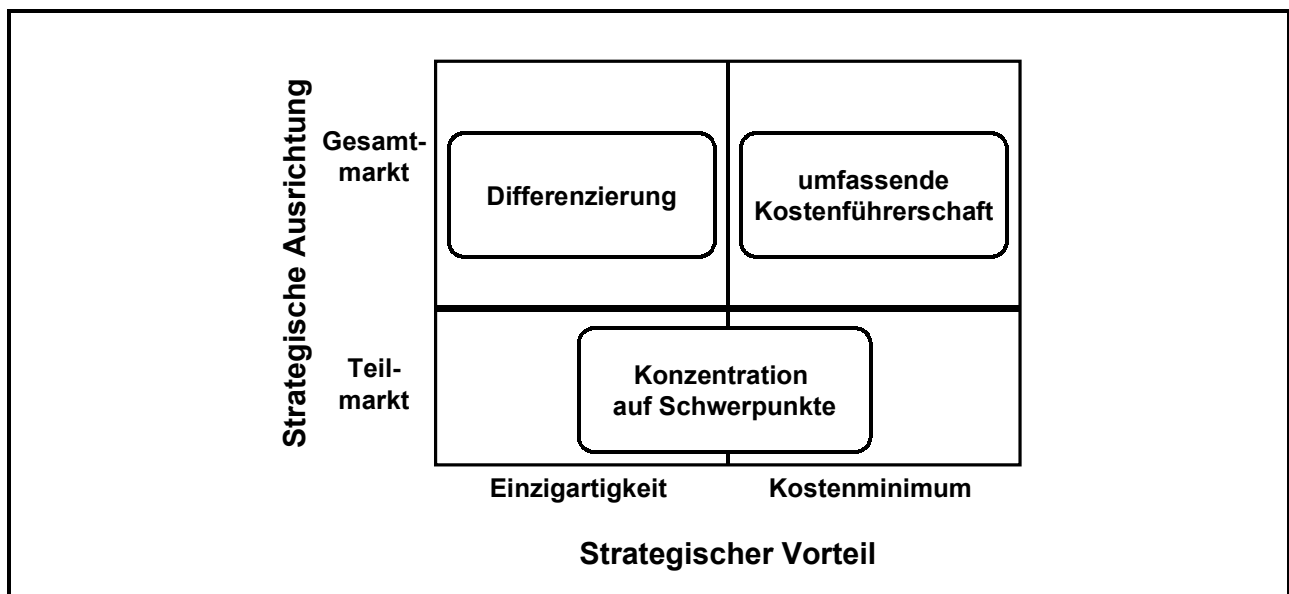


Bild 10:

Generische Strategien

Mit **Konzentration** ist die Beschränkung des Angebots auf einen Nischenmarkt gemeint, wobei die angebotenen Produkte vom Kunden als einzigartig empfunden werden sollen und / oder durch den niedrigen Preis bestehen. Die Konzentrationsstrategie beinhaltet die Aktivitäten der Differenzierungs- und Kostenführerschaftsstrategie.

Durch die Anwendung des Konzeptes lassen sich Einblicke in die geplante und tatsächliche Strategie eines Unternehmens gewinnen und strategische Mängel aufdecken. Zusätzlich gewährt das Konzept erste Einblicke in die Struktur einer Branche und deren strategische Bewegungen [Hartenstein 2000].

2.1.1.6 Vier P's und vier C's des Marketing-Mix

Neil H. Borden bezeichnete 1948 den Marketing Manager als „Mixer of Ingredients“ und führte damit den Begriff Marketing-Mix in die Marketing-Theorie ein [vgl. Marhold 1992]. Die Hauptdimensionen der absatzpolitischen Instrumente lassen sich durch das 4-P-Modell (Product, Price, Place, Promotion) nach McCarthy [1981] betrachten. Das 4-C-Konzept nach Lauternborn [1990] ordnet den vier Elementen jeweils einen korrespondierenden Aspekt des Kundennutzens zu (Bild 11).

Der Entscheidung für eine Produktpolitik mit den angestrebten Ausstattungs- und Qualitätsmerkmalen steht die Frage nach den (wirklichen) Kundenbedürfnissen gegenüber. Die Überlegungen zur Preispolitik (z.B. Rabatte, Nachlässe, Einräumen von Finanzierungsmöglichkeiten) werden durch die Frage nach den Kosten für den Kunden (z.B. Verhältnis Produktpreis zu Produktnutzen, maximale Gesamtkosten für den Kunden beim Kauf des Produktes) ergänzt. Die Wahl der Vertriebswege und das Vertriebsmanagement wird den Zugriffsmöglichkeiten der Kunden auf das Produkt gegenübergestellt: Wie läßt sich der Zugriff beschleunigen oder erleichtern? Die Wahl der Verkaufsförderung und Werbung bezieht den Informationsbedarf des Kunden und seinen Wunsch nach einem Käuferlebnis ein.

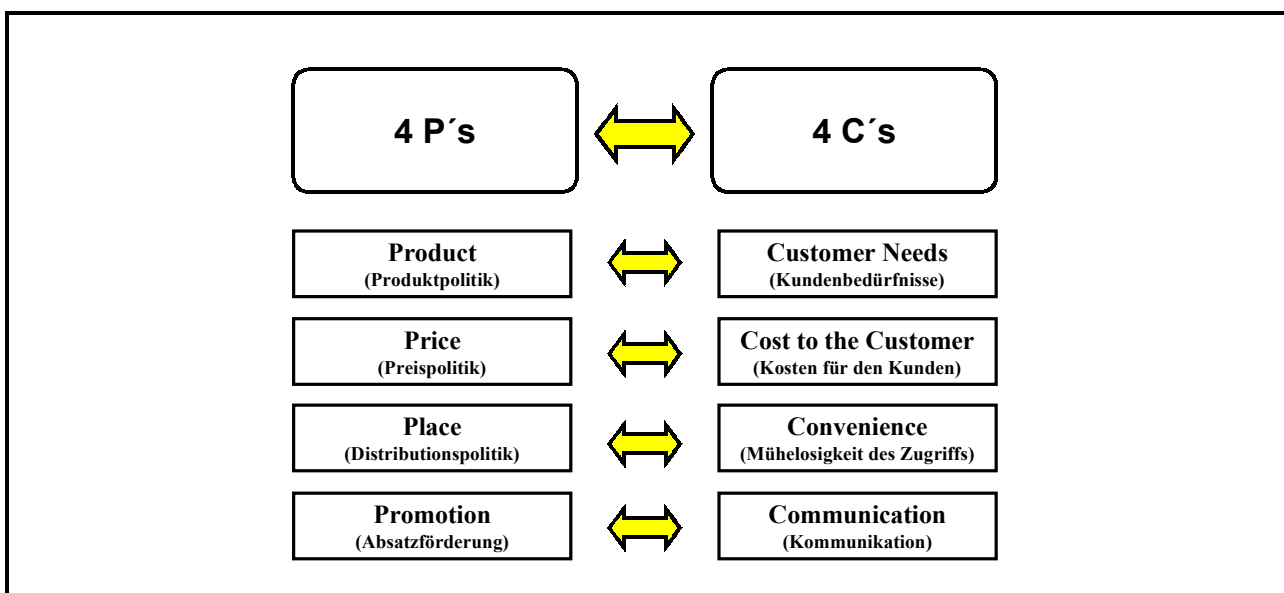


Bild 11:

4 P's und 4 C's des Marketing-Mix

Durch eine Kombination der Konzepte von McCarthy und Lauternborn lassen sich für ausgewählte Kundensegmente individuelle Marketing-Strategien entwickeln, die im Einklang mit der Unternehmensstrategie stehen. Hartenstein [2000] verweist dabei auf die komplexe Planung des Mitteleinsatzes und die dazugehörige Abstimmung des Ressourceneinsatzes aufeinander.

2.1.2 Strategische Unternehmensführung

Um die Begriffe „Strategie“ und „Strategische Unternehmensführung“ zu erfassen, wird zunächst die Entwicklung im strategischen Management nachvollzogen (Kapitel 2.1.2.1), um anschließend die Begriffsdefinitionen zu geben (Kapitel 2.1.2.2), die für eine Gesamtkonzeption der strategischen Führung notwendig sind (Kapitel 2.1.2.3).

2.1.2.1 Entwicklung im strategischen Management

Die 1957 von Ansoff entwickelten Strategiemuster des modernen Managements legen einen engen Strategiebegriff zugrunde, in dem Strategie als produkt-markt-orientierte Verhaltensweise bezeichnet wird, die mit den Unternehmenszielen abgestimmt werden muß [vgl. Jüttner 1996].

Andrews definierte 1971 mit dem SWOT-Ansatz Strategie als das Zusammenführen der organisatorischen Stärken und Schwächen eines Unternehmens und der Möglichkeiten und Gefahren, denen es ausgesetzt ist. Diese Methode ermöglicht die vergangenheitsbezogene Erklärung des individuellen Wettbewerbserfolges. Im Gegensatz zu Ansoff legt Andrews seinem Konzept einen weiteren Strategiebegriff zugrunde, in den die Marktchancen, die unternehmensinternen Kompetenzen und Ressourcen, die persönlichen Werte des Strategen sowie die Verpflichtungen gegenüber der Gesellschaft zu integrieren sind.

In den 80er Jahren herrschte vielfach der Glaube, daß mit Portfolio-Planung, der Erfahrungskurve, Profit Impact of Market Strategy (PIMS) oder den fünf Wettbewerbskräften die meisten Erkenntnisse über Methoden und Ansätze zur strategischen Planung bekannt seien. Porter richtete 1980 die Aufmerksamkeit auf die Branchenstrukturen und den Zustand des Wettbewerbsumfeldes, welche die Unternehmensstrategien weitgehend bestimmen [vgl. Jüttner 1996].

Mit dem Erscheinen des Konzeptes der Kernkompetenzen [vgl. Prahalad/Hamel 1991] und dem fähigkeitsbasierten Wettbewerb ging die Betrachtung wieder von der Umwelt zu den internen Faktoren des Unternehmens. Der Ursprung der Wettbewerbsvorteile liegt danach in der Organisation begründet und die Entwicklung neuer Strategien hängt vom aktuellen Zustand der Unternehmensressourcen ab.

Der Begriff des „resource-based view“ kombiniert die interne Analyse von unternehmensspezifischen Aspekten mit der Analyse des wettbewerbsrelevanten Umfeldes. Dieser ressourcenorientierte Ansatz gewann mit der Veröffentlichung des Artikels von Prahalad und Hamel über Kernkompetenzen an praktischer Bedeutung. Hamel und Prahalad sehen das Konzept der Kernkompetenzen als eine Ergänzung zu den traditionellen Strategie-Konzepten [vgl. Zehnder 1997].

2.1.2.2 Definitionen

Strategische Unternehmensführung bezeichnet die Form der Unternehmensleitung, die Unternehmensziele festlegt und die Unternehmenspolitik nach ihnen bestimmt. Strategische Planung meint die Verbindung zwischen den formulierten Unternehmenszielen und der operativen Planung. Wesentliche Aufgabe ist das Erkennen struktureller, technischer, wirtschaftlicher, politischer und gesellschaftlicher Veränderungen und die Formulierung des zukünftigen Verhaltens der Unternehmung [vgl. Woll 1990]. Die Unternehmensberatung A.T. Kearney beschreibt ihr Bild von der Strategieentwicklung folgendermaßen:

„Some people refer to it as seeing "the big picture". Others talk of the ability to identify opportunities, to discover new directions, to redefine boundaries. However it is described, it all comes down to vision, and specific, practical plans to bring a vision into reality. [...] Their strength comes from the ability to understand things from a broader perspective - to look at markets and trends, at competition and customers, at the organization itself - and then use what they learn to ensure that the future direction can be successfully implemented. The result of this process is a plan and approach that can help the CEO ensure that the company's strategy can be turned into actions and accountabilities.“

Bevor man etwas beginnt, ist ein Gesamtplan zu erarbeiten. Dieser hat den Zweck, herauszufinden, wie man von Anfang an handeln muß, um am Ende Erfolg zu haben. Die Herausforderung bei der Strategieentwicklung ist es, aus der Unternehmensvision heraus konkrete, umsetzbare Maßnahmen abzuleiten, die das Erreichen der vorab definierten Ziele sicherstellen. Die strategische Unternehmensentwicklung umfaßt nach Hahn [1990] folgende Aufgaben:

- Festlegung der Unternehmensphilosophie
- Festlegung unternehmenspolitischer Ziele / Zielplanung
- Geschäftsfeldplanung
- Organisations-, Rechtsform- und Rechtsstrukturplanung
- Führungssystemplanung (Führungskräfteplanung / Informationssystemplanung)
- Unternehmenskulturgestaltung

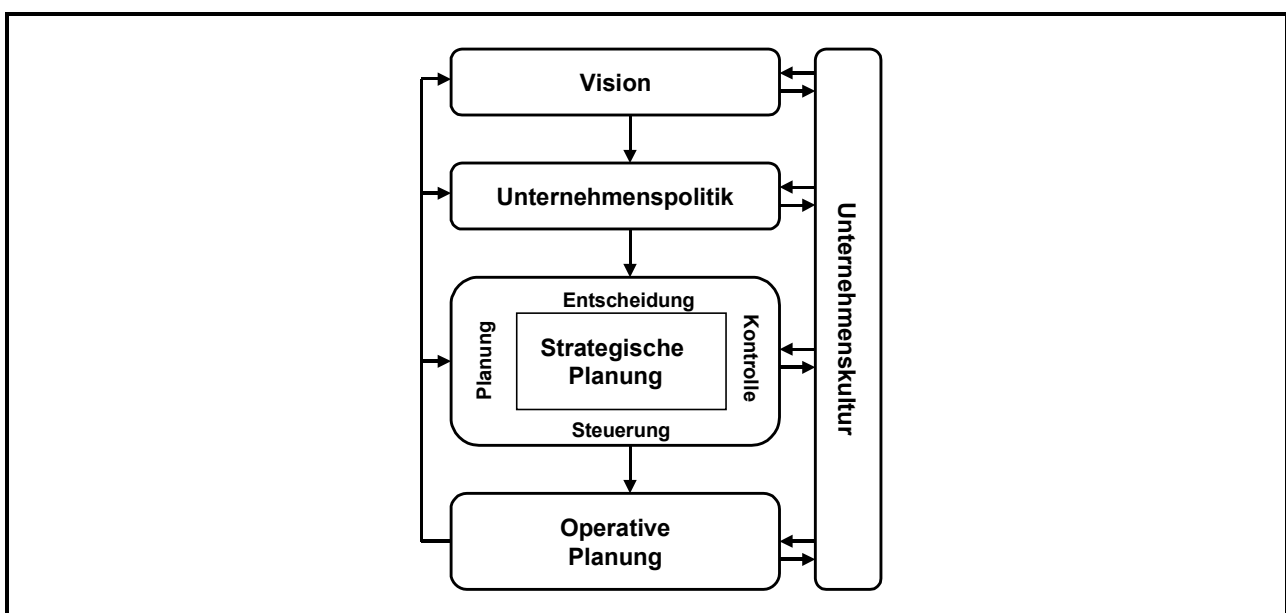


Bild 12: Komponenten der strategischen Unternehmensführung [Jacob 1996]

Die Vision ist Ausgangspunkt einer jeden unternehmerischen Tätigkeit und verkörpert die Grundprinzipien des Unternehmens (Bild 12). Sie beeinflusst Unternehmenspolitik und Unternehmenskultur. Die Unternehmenspolitik läßt sich als das Leitbild der strategischen Planung beschreiben. Die Unternehmenskultur ist die Summe der geschriebenen und ungeschriebenen Spielregeln im Unternehmen [vgl. Jacob 1996]. Visionen bzw. visionäres Denken sind seit jeher in jedem KMBU vorhanden. Durch die Fähigkeit zur Vision drückt sich der eigentliche „Unternehmerinstinkt“ aus. Geändert hat sich in der jüngeren Vergangenheit nur der Stellenwert der Vision und die Form, wie sie nach außen getragen wird⁴.

2.1.2.3 Konzeption der strategischen Führung

Die Unternehmensleitung muß der Unternehmung die Richtung weisen, Strategien formulieren und meßbare Ziele setzen. Um die Komplexität der Aufgaben zur strategischen Führung zu erfassen, entwickelte Hinterhuber [1989] ein Fünf-Phasen-Modell (Bild 13).

Die **Analyse der Ausgangsposition und des Ausblicks** basiert auf der Gegenüberstellung von Möglichkeiten und Gefahren in der Unternehmensumwelt, spezifischen Stärken und Schwächen des Unternehmens sowie den Wertvorstellungen der Unternehmensleitung.

Die **Formulierung der Strategien** dient zur Verwirklichung der angestrebten Produkt-Markt-Kombinationen und der langfristigen Gewinnziele. Die **Ausarbeitung einer funktionalen Unternehmenspolitik** hilft als Richtlinie zur Entwicklung von Aktionsplänen, die mit der Strategie übereinstimmen. Die **Gestaltung der Organisation** zwecks Ausführung der Strategie bedingt die klare Festlegung der Aufgaben, Befugnisse und Verantwortlichkeiten. Die **Durchführung der Strategie** beinhaltet neben der Umsetzung von Aktionsplänen auch die Kontrolle der Umsetzung.

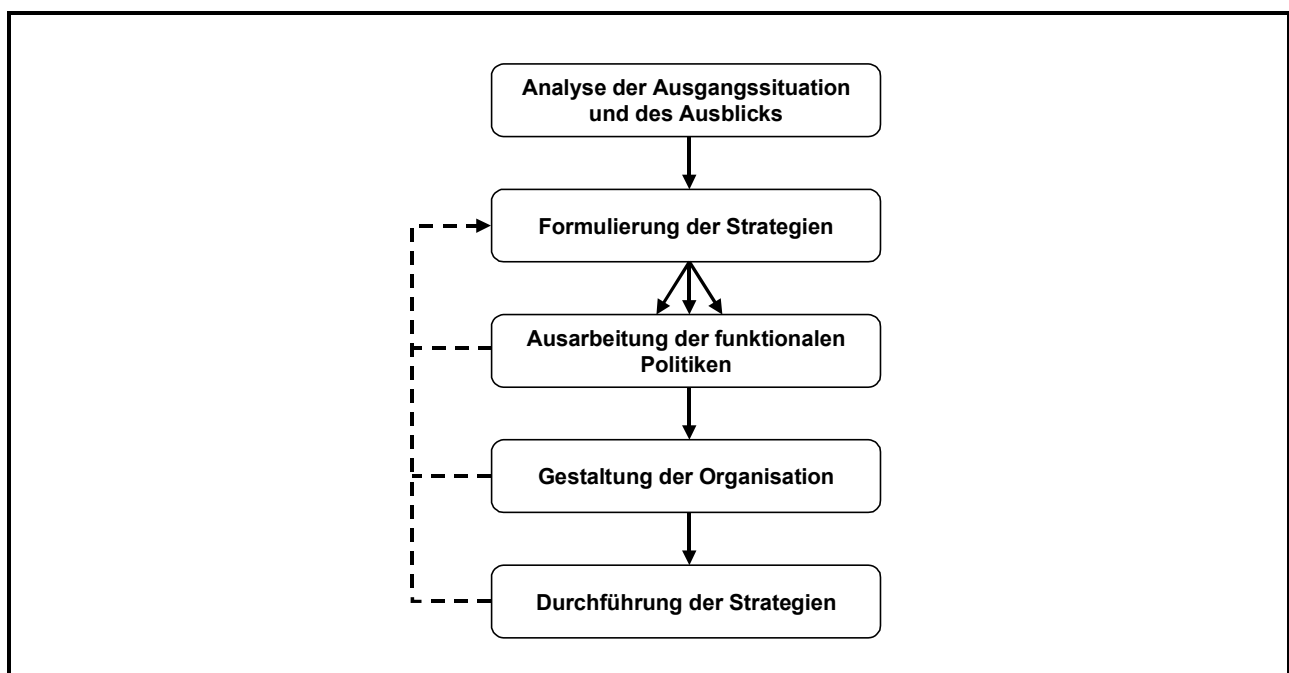


Bild 13: Konzeption der strategischen Führung [Hinterhuber 1989]

⁴ Zur Definition von Unternehmensvision und Entwicklung eines Leitbildes vgl. u.a. Weissmann [1997].

2.1.3 Strategische Geschäftsfelder

Ein strategisches Geschäftsfeld (SGF) entspricht einem Ausschnitt aus dem gesamten Tätigkeitsfeld des Unternehmens mit eigenen Erfolgsaussichten, Chancen und Risiken, für die relativ autonome Strategien entwickelt und realisiert werden können [Bäumler 1996]. Es besteht aus Kombinationen von Produktlinien, die zusammen eine Funktion erfüllen und sich am Markt gegenüber spezifischen Konkurrenten behaupten. Der Erfolg der Strategien hängt von Zusammensetzung, Organisation und Integration der strategischen Geschäftsfelder ab. Eng damit verbunden sind die Erfahrungen und Fähigkeiten der verantwortlichen Führungskräfte.

Ein strategisches Geschäftsfeld ist ein Unternehmensbereich, ein Geschäftsbereich oder eine Abteilung mit eigenständiger Ergebnisverantwortung. Ein Teilbereich einer Unternehmung ist dann eine strategische Geschäftseinheit, wenn er in einem weitgehend eigenständigen Marktsegment agiert und wenn er geschäftlich unabhängig von anderen Teilen der Unternehmung ist.

Das Kriterium des externen Marktes ist beispielsweise nicht erfüllt, wenn ein Unternehmensbereich, z.B. ein Fertigteilerwerk, vorwiegend Halbfabrikate in Form von Deckenplatten an andere Bereiche des KMBU, wie z.B. die Hochbau-Abteilung, liefert. Das Kriterium der Unabhängigkeit ist verletzt, wenn ein Unternehmensbereich von den Tätigkeiten oder der Preispolitik anderer Bereiche abhängig ist. Strategische Entscheidungen müssen unabhängig von anderen Geschäftsfeldern getroffen werden können. Dazu muß eine Führungskraft das Geschäftsfeld leiten, die Entscheidungsbefugnisse über Technologie, Produktion, Marketing, etc. hat.

Zusätzlich muß eine strategische Geschäftseinheit eindeutig identifizierbare Konkurrenten haben und ein effizienter Wettbewerber im Marktsegment sein bzw. werden können [vgl. Kreikebaum 1993].

2.1.4 Kernkompetenzen

2.1.4.1 Definition

Die Frage nach den Kernkompetenzen eines Bauunternehmens ist unter den Anforderungen des Tagesgeschäfts und dem stetigen Druck der Marktanforderungen (Wo akquiriere ich diesen Monat neue Aufträge?) ungewöhnlich. Jeder Unternehmer und jedes Mitglied der Geschäftsführung hat eine Vorstellung von den Kernkompetenzen seines Unternehmens und kann diese mehr oder weniger präzise formulieren. Wozu dient eine genaue Analyse dieser Kompetenzen? Welchen Nutzen bringt die intensive Beschäftigung mit dem Thema?

Entscheidend ist nicht die subjektive Einschätzung des eigenen Unternehmens mit seinen Stärken und Schwächen, sondern die Begründung dieser Beurteilung mit Zahlen, Daten, Fakten. Die Analyse der Kernkompetenzen legt Verbesserungspotential offen, das zur Geschäftsfeldentwicklung genutzt werden kann.

Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen die Überlegungen, welche bisher bearbeiteten Geschäftsfelder die wesentlichen Standbeine der Bauunternehmung sind. Einen Schwerpunkt der Untersuchung bilden die operativen Bereiche wie z.B. der Rohbau. Ergänzend sind die Stabsabteilungen, wie die Verwaltung o.ä., mit in die Analysen einzubeziehen.

Darauf aufbauend lassen sich Schlußfolgerungen ziehen, welche Geschäftsfelder langfristig zum Unternehmenserfolg beitragen können und bei welchen Geschäftsfeldern sich organisatorische Veränderungen anbieten, um den Erfolg der Gesamtunternehmung langfristig zu gewährleisten.

Die Frage nach den Kernkompetenzen macht eine Auseinandersetzung mit dem Begriff notwendig. Es existiert für den Begriff Kernkompetenz in der Literatur keine allgemein akzeptierte Definition, die allen Betrachtungsweisen gerecht wird. In der Literatur verwendete Synonyme schließen u.a. die Begriffe „Fähigkeiten“ (skills, capabilities), „kritisches Wissen“ (critical know-how) oder „unsichtbares Vermögen“ (invisible assets) ein [vgl. Rasche 1994].

Einem einfachen Ansatz der Beschreibung von Kompetenz als der „Fähigkeit, Probleme zu lösen“ folgend, beziehen sich die weiteren Ausführungen auf den Ansatz von Hinterhuber [1997], der sich dem Begriff Kernkompetenz über die Kundenzufriedenheit nähert.

Dabei wird die Annahme getroffen, daß die Zufriedenheit der Kunden die Grundlage des langfristigen Unternehmenserfolges ist. Ein weiterer Ausgangspunkt ist die Überlegung, daß jedes Unternehmen über ein unverwechselbares Bündel von Ressourcen verfügt, welches aus Maschinen, Personen, Know-how, Organisationsstrukturen etc. besteht.

Demnach sind **Kernkompetenzen** die Fertigkeiten, Fähigkeiten und Technologien, die **als Grundlage zur Schaffung der Kundenzufriedenheit** das strategische Potential des Unternehmens darstellen. Der Aufbau strategischer Potentiale bedeutet, frühzeitig Kundenwünsche zu erkennen und Kernkompetenzen zu entwickeln.

Kernkompetenzen bestehen also aus einem Bündel von Technologien, Know-how und Prozessen, die

- unmittelbar die Kundenzufriedenheit beeinflussen,
- gegenüber der Konkurrenz einmalig sind,
- schwer imitiert werden können und
- potentiell den Zugang zu einer Vielzahl von Märkten eröffnen.

Kernkompetenzen setzen sich aus individuellen und kollektiven Fähigkeiten und Fertigkeiten zusammen und beinhalten nicht nur leistungsbezogenes Wissen, sondern auch die Unternehmenskultur [Hinterhuber 1997].

Aufgabe des strategischen Managements ist es, auf Basis einer fundierten Kenntnis der Kundenbedürfnisse die Kernkompetenzen des Unternehmens zu analysieren und zu entwickeln. Ziel der Analyse ist es, die Kernkompetenzen einer Bauunternehmung anhand der oben genannten vier Prüfkriterien zu bestimmen.

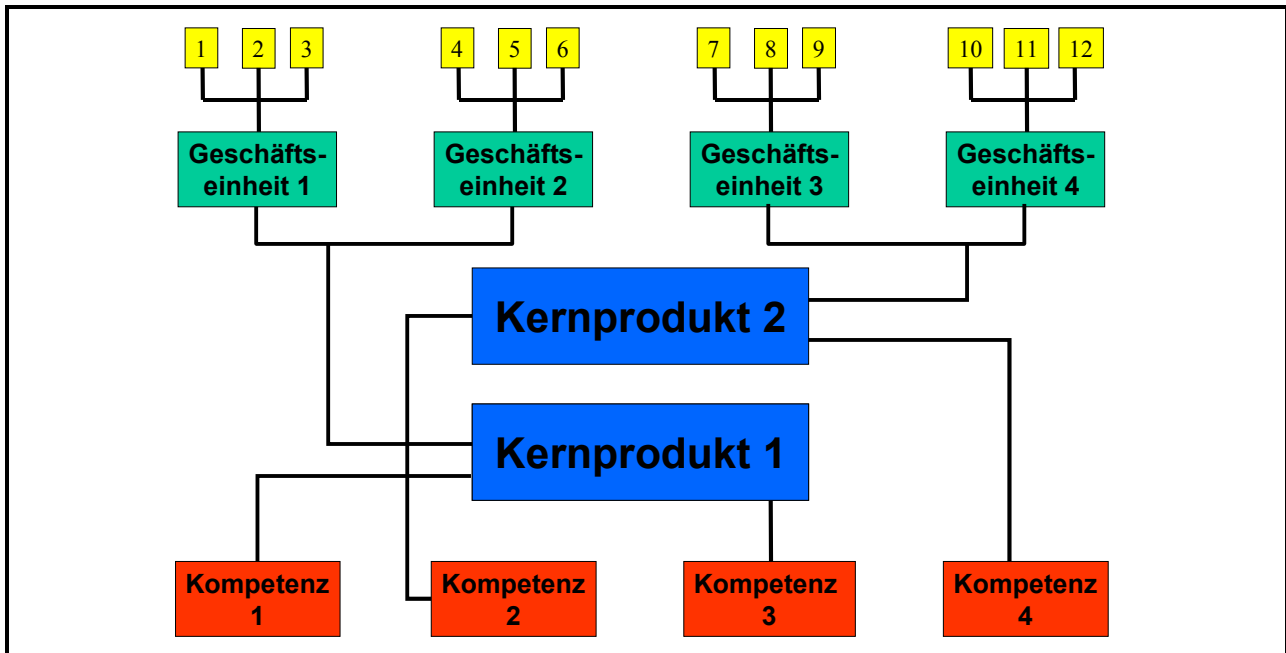


Bild 14: Kompetenzen - Wurzeln der Wettbewerbsfähigkeit [Prahalad / Hamel 1991]

2.1.4.2 Kernkompetenzmanagement

Kernkompetenz nutzt sich im Gebrauch nicht ab, sondern reichert sich an, wenn sie eingesetzt und mit anderen geteilt wird - Wissen verflüchtigt sich nicht, wenn es genutzt wird. Diese Erkenntnis kann dazu eingesetzt werden, daß Diversifikationspläne und Markteinstiege sich nicht allein an der Attraktivität eines Absatzmarktes, sondern auch an den Kernkompetenzen des Unternehmens orientieren.

Aus der Bewertung der Kernkompetenzen entwickelt sich die weitergehende Aufgabe des Managements, ein Unternehmen zu schaffen, das Produkte funktionsgerecht gestalten kann oder Produkte kreieren kann, die gebraucht werden, auch wenn die Kunden zunächst noch keine Vorstellung von ihnen haben.

Die Quellen eines strategischen Wettbewerbsvorteils liegen in der Fähigkeit des Managements, Technologien und Produktionsfähigkeiten zu Kompetenzen zu bündeln. Dabei können die Kompetenzen als Wurzeln der Wettbewerbsfähigkeit betrachtet werden. Das gesamte Unternehmen kann als Baum betrachtet werden, dessen Wurzeln, die Kompetenzen des Unternehmens, den Stamm und die großen Äste, d.h. die Kernprodukte, nähren. Die kleinen Äste repräsentieren die Geschäftseinheiten, deren Blätter, Blüten und Früchte die fertigen Produkte verkörpern (Bild 14). Der bloße Blick auf die Endprodukte sagt nichts über die Stärke eines Konkurrenten aus, genauso wenig wie der Blick auf die Blätter etwas über die Gesundheit eines Baumes aussagt. Das Verbindungsstück zwischen Kernkompetenzen und Endprodukt wird als Kernprodukt bezeichnet und ist die Verkörperung einer oder mehrerer Kernkompetenzen. Kernprodukte sind Komponenten oder Baugruppen, die einen merklichen Wertbeitrag zu den Endprodukten leisten.

Der Wettbewerb spielt sich auf jeder der drei Ebenen Kernkompetenz, Kernprodukt und Endprodukt ab. Ein Unternehmen, das zur Spitze gehören will, muß auf allen drei Feldern vorne sein [Prahalad / Hamel 1991].

Ein dazugehöriges Kompetenzmanagement umfaßt die Aufgaben der Identifikation, Entfaltung, Verteidigung, Aufwertung und Substitution von Kompetenzen [vgl. Simanek 1998]:

- **Kompetenzidentifikation**
Die Identifikation der aktuell im Unternehmen verfügbaren Kompetenzen und die dazugehörige Differenzierung in „core“ / „non-core“ ist ein Abstimmungsprozeß zwischen oberster Leitung, Geschäftsfeldern und Funktionsbereichen. Die Prüfung erfolgt anhand der Anforderungen an Kernkompetenzen.
- **Kompetenzentfaltung**
Um möglichst viele Geschäftsfelder von Kompetenzen des Unternehmens profitieren zu lassen, ist die schnelle Übertragung innerhalb der Unternehmung durch Kooperation über funktionale und produktbezogene Grenzen erforderlich. Neue Produkte und Märkte lassen sich durch die Nutzung der Kernkompetenzen entwickeln.
- **Kompetenzverteidigung**
Kompetenzen können durch zu geringe Investitionen verkümmern, bei Outsourcing-Prozessen abfließen oder versehentlich bei der Veräußerung von Geschäftseinheiten abgestoßen werden. Deshalb ist gegen selbstverursachte Erosion von Kompetenzen ein geeignetes Monitoring zu entwickeln. Regelmäßige Reviews geben z.B. Aufschluß darüber, ob Kompetenzen noch wertvoll oder einmalig sind.
- **Kompetenzaufwertung**
Kompetenzen werden optimiert, wenn elementare Fähigkeiten und Technologien ständig aktualisiert, ergänzt und kombiniert werden. Werden Kernprodukte oder zentrale Produktkomponenten in großem Umfang an Konkurrenten geliefert, kann der Aufbau einer Kernkompetenz als gelungen gelten.
- **Kompetenzsubstitution**
Bestehende Kompetenzen werden durch den Wettbewerb in zukünftigen Märkten nicht nur transformiert, sondern auch durch neue Kompetenzen abgelöst. Diese neuen Kompetenzen müssen intern entwickelt oder extern in Form von Kompetenzbausteinen mittels Allianzen und Akquisitionen absorbiert werden. Kernkompetenzen entstehen durch die interne Harmonisierung sämtlicher Bausteine.

2.1.4.3 Strategische Geschäftsfelder vs. Kernkompetenzen

Kernkompetenzen, Kernprodukte und Endprodukte sind die drei Felder, auf denen die Marktführerschaft entschieden wird (vgl. Kapitel 2.1.4.2). Der Erfolg oder Mißerfolg auf einer dieser Ebenen hängt nicht ausschließlich vom Mitteleinsatz ab. Unternehmen, die ausschließlich in strategischen Geschäftseinheiten denken, konzentrieren sich auf den Ausbau von Marktanteilen, anstatt strategisch in Kernkompetenzen und Kernproduktführerschaft zu investieren (Bild 15). Es geht nicht um den Einzelaspekt, hier und heute konkurrenzfähige Produkte auf den Markt zu bringen. Unternehmen, die kernkompetenzorientierte Innovation betreiben, lassen ihre Rivalen auch beim Ausbau neuer Geschäfte hinter sich, indem sie Produkteigenschaften und Preis-Leistungs-Verhältnisse rascher und nachhaltiger verbessern.

2.1.5 Zusammenfassung und Bewertung

Es existiert eine Vielzahl an Analysewerkzeugen und Portfoliomatrizen zur Untersuchung einer Unternehmung. Diese Werkzeuge wurden vielfach entwickelt, um die Verhältnisse in Großunternehmen und Konzernen zu erklären. Zusätzlich haben sie z.T. einen Fokus auf stationäre Industrien der Serien- und Massenfertigung.

Dennoch sind die Konzepte und Ideen, die hinter diesen Werkzeugen stehen, so allgemein gehalten, daß sie auf kleine und mittlere Unternehmen der Bauwirtschaft übertragbar sind. Die vermeintlichen Besonderheiten der Baubranche, wie z.B. die Einzelfertigung am Bau oder der Charakter einer Bereitstellungsindustrie, wirken sich nicht wesentlich auf die Anwendbarkeit der Modelle aus. Es kommt für ein KMBU darauf an, sich die Erklärungsansätze nutzbar zu machen und eventuelle Besonderheiten der Baubranche zu berücksichtigen.

Unabhängig von der Größe eines Bauunternehmens können Konzepte zur strategischen Unternehmensführung und der Kernkompetenzen genutzt werden. Ein Unternehmen entwickelt sich entsprechend der bewußt oder auch unbewußt vom Management verfolgten strategischen Ausrichtung. Die vorgestellten Erklärungsmodelle dienen als Hilfe, um Entwicklungen im Unternehmen besser nachvollziehen und bewerten zu können.

Kriterium	Strategische Geschäftsfelder	Kernkompetenz
Konkurrenzgrundlage	Wettbewerbsfähigkeit gegenwärtiger Produkte	unternehmensinterner Wettbewerb zum Aufbau von Kompetenzen
Unternehmenskultur	Portfolio von SGF's aufgrund von Produkt-Markt-Beziehungen	Portfolio von Kompetenzen, Kernprodukten und Geschäftseinheiten
Stellung der Geschäftseinheit	dem SGF „gehören“ sämtliche Ressourcen	das SGF als Speicher potentieller Kernkompetenzen
Mittelzuweisung	jedes SGF ist Gegenstand einer gesonderten Analyse	Gegenstand der Analyse sind Geschäftseinheiten und Kompetenzen

Bild 15: Vergleich der Unternehmenskonzepte [Prahalad / Hamel 1991]

2.2 Kernkompetenzanalyse und -bewertung

Kapitel 2.2.1 bestimmt die Vorgehensweise zur Analyse, deren Schritte in den Kapiteln 2.2.2 bis 2.2.4 detailliert werden. Abschließend werden die Ergebnisse in Kapitel 2.2.5 bewertet.

2.2.1 Vorgehensweise

Um eine zielorientierte Unternehmenspolitik mit dem Oberziel einer marktorientierten Unternehmensentwicklung zu gewährleisten, muß das Erreichen der fünf Teilziele der Unternehmensentwicklung geprüft werden (Bild 16). Hinter jedem Teilziel stehen die Unterziele einer Unternehmung (Anhang C), die erst aufgrund ihrer Konkretisierung eine Messung des Erfüllungsgrades und eine Bewertung der Defizite erlauben [vgl. Diederichs 1996]. Entscheidend für Festlegung der Unternehmensstrategie und die daraus resultierende Ableitung der Unternehmensziele ist die Kenntnis über die Unternehmenskompetenzen. Zur Bestimmung der Kernkompetenzen einer Bauunternehmung lassen sich folgende drei Untersuchungen umsetzen:

- Befragung der Mitarbeiter über die Leistungsfähigkeit der Firma (Kapitel 2.2.2)
- Befragung von ausgewählten Kunden über ihre Zufriedenheit (Kapitel 2.2.3)
- Analyse der Auftragsergebnisse der letzten drei Jahre (Kapitel 2.2.4)

Alle vier Ergebnisse zeichnen jeweils eine Momentaufnahme der Bauunternehmung und analysieren als Gesamtergebnis die Kernkompetenzen. Entsprechend des Konzeptes der SWOT-Analyse (vgl. Kapitel 2.1.1.2) finden interne und externe Faktoren Berücksichtigung.

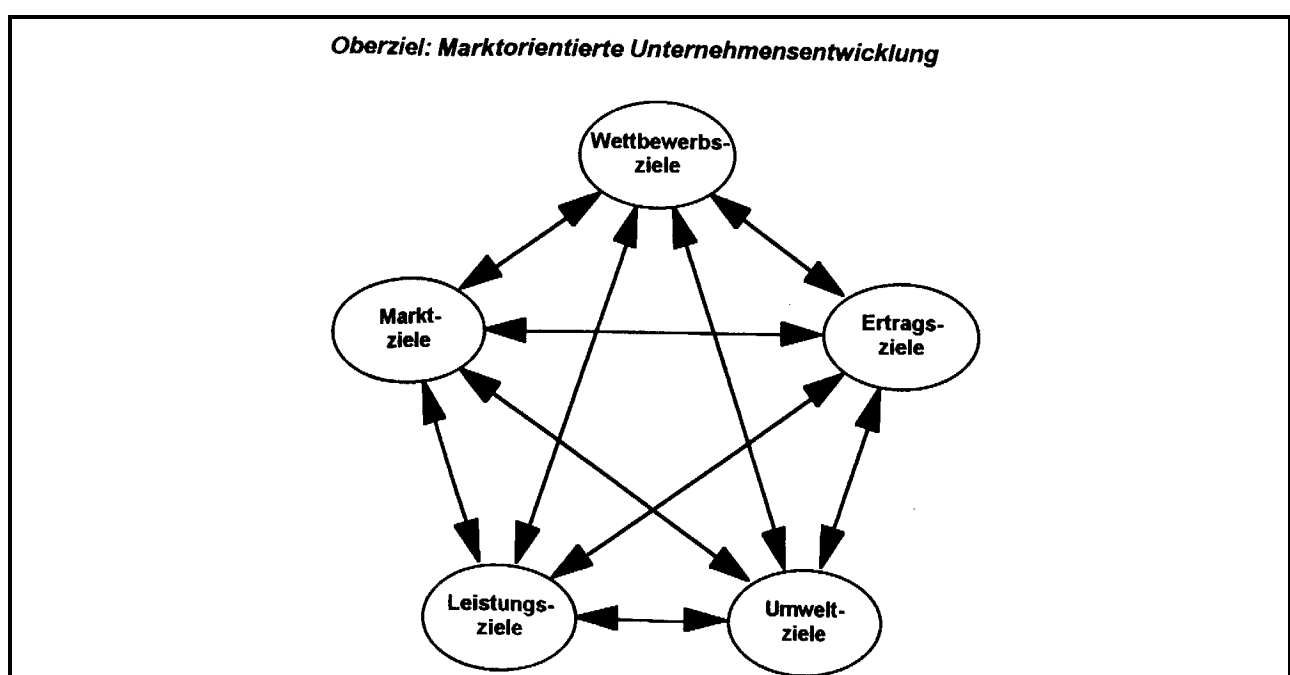


Bild 16: Pentagon der Teilziele der Unternehmenspolitik [Diederichs 1996]

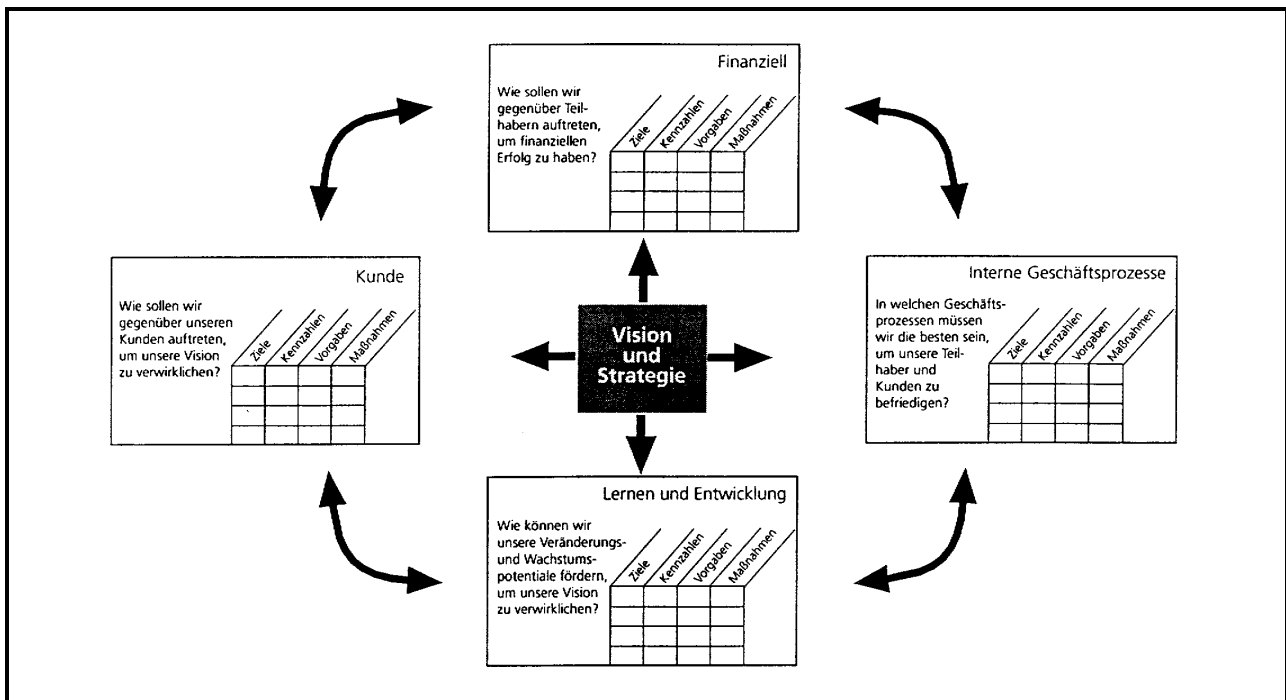


Bild 17: Die vier Perspektiven der balanced scorecard [Kaplan / Norton 1997]

Die Ergebnisse der Untersuchung erfassen ebenfalls die vier Perspektiven der balanced scorecard⁵ (Bild 17). Die Ergebnisse aus der **Kundenbefragung** tragen dazu bei, die Kundenperspektive zu fördern. Die **Mitarbeiterbefragung** liefert Erkenntnisse darüber, welche Stärken und Schwächen die internen Prozesse haben. Die **Analyse der Auftragsergebnisse** spiegelt den finanziellen Erfolg des Unternehmens wider. Der Bereich Lernen und Entwicklung wird über die Kenntnis und Optimierung der Kernkompetenzen erfaßt.

2.2.2 Mitarbeiterbefragung

2.2.2.1 Gestaltung der Befragung

Ziel einer Mitarbeiterbefragung ist die Einschätzung der Verbesserungspotentiale im Unternehmen. Ein erster Schritt dazu ist, die wichtigsten Mitarbeiter für die Geschäftsführung (also je nach Organisationsform nicht zwingend die Führungsebenen) zu integrieren, um einen schnellen und aussagekräftigen Überblick über die wichtigsten Stärken und Schwächen im Unternehmen zu erhalten⁶. Die ausgewählten Mitarbeiter beurteilen jeweils die Leistung ihres Bereiches und die Leistungen der anderen Bereiche in der Firma. Die Bewertungen können dabei in einem persönlichen Interview anhand eines vorbereiteten Fragebogens abgegeben werden. Unabhängig von der Unternehmenskultur ist zu empfehlen, die Ergebnisse anschließend zu anonymisieren [vgl. Friedrichs 2000].

⁵ Die Philosophie der balanced scorecard ist u.a. erläutert in Kaplan / Norton [1997]. Kritisch dazu stehen Kieser [1996] und Weber / Schäffer [1999].

⁶ Im Gegensatz dazu steht die Kaizen-Philosophie, die mit ihren Verbesserungsansätzen bei den gewerblichen Mitarbeitern ansetzt. Dadurch werden schnell Erfolge sichtbar, die eine Eigendynamik im Verbesserungsprozeß erzeugen.

Firmen- logo					
Mitarbeitereinschätzung zur Leistung der Hochbau GmbH					
1.1 Wie beurteilen Sie die Leistung Ihrer Abteilung bezüglich	Beurteilung				
	sehr gut	gut	befriedigend	ausreichend	unzureichend
a) Marktfähigkeit der Preise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Zuverlässigkeit der Termineinhaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Zuverlässigkeit der Arbeitsqualität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Fachkunde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Organisation / Koordination / Information ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Kreativität / Ideen bei Problemlösungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Erfolg bei der Kundenberatung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Kundenbetreuung nach Auftragsabschluß	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Betreuung Ihrer firmeninternen Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) der generellen Kundenzufriedenheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2 Wo sehen Sie besondere Stärken Ihrer Abteilung?					
1.3 Wo sehen Sie Schwächen Ihrer Abteilung?					
1.4 Welche Verbesserungsvorschläge haben Sie zur Ausweitung der Stärken oder zur Beseitigung der Schwächen?					
Seite 1					

Bild 18:

Fragebogen zum Firmenprofil

**Firmen-
logo**

Mitarbeitereinschätzung zur Leistung der Hochbau GmbH

2.1 Wie beurteilen Sie die Leistung der Abteilung bezüglich

Beurteilung

	sehr gut	gut	befriedigend	ausreichend	unzureichend
a) Marktfähigkeit der Preise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Zuverlässigkeit der Termineinhaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Zuverlässigkeit der Arbeitsqualität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Fachkunde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Organisation / Koordination / Information ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Kreativität / Ideen bei Problemlösungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Erfolg bei der Kundenberatung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Kundenbetreuung nach Auftragsabschluß ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Betreuung Ihrer firmeninternen Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) der generellen Kundenzufriedenheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.2 Wo sehen Sie besondere Stärken der Abteilung?

2.3 Wo sehen Sie Schwächen der Abteilung?

2.4 Welche Verbesserungsvorschläge haben Sie zur Ausweitung der Stärken oder zur Beseitigung der Schwächen?

3. Wie beurteilen Sie Ihre Zusammenarbeit mit der Abteilung

Beurteilung

	sehr gut	gut	befriedigend	ausreichend	unzureichend
3.1 [Abteilung 1]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2 [Abteilung 2]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3 [Abteilung 3]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4 [Abteilung 4]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bild 18:

Fragebogen zum Firmenprofil

Je nach Firmengröße ist eine Zahl von 10 bis 30 Befragten anzustreben, die sich auf alle Geschäftsbereiche der Bauunternehmung erstrecken, d.h. neben den produktiven Bereichen wie dem Rohbau oder dem Schlüsselfertigbau gehören die Stabsstellen wie die Verwaltung mit zum Kreis der Befragten. Dadurch wird eine einseitige Bewertung der technischen Bereiche vermieden.

Jeder Unternehmensbereich wird z.B. nach jeweils 10 Leistungskriterien bewertet (Marktfähigkeit der Preise, Termineinhaltung, Qualität der Arbeit, Fachkunde, Organisation & Koordination, Kreativität & Ideen bei Problemlösungen, Kundenberatung, Kundenbetreuung nach Auftragsabschluß, Betreuung der anderen Abteilungen, generelle Kundenzufriedenheit), um eine Beurteilung der Abteilung zu ermöglichen. Zur Beantwortung dieser Fragestellungen dienen fünf Antwortmöglichkeiten (sehr gut, gut, befriedigend, ausreichend, unzureichend).

Zusätzlich wird die Frage nach Stärken und Schwächen der Unternehmensabteilungen sowie nach deren Verbesserungsmöglichkeiten gestellt (Bild 18).

Abschließend hat jeder Mitarbeiter die Möglichkeit, eine Beurteilung über die Zusammenarbeit seines Bereiches mit den anderen Abteilungen abzugeben (sehr gut, gut, befriedigend, ausreichend, unzureichend). Dadurch ergibt sich eine Prüfungsmöglichkeit, um (versteckte) Konflikte offenzulegen⁷. Die vorab erfragten, objektiven Kriterien (Termineinhaltung, Qualität, etc.) werden so noch einmal durch ein subjektives Kriterium geprüft: Kann eine Abteilung gute/schlechte Arbeit leisten und trotzdem schlecht/gut mit dem befragten Mitarbeiter zusammenarbeiten?⁸

2.2.2.1.1 Bewertung der Geschäftsleitung

Um das Gesamtbild der internen Befragung abzurunden, bietet sich die Bewertung der Geschäftsleitung an (Bild 19). Zum einen wird den Mitarbeitern dadurch verdeutlicht, daß die Geschäftsfeldanalyse von der Unternehmensleitung getragen wird und die anschließende Umsetzung von Verbesserungen oberste Priorität hat (top-down und bottom-up). Zum anderen bietet die anonyme Bewertung des Managements eine gute Möglichkeit, Feedback von den Mitarbeitern zu erhalten. Damit Verbesserungen vom Management getragen und von den Mitarbeitern umgesetzt werden, muß der Startimpuls für die Veränderung von der Unternehmensleitung kommen. Dies bedingt allerdings, daß auf die Bewertung der Mitarbeiter auch eine Reaktion erfolgt. Dafür ist die notwendige Offenheit der Geschäftsführung, sich der Kritik der Mitarbeiter zu stellen, Voraussetzung. Die Bewertung der Unternehmensführung ist eine mutige Entscheidung. Wenn eine negative Beurteilung durch die Mitarbeiter allerdings dazu führt, daß sich nichts ändert oder verstärkter Druck auf die Mitarbeiter ausgeübt wird, ist das Ziel dieser Bewertung verfehlt.

⁷ Viele Probleme in Unternehmen sind bekannt, werden aber nicht offen diskutiert [vgl. Scott-Morgan 1995].

⁸ Ergänzende Hinweise über Aufbau und Gestaltung einer Befragung gibt beispielsweise Wyss [1991] in seinem Buch über Marktforschung.

**Firmen-
logo**

Mitarbeiter einschätzung der Geschäftsleitung

1. Wie beurteilen Sie die **Geschäftsleitung** bezüglich

Beurteilung

		gut		ausreichend	
	sehr gut		befriedigend		unzureichend
a) Betreuung Ihrer Abteilung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Betreuung der anderen Abteilungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Organisation der Abteilungen / Koordination . . .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Informationsaustausch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) termingerechte Entscheidungen & Vorgaben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Kreativität / Innovation / Zukunftsüberlegungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Fachwissen, Kompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Fördern und Fordern der Mitarbeiterfähigkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Zielerreichung / Zielverfolgung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Überzeugungs- und Argumentationsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) Kundenorientierung / Kundenbetreuung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Wie beurteilen Sie die **Personalführung** (Führungsstil, Zusammenarbeit, Mitarbeitergespräche, Kritikformulierung, Ansprechbarkeit, etc.)?
 sehr gut gut befriedigend ausreichend unzureichend

3. Wo sehen Sie besondere **Stärken** der Geschäftsleitung?

4. Wo sehen Sie **Verbesserungsmöglichkeiten** für die Geschäftsleitung?

5. Was schlagen Sie der Geschäftsleitung zur **Umsetzung** der Verbesserungsmöglichkeiten vor?

Bild 19:

Fragebogen zur Bewertung der Geschäftsleitung

2.2.2.2 Ergebnisse

Als Ergebnis der Befragung entsteht ein Stärken-Schwächen-Profil. Die Stärken geben Aufschluß darüber, welche Kompetenzen dazu beitragen, die Probleme des Kunden zu lösen. Die Beschreibung der Schwächen dient zusammen mit der Umsetzung von möglichen Verbesserungsansätzen zur Eliminierung der Schwachstellen und somit zur Steigerung der Kundenzufriedenheit.

Eine abteilungsbezogene Auswertung muß die wesentlichen Inhalte der Befragung in wenigen Kernaussagen pro Unternehmensbereich zusammenfassen. Beispielsweise können ein bis zwei Aussagen die Stärken der Abteilung komprimiert zusammenfassen und gleichzeitig zwei bis drei Aussagen gegenübergestellt werden, die das Verbesserungspotential in diesem Bereich dokumentieren. Aufgabe der Mitarbeiter ist es, zu diesen Kernaussagen jeweils Verbesserungskonzepte zu erarbeiten, die im Zuge des Optimierungsprozesses gemeinsam mit den anderen Abteilungen abgestimmt und umgesetzt werden. Die Ergebnisse der Befragung sind in einer Auswertung zu dokumentieren und den Mitarbeitern mitzuteilen.

Während des gesamten Optimierungsprozesses muß eine offene Atmosphäre herrschen. Jedem Mitarbeiter, der die Veränderungen in seinen Bereich hineinragen soll, müssen die Stärken und Schwächen der anderen Abteilungen genauso vermittelt werden wie die seiner eigenen. Darauf aufbauend müssen die Umsetzungsmaßnahmen der jeweiligen Bereiche von allen Abteilungsleitern mit getragen werden, so daß eine Akzeptanz bei der Unterstützung zur Umsetzung vorhanden ist.

Die Auswertung der Ergebnisse ist mit den existierenden Randbedingungen abzugleichen. Es wird beispielsweise i.d.R. so sein, daß die Befragten ihren Bereich besser beurteilen als die anderen Abteilungen. Dadurch ist eine deutliche Abweichung des Eigenbildes von der Fremdbeurteilung durch die anderen Abteilungen nicht ungewöhnlich.

Bei der Bewertung der Zusammenarbeit wird der Selbsteinschätzung einer Abteilung die Einschätzung der anderen Abteilungen gegenüber gestellt. Auch hier werden Abweichungen der gegenseitigen Beurteilungen festzustellen sein, d.h. die Beurteilung der Zusammenarbeit unterscheidet sich deutlich voneinander oder die Zusammenarbeit wird übereinstimmend nur als „ausreichend“ eingeschätzt.

Die Tendenz, sich mit der Bewertung auf den kleinsten gemeinsamen Nenner zu einigen, ist als Unschärfe der Antworten zu berücksichtigen („Wenn schon keine ausdrückliche Stärke vorhanden ist, dann muß die Abteilung doch wenigstens Fachkompetenz haben!“).

Die Bewertung der Geschäftsleitung kann zur Abrundung des Gesamtbildes dienen, erfordert aber sehr viel Geradlinigkeit im Unternehmen. Als Methode, die hohe Bedeutung der Geschäftsfeldoptimierung zu verdeutlichen und somit zur Motivation der Mitarbeiter beizutragen, sollte sie allerdings nicht unterschätzt werden.

2.2.2.3 Bewertung der Ergebnisse

Die Befragung von Mitarbeitern als Vertreter der Abteilungen im Unternehmen liefert eine Momentaufnahme zur Schätzung der Stärken und Schwächen. Die Zahl und Wahl der Befragten ist insoweit repräsentativ, als die Mitarbeiter einen Überblick über die Abteilungen der Unternehmung haben. Eine statistische Aussagekraft ist i.a. jedoch nicht gegeben.

Die Frage nach den Kernkompetenzen der Bauunternehmung läßt sich aus der Zusammenstellung der Stärken jeder Abteilung nicht eindeutig beantworten. Auch wenn sich alle Unternehmensbereiche gute Leistungen bei einzelnen Kriterien bestätigen, ergibt sich daraus noch keine Kernkompetenz nach der gewählten Definition.

Die Kernkompetenzen als Grundlage der Kundenzufriedenheit sind nicht in Kompetenzen wie beispielsweise „Fachkunde“ oder „Qualität der Arbeit“ zu suchen, sondern vielmehr in den Tätigkeitsfeldern der Firma. Die Bewertung dieser Tätigkeiten zeigen die Ergebnisse der Kundenbefragung.

2.2.3 Kundenbefragung

2.2.3.1 Gestaltung der Befragung

Im Zusammenhang mit der Mitarbeiterbefragung ist eine Kundenbefragung wichtig, um die Zufriedenheit der Kunden zu erfassen. Das Urteil der Kunden dient dazu, die Einschätzungen der Mitarbeiter zu verifizieren, d.h. zur Prüfung der Firmen-Selbsteinschätzung werden die Kunden zunächst um eine Beurteilung der zehn Leistungskriterien (vgl. Kapitel 2.2.2) gebeten. Ergänzend können die Kunden bewerten, wie sie einige dieser Leistungskriterien (z.B. Verhältnis von Preis zu Leistung, Termineinhaltung und Qualität der Arbeit und Kundenbetreuung) im Verhältnis zum Wettbewerb einschätzen (Bild 20).

Zusätzlich bietet sich eine Bewertung der Arbeit des Projektleiters durch den Kunden an, wobei insbesondere die Kommunikation mit dem Projektleiter oder die Umsetzung von Vereinbarungen erfragt werden kann.

Eine abschließende Frage sollte sich auf die Bauunternehmung im allgemeinen beziehen, beispielsweise, ob sich die Firma an Vereinbarungen mit dem Kunden hält oder ob die Firma vom Kunden als empfehlenswert eingestuft wird.

Es ist anzustreben, mindestens 50% der Kunden in die Befragung einzubeziehen, um eine hinreichende Aussagekraft sicherzustellen. Dabei sollten sowohl Einmalkunden als auch Stammkunden berücksichtigt werden. Zusätzlich besteht die Möglichkeit, persönliche Gespräche mit den wichtigsten Kunden des Unternehmens (lead user-Gespräche) zu führen (z.B. 10% der Großkunden), um aus den Befragungsergebnissen tiefere Erkenntnisse abzuleiten [vgl. Wüstner 2000].

Nach Auswertung der Befragung empfiehlt es sich, den Kunden eine Rückmeldung über die Ergebnisse zu geben und sich für die Teilnahme (schriftlich) zu bedanken. Damit läßt sich der Kundenkontakt als Mittel zur Kundenbindung nutzen.

Firmen- logo					
Fragen zur Kundenzufriedenheit					
1. Wie beurteilen Sie die Leistung der Hochbau GmbH bezüglich			Beurteilung		
			gut	ausreichend	
	sehr gut		befriedigend	unzureichend	
a) Marktfähigkeit der Preise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Termineinhaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Qualität der Arbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Fachkunde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Organisation / Koordination	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Kreativität / Ideen bei Problemlösungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Beratung vor / während der Bautätigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Betreuung nach Auftragsabschluß / Service	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) allgemeine Zufriedenheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Wie sehen Sie die Hochbau GmbH im Vergleich zum Wettbewerb bezüglich			Beurteilung		
		wesentlich			wesentlich
	besser	besser	gleich	schlechter	schlechter
a) Verhältnis Preis / Leistung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Termineinhaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Qualität der Arbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Kundenbetreuung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Wie bewerten Sie die Kommunikation zwischen Ihnen und dem Projektleiter der Hochbau GmbH?					
<input type="checkbox"/> sehr gut <input type="checkbox"/> gut <input type="checkbox"/> befriedigend <input type="checkbox"/> ausreichend <input type="checkbox"/> unzureichend					
4. Werden Vereinbarungen mit dem Projektleiter der Hochbau GmbH zu Ihrer Zufriedenheit umgesetzt? <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/> ja					
5. Hält sich die Hochbau GmbH an getroffene Vereinbarungen? <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/> ja					
6. Würden Sie die Hochbau GmbH mit weiteren Leistungen beauftragen bzw. an andere Interessenten weiterempfehlen? <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/> ja					
7. Anmerkungen: _____					

Bild 20:

Fragebogen zur Kundenzufriedenheit

2.2.3.2 Ergebnisse

Die Rücklaufquote von Fragebögen liegt zwischen 7% und 60% [vgl. Friedrichs 2000] und ist abhängig von Art und Zahl der Versuche, beim Kunden nachzufassen. Bei einem mittelständischen Bauunternehmen, das alle Aufträge der letzten 5 Jahre mit einem Umsatzvolumen von mehr als 100.000 DM in die Befragung einbezieht, wird die statistische Auswertung der Befragung eine Grundgesamtheit von wenigen hundert Kunden haben. Der Stichprobenumfang erlaubt vornehmlich tendenzielle Aussagen.

Das Ergebnis der Kundenbefragung zeigt, wieviel Prozent der antwortenden Kunden so zufrieden mit der erbrachten Bauleistung sind, daß sie die Baufirma erneut mit einer Leistung beauftragen oder sie an andere Interessenten weiterempfehlen werden. Ebenfalls gibt die Wertung der Kunden Aufschluß darüber, ob sich die Firma oder insbesondere der verantwortliche Bauleiter auf der Baustelle an Vereinbarungen hält. Darüber hinaus ist jeweils im Detail auszuwerten, welche der erfragten Kriterien vom Kunden als verbesserungsfähig eingestuft werden und durch welche Maßnahmen dies zu erreichen ist. Dabei sind i.d.R. keine Anmerkungen von den Kunden zu erwarten, die im Unternehmen unbekannt sind. Oft geht es um die subjektive Einschätzung der Kunden, die im Unternehmen nicht bekannt ist und zu neuen Erkenntnissen führen kann⁹.

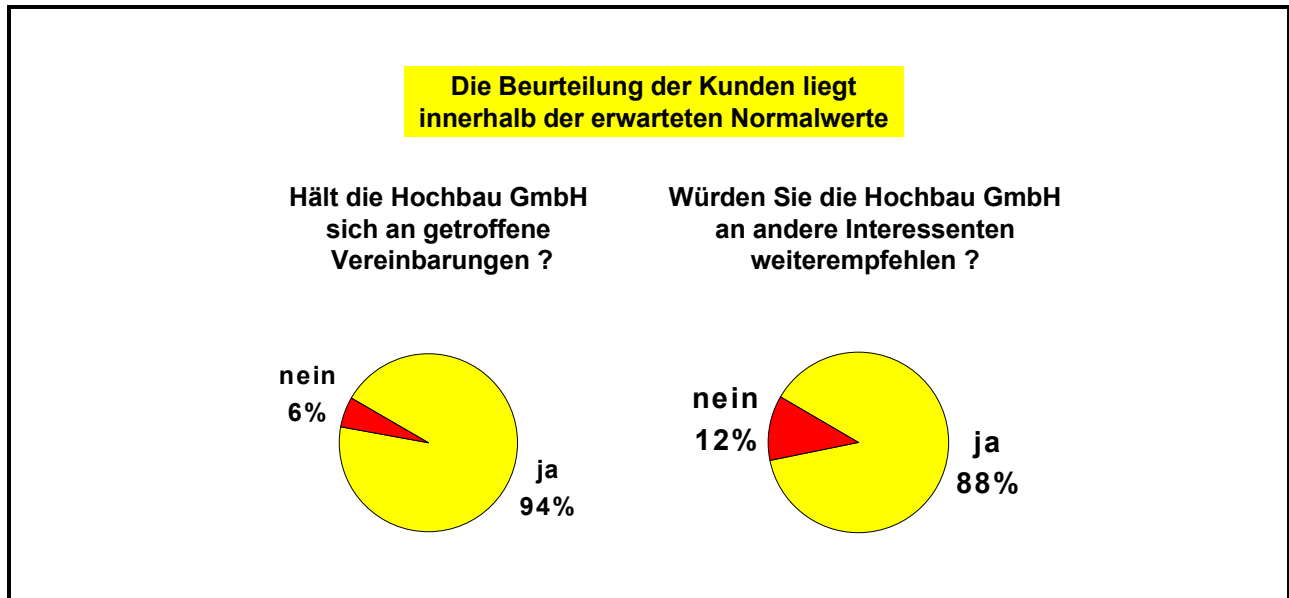
Der Vergleich mit der Befragung der Mitarbeiter zeigt, ob die Eigeneinschätzung durch die antwortenden Kunden bestätigt wird. Der Kunde wird die Leistungen der Firma im Vergleich zum Wettbewerb i.d.R. deutlich kritischer bewerten, als er die Leistung ohne diesen Vergleichsmaßstab einschätzt. Die Beurteilung eines Kriteriums mit „gut“ fällt den Kunden leichter, als dasselbe Kriterium mit „besser im Vergleich zum Wettbewerb“ zu beurteilen.

Der Vergleich mit den Wettbewerbern ist nach der angesetzten Definition einer der vier wesentlichen Maßstäbe zur Bestimmung der Kernkompetenzen. Dementsprechend erhält diese Beurteilung durch die Kunden eine besondere Gewichtung.

2.2.3.3 Bewertung der Ergebnisse

Zufriedenheitsstatistiken aus Kundenbefragungen sind immer kritisch zu betrachten. In der Literatur wird davon ausgegangen, daß der Prozentsatz der zufriedenen Kunden bei 85% bis 95% liegt [vgl. Hinterhuber 1997]. Die Ergebnisse der Kundenbefragung sind somit normal, wenn fast alle antwortenden Kunden zufrieden sind (Bild 21). Damit kommt dem Teil der Kunden, die nicht geantwortet haben, eine besondere Bedeutung zu.

⁹ Die Kundin einer Immobilienverwaltung war z.B. der Meinung, vor dem Kauf ihrer Kapitalanlage nicht ausreichend über die Risiken durch mögliche Mieterwechsel und damit verbundene Mietausfälle informiert worden zu sein. Der Abteilungsleiter hatte ursprünglich die Erwartung, von dieser Kundin Empfehlungen zu erhalten. Aufgrund des Befragungsergebnisses wurde das Beratungskonzept überarbeitet.

**Bild 21:**

Beispielauswertung einer Kundenbefragung

Bei einer Kundenbefragung ist insbesondere auf die Auswahl der Kunden zu achten. Unzufriedene Kunden, die von der erbrachten Leistung nicht überzeugt sind, geben die wesentlichen Impulse für zukünftige Verbesserungen. Daher sind gerade diese Kunden in eine Befragung einzubinden und ihre Aussagen auf mögliche Schwachstellen im Unternehmen zu untersuchen.

Die ergänzenden Erläuterungen der Kunden zu den Fragebögen (Einzelaussagen) bieten aus quantitativen Gründen nicht immer die Möglichkeit, Tendaussagen für das Unternehmen oder einzelne Abteilungen herzuleiten, und sind bezogen auf den jeweiligen Kunden auszuwerten. In einer Nachbetrachtung sollten alle Kundenaussagen bewertet werden, um herauszufinden, ob und inwieweit sich Fehler der Projektabwicklung zukünftig vermeiden lassen.

Dabei ist zunächst zu erfassen, welche Ursachen die Beurteilungen der Kunden haben. Sofern sich aus dieser Ursachenforschung (systematische) Fehler bei der Auftragsabwicklung oder der Kundenbetreuung ableiten lassen, sind entsprechende (Schulungs-)Maßnahmen zu veranlassen, um die Kundenzufriedenheit zu verbessern.

Die Kundenbewertungen der Firma im Vergleich zum Wettbewerb zeigen, ob bei den erfragten Kriterien Teile der Kernkompetenzen betroffen sind. Die Ergebnisse müssen nicht nur die Kundenzufriedenheit, sondern auch einen Vorteil gegenüber dem Wettbewerb bestätigen. Sofern der Kunde die erfragten Kriterien nicht als einmalig im Vergleich zum Wettbewerb empfindet, entspricht dies nicht der Definition von Kernkompetenzen.

Liegt die Bewertung der Kundenzufriedenheit beispielsweise nicht über einem zu erwartenden Normalwert, ist auch hier keine „Einmaligkeit gegenüber dem Wettbewerb“ vorhanden. Kundenbindung entsteht in der Regel da, wo Erwartungen des Kunden übertroffen wurden. Sofern Erwartungen nur erfüllt werden, hat der Kunde lediglich das Bewußtsein, für die erhaltene Leistung adäquat bezahlt zu haben. Diese Kundenbindung läßt sich durch Kundenorientierung erreichen. Der Kunde muß das Gefühl haben, daß der Bauunternehmer für ihn keine Bauleistung abwickeln will, sondern daß für ihn die Lösung seines (Bau-)Problems erarbeitet wird.

Wenn 10% der Dinge, die am Ende eines Projektes abgewickelt werden, 90% der Zufriedenheit des Kunden verursachen [Sprenger 1998], muß das Bewußtsein, dem Kunden als „Problemlöser“ gegenüber zu stehen, von der Akquisitionsphase bis zur Ausführungs- und Betreuungsphase voll entwickelt sein.

Kundenorientierung der Mitarbeiter läßt sich im wesentlichen auf die innere Einstellung zu dem Kunden zurückführen. Änderungen in diesem Bereich lassen sich durch langfristige Schulungskonzepte erzielen.

2.2.4 Auftragsanalyse

2.2.4.1 Gestaltung der Auftragsanalyse

Ziel einer Analyse der Aufträge eines Bauunternehmens ist die Identifikation überdurchschnittlich erfolgreicher oder defizitärer Geschäftsfelder. Mittels eines einfachen Ansatzes sollen die Geschäftsfelder untersucht werden, die zum Kerngeschäft des Unternehmens gehören.

Vorab sind der Umfang und die Vorgehensweise der Untersuchung zu bestimmen. Für ein kleines oder mittleres Bauunternehmen kann als Richtwert dienen, die Daten aller Aufträge der letzten fünf Jahre mit einem Auftragsvolumen von mehr als 100.000 DM zu erfassen.

Zur Datenauswertung werden immer die Selbstkosten des Auftrages, d.h. die Herstellkosten zzgl. der Allgemeinen Geschäftskosten ohne Wagnis und Gewinn, betrachtet.

Die Beurteilung der Aufträge bezieht sich nur auf Gewinn (positives Ergebnisvorzeichen) oder Verlust (negatives Ergebnisvorzeichen). Die Höhe des Auftragsgewinns bzw. -verlusts ist zunächst weniger bedeutend. Dementsprechend werden nur statistische Aussagen über die Anzahl der Verlust- bzw. Gewinnbaustellen getroffen. Wenn beispielsweise 5 Aufträge mit -10 TDM und 5 Aufträge mit +90 TDM abschließen, lautet die Analyseaussage, daß 50% der Aufträge mit Verlust und 50% der Aufträge mit Gewinn abschließen.

Diese Vorgehensweise eignet sich besonders bei einer mangelhaften Genauigkeit der vorliegenden Ergebniswerte, d.h. auch wenn die Ergebnisdaten des Baustellen-Controlling zum Teil ungenau sind [vgl. Diederichs 2001], lassen sich bei richtigem Vorzeichen des Baustellenergebnisses immer noch scharfe Analyseaussagen treffen.

Ferner sind Analyse Kriterien festzulegen. Um die Systematik zu erläutern, wird die Vorgehensweise zur Analyse beispielhaft für ein Geschäftsfeld (Schlüsselselfertigbau, Rohbau, etc.) mit folgenden Kriterien aufgezeigt (Bild 22):

Auftragsanalyse der			Abteilung Rohbau								
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	
Nr.	Auftraggeber	Ort	Auftragsart	Auftragsursprung	Entscheidungsgründe	Ergebnis	Umsatz	Ergebnis / Umsatz	Kundenkategorie	Typ	
			[Bürohaus, Hallenbau, Sonderbauten, Supermarkt, Wohnhaus, etc.]	[Architektenanfrage, Akquisition, Beziehung, Empfehlung durch Dritte, Anschlußauftrag, Projektentwicklung, etc.]	[Betreuung des Kunden, Beziehung, Empfehlung, Preis, Qualität, etc.]	[+/- TDM]	[TDM]	[+/- %]	[Einmalkunde, Stammkunde]		
1	Projekt	2	Auftragstyp A	Empfehlung	Preis	-426,8	3.206	-13,3	Einmalkunde	Typ C	
2	Projekt	4	Auftragstyp A	Beziehung	Beziehung	-143,0	412	-34,7	Stammkunde	Typ C	
3	Projekt	5	Auftragstyp A	Anschlußauftrag	Preis	-115,5	861	-13,4	Einmalkunde	Typ C	
4	Projekt	6	Auftragstyp A	Empfehlung	Betreuung des Kunden	-97,9	2.544	-3,8	Einmalkunde	Typ B	
5	Projekt	8	Auftragstyp A	Akquisition	Preis	-75,9	548	-13,8	Einmalkunde	Typ B	
6	Projekt	9	Auftragstyp A	Projektentwicklung	Beziehung	-67,1	390	-17,2	Stammkunde	Typ A	
7	Projekt	12	Auftragstyp A	Anfrage	Preis	-40,7	947	-4,3	Einmalkunde	Typ B	
8	Projekt	14	Auftragstyp A	Empfehlung	Empfehlung	-15,4	523	-2,9	Einmalkunde	Typ C	
9	Projekt	17	Auftragstyp A	Anschlußauftrag	Beziehung	19,8	309	6,4	Stammkunde	Typ B	
10	Projekt	18	Auftragstyp A	Akquisition	Preis	31,9	785	4,1	Einmalkunde	Typ B	
11	Projekt	20	Auftragstyp A	Anfrage	Preis	34,1	817	4,2	Einmalkunde	Typ B	
12	Projekt	22	Auftragstyp A	Empfehlung	Betreuung des Kunden	41,8	200	21,0	Einmalkunde	Typ B	
13	Projekt	23	Auftragstyp A	Akquisition	Preis	42,9	175	24,5	Einmalkunde	Typ B	
14	Projekt	24	Auftragstyp A	Anfrage	Preis	49,5	406	12,2	Einmalkunde	Typ C	
15	Projekt	25	Auftragstyp A	Projektentwicklung	Beziehung	62,7	1.055	5,9	Stammkunde	Typ A	
16	Projekt	26	Auftragstyp A	Projektentwicklung	Beziehung	64,9	1.868	3,5	Stammkunde	Typ A	
17	Projekt	28	Auftragstyp A	Anfrage	Preis	66,0	1.287	5,1	Einmalkunde	Typ C	
18	Projekt	29	Auftragstyp A	Beziehung	Beziehung	68,2	497	13,7	Stammkunde	Typ C	
19	Projekt	30	Auftragstyp A	Beziehung	Beziehung	72,6	598	12,1	Stammkunde	Typ B	
20	Projekt	31	Auftragstyp A	Projektentwicklung	Beziehung	74,8	1.232	6,1	Stammkunde	Typ A	
21	Projekt	33	Auftragstyp A	Projektentwicklung	Beziehung	85,8	1.527	5,6	Stammkunde	Typ B	
22	Projekt	34	Auftragstyp A	Beziehung	Beziehung	95,7	808	11,9	Stammkunde	Typ B	
23	Projekt	36	Auftragstyp A	Empfehlung	Preis	165,0	2.026	8,1	Einmalkunde	Typ C	
24	Projekt	37	Auftragstyp A	Projektentwicklung	Beziehung	168,3	2.169	7,8	Stammkunde	Typ A	
25	Projekt	38	Auftragstyp A	Anfrage	Preis	224,4	3.095	7,3	Einmalkunde	Typ C	
26	Projekt	39	Auftragstyp A	Projektentwicklung	Beziehung	242,0	1.286	18,8	Stammkunde	Typ A	
27	Projekt	41	Auftragstyp A	Beziehung	Beziehung	308,0	1.595	19,3	Stammkunde	Typ B	
28	Projekt	42	Auftragstyp A	Projektentwicklung	Beziehung	309,1	2.465	12,5	Stammkunde	Typ B	
29	Projekt	44	Auftragstyp A	Anschlußauftrag	Preis	399,3	1.903	21,0	Stammkunde	Typ C	
30	Projekt	45	Auftragstyp A	Beziehung	Preis	404,8	3.432	11,8	Einmalkunde	Typ C	
31	Projekt	47	Auftragstyp A	Akquisition	Empfehlung	489,5	1.647	29,7	Einmalkunde	Typ B	
32	Projekt	48	Auftragstyp A	Projektentwicklung	Beziehung	770,0	11.944	6,4	Stammkunde	Typ A	
33	Projekt	13	Auftragstyp B	Akquisition	Preis	-38,5	2.258	-1,7	Einmalkunde	Typ C	
34	Projekt	19	Auftragstyp B	Empfehlung	Preis	33,0	719	4,6	Einmalkunde	Typ B	
35	Projekt	27	Auftragstyp B	Beziehung	Beziehung	66,0	1.555	4,2	Einmalkunde	Typ B	
36	Projekt	32	Auftragstyp B	Beziehung	Beziehung	77,0	624	12,3	Stammkunde	Typ A	
37	Projekt	35	Auftragstyp B	Anschlußauftrag	Beziehung	145,2	1.758	8,3	Stammkunde	Typ B	
38	Projekt	40	Auftragstyp B	Beziehung	Beziehung	256,3	1.383	18,5	Einmalkunde	Typ A	
39	Projekt	43	Auftragstyp B	Projektentwicklung	Beziehung	328,9	1.068	30,8	Stammkunde	Typ A	
40	Projekt	46	Auftragstyp B	Anfrage	Preis	487,3	3.053	16,0	Einmalkunde	Typ B	
41	Projekt	50	Auftragstyp B	Beziehung	Beziehung	1039,5	4.180	24,9	Stammkunde	Typ A	
42	Projekt	1	Auftragstyp C	Anfrage	Preis	-643,5	15.710	-4,1	Einmalkunde	Typ C	
43	Projekt	3	Auftragstyp C	Akquisition	Preis	-239,8	2.736	-8,8	Einmalkunde	Typ C	
44	Projekt	7	Auftragstyp C	Empfehlung	Preis	-78,1	770	-10,1	Einmalkunde	Typ C	
45	Projekt	15	Auftragstyp C	Anfrage	Preis	-2,2	108	-2,0	Einmalkunde	Typ B	
46	Projekt	16	Auftragstyp C	Beziehung	Beziehung	13,2	3.648	0,4	Einmalkunde	Typ C	
47	Projekt	49	Auftragstyp C	Beziehung	Beziehung	807,4	7.331	11,0	Stammkunde	Typ B	
48	Projekt	10	Auftragstyp D	Anschlußauftrag	Preis	-66,0	1.641	-4,0	Einmalkunde	Typ B	
49	Projekt	11	Auftragstyp D	Anschlußauftrag	Preis	-55,0	1.633	-3,4	Einmalkunde	Typ A	
50	Projekt	21	Auftragstyp D	Anfrage	Empfehlung	41,8	1.609	2,6	Einmalkunde	Typ B	
...											
...											
...											

Bild 22:

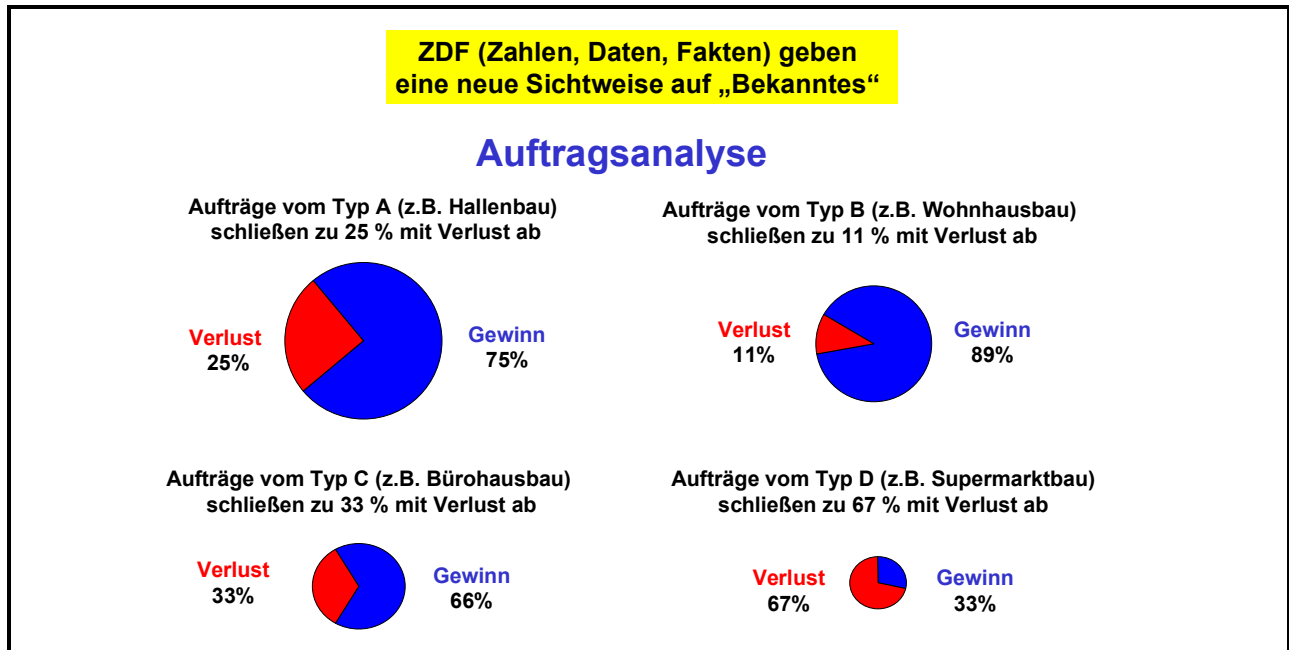
Datenblatt zur Auftragsauswertung nach Auftragstypen

- Auftragsart Bürohaus, Hallenbau, Wohnhaus, Supermarkt, Sonderbau, etc.
- Auftragsursprung/Kontakt Anfrage, Beziehung/Empfehlung, Projektentwicklung, etc.
- Entscheidungsgründe des AG Betreuung des Kunden, Beziehung/Empfehlung, Preis, etc.
- Kundenkategorie Einmalkunde, Stammkunde
- Auftragsstyp einfacher, normaler oder schwieriger Auftrag, Planung durch das eigene technische Büro oder durch fremde Architekturbüros, überschlägliche Kalkulation der Massen oder Kalkulation der Einzelgewerke, Abwicklung des Projektes mit/ohne Auftragsbeteiligung anderer Abteilungen, etc.

2.2.4.2 Ergebnisse

Der Umfang der Analyse wird bei einem KMBU i.d.R. nicht repräsentativ für eine statistische Auswertung sein, so daß die Ergebnisse nur Trendaussagen wiedergeben. Ein Ergebnis der Analyse kann z.B. wie folgt aussehen:

- Absolutbetrachtung
x von y Aufträgen (z%) schließen mit Verlust bzw. mit Gewinn ab (-a Mio. DM im Verhältnis zu +b Mio. DM)
- Analyse nach Auftragsarten
Aufträge des Auftragsstyps A (z.B. Hallenbau) schließen zu z₁% (x₁ von y₁ Aufträgen) mit Gewinn bzw. mit Verlust ab
Aufträge des Auftragsstyps B (z.B. Wohnhausbau) schließen zu z₂% (x₂ von y₂ Aufträgen) mit Gewinn bzw. mit Verlust ab
Aufträge des Auftragsstyps C schließen zu z₃% (x₃ von y₃ Aufträgen) mit Gewinn bzw. mit Verlust ab
etc.
- Analyse nach Entscheidungsgrund des Auftraggebers
Aufträge aufgrund eines bestehenden Kundenkontaktes sind in x₁ von y₁ Fällen (z₁%) erfolgreich
Aufträge mit Preis als Entscheidungsgrund schließen in x₂ von y₂ Fällen (z₂%) mit Gewinn ab
- Analyse nach Kundenkategorie
Aufträge mit Einmalkunden sind zu z₁% erfolgreich (x₁ von y₁ Aufträgen)
Aufträge mit Stammkunden sind zu z₂% erfolgreich (x₂ von y₂ Aufträgen).

**Bild 23:**

Auftragsauswertung nach Auftragstypen

2.2.4.3 Bewertung der Ergebnisse

Die Auswertung der Analyse gibt zunächst eine Einschätzung, wieviel Prozent der Aufträge im Mittel der Stichprobe mit Gewinn bzw. Verlust abschließen, d.h. wie viele Kalkulationen, die zum Auftrag führten (Durchschnitt der Trefferquote beachten), kein befriedigendes Baustellenergebnis als Resultat hatten.

Die Analyse der Auftragsart ermittelt, welche Teilbereiche zukünftig auszubauen bzw. welche Bereiche genauer zu beobachten sind.

Die Analyse der Kundenkategorie gibt Aufschluß darüber, inwieweit eine Abhängigkeit von einigen wenigen Stammkunden¹⁰ besteht bzw. inwieweit das Unternehmen es schafft, aus Einmalkunden Stammkunden zu generieren. Dabei ist die Erkenntnis, daß Aufträge aufgrund eines bestehenden Kundenkontaktes bzw. Aufträge mit den Stammkunden einen bedeutenden Anteil an den positiven Ergebnissen haben, nicht überraschend. Interessant ist, wie bedeutend dieses Verhältnis ausfällt.

Die Kernkompetenzen einer Baufirma sind nach den Ergebnissen der Auftragsanalyse u.U. nicht direkt die Bearbeitung von einzelnen Tätigkeitsbereichen, wie beispielsweise Hallenbau oder Wohnhausbau.

Die Kompetenzen und Fähigkeiten müssen einmalig im Vergleich zur (lokalen) Konkurrenz und mittelfristig schwer zu imitieren sein, um zu den Kernkompetenzen zu gehören. Dieser Vergleich ergibt sich aus der Wettbewerbsanalyse (Kapitel 2.3).

¹⁰ Die Definition von Stammkunden ist branchenabhängig. Für das Bauhauptgewerbe reicht es ggf. aus, jeden Kunden, der mindestens zweimal mit dem Unternehmen baut, als Stammkunden zu betrachten.

2.2.5 Zusammenfassung und Bewertung

Der Erfolg eines Unternehmens bei der Auftragsabwicklung ist nur ein notwendiges, aber kein hinreichendes Kriterium zur Beurteilung von Kernkompetenzen. Ausschlaggebend für die Existenz einer Kernkompetenz ist nicht nur, daß bestimmte Fähigkeiten vorhanden sind, sondern daß diese Fähigkeiten auch den Prüfkriterien Einmaligkeit, Beeinflussung der Kundenzufriedenheit und Übertragbarkeit genügen.

So kann auch eine Abteilung trotz negativer Baustellenergebnisse fester Bestandteil des „strategischen Potentials“ der Bauunternehmung sein, wenn sie wesentliche Teile vom Know-how der Firma verkörpert. Ein Wegfall dieses Geschäftsfeldes kann auch den Verlust eines Teils der Kernkompetenz bedeuten.

Die Kernkompetenz des Sony-Konzerns zum Beispiel bezieht sich auf die einzigartige und nicht imitierbare Fähigkeit in der Miniaturisierung der Produkte. Die Kernkompetenz findet auf eine Vielzahl von Produkten, von Stereoanlagen über Fernseher bis zur Handycam, Anwendung. Die Miniaturisierung dieser Produkte schafft dem Kunden Wert und ist damit die Grundlage zur Schaffung der Kundenzufriedenheit [Hinterhuber 1997].

Eine Kernkompetenz eröffnet potentiell den **Zugang zu einer Vielzahl von Märkten**, da das Vermögen, als Anbieter einer Gesamtleistung die Kundenprobleme zu lösen, um angrenzende Geschäftsfelder und Dienstleistungsbereiche erweiterbar ist. Die einwandfreie Betreuung des Kunden ist bei dieser Form der Auftragsabwicklung Voraussetzung. Eine daraus resultierende **Kundenzufriedenheit** bietet die Möglichkeit, Kundenkontakte und Kundenbindung so zu gestalten, daß sie einen wesentlichen Faktor der Kernkompetenz bildet.

Die Kernkompetenz eines KMBU (Hochbau GmbH) ist z.B., Bauprojekte unter Einbeziehung möglichst vieler Abteilungen des Unternehmens auszuführen. Für den Kunden die technischen und organisatorischen Schwierigkeiten lösen zu können, ist in der Konstellation des Unternehmens einmalig gegenüber der Konkurrenz und mittelfristig schwer zu imitieren. Für die Hochbau GmbH liegt die Kernkompetenz z.B. darin, dem Kunden eine Leistung anzubieten, die möglichst viele Tätigkeitsbereiche der Firmenstruktur einbezieht. Die Abwicklung von Projekten unter Einbeziehung aller relevanten Abteilungen ist gegenüber der Konkurrenz **einmalig und schwer zu imitieren**¹¹.

Im Vergleich zu den lokalen Wettbewerbern des KMBU ist die Kombination der Abteilungen des Unternehmens einmalig, so daß sich ein Wettbewerbsvorteil ergibt. Bei einer ggf. elementaren Wichtigkeit der Stammkunden für den gesamten Unternehmenserfolg ist die Pflege und Erweiterung des Kundenstammes im Zuge von gezielten Akquisitionsmaßnahmen somit von großer Bedeutung (Kapitel 3.2).

¹¹ Ein mittelständisches Bauunternehmen bietet seinen Kunden z.B. einen Nutzen, indem es schlüsselfertige Industriebauten von der Planung über die Produktion von Fertigteilen bis zur Montage aus einer Hand baut. Die Kunden erhalten eine Komplettlösung, die aufgrund geringer Schnittstellenprobleme bei Planung und Ausführung einen Wettbewerbsvorteil darstellt.

Diese Analyse der Kernkompetenzen eines Unternehmens bringt keine grundsätzlich „neuen“ Erkenntnisse. Entscheidend ist die Hinterlegung des bisher mehr oder weniger (intuitiv) Bekannten durch gesicherte Daten und Fakten. Durch die Auswertung der Analysen entsteht eine neue Sichtweise auf das Unternehmen mit Bewußtseins-schärfung bzw. -erweiterung. Problematische Bereiche können gezielt verbessert werden und vorhandene Stärken können genutzt werden, um sie auf andere Bereiche zu übertragen.

2.3 Markt- und Wettbewerbsanalyse und -prognose (extern)

Um die Ergebnisse der Kernkompetenzanalyse (Kapitel 2.2) zur Unternehmensentwicklung (Kapitel 3) nutzen zu können, sind sie durch eine Markt- und Wettbewerbsanalyse zu ergänzen.

2.3.1 Vorgehensweise

Die Kernkompetenzanalyse zeigt als Ergebnis Stärken und Schwächen der Bauunternehmung auf. Es ist wichtig, die Schwächen (Tun wir die Dinge richtig?) durch die Vereinbarung und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen zu eliminieren (Kapitel 3.2).

Um die Stärken des Bauunternehmens noch besser nutzen zu können, ist zunächst zu untersuchen, welche Entwicklungen (Kapitel 2.3.2) und Trends (Kapitel 2.3.3) sich zukünftig am Baumarkt ergeben. Anschließend sind die vorhandenen Kernkompetenzen mit den zukünftig vom Markt geforderten Kompetenzen abzugleichen (Tun wir die richtigen Dinge?), so daß die interessanten Marktpotentiale (Kapitel 2.3.4) unter Berücksichtigung des Wettbewerbs (Kapitel 2.3.5) aufgezeigt werden. Dies ermöglicht eine eventuell notwendige Neu-Ausrichtung der Tätigkeitsfelder.

2.3.1.1 Ansatz

Eine Marktanalyse ist retrospektiv situations-, zeit- und sachbezogen. Eine Marktbeobachtung dagegen erfaßt laufend Entwicklungen. Ziel der Baumarktanalyse und -prognose ist es, einen Überblick über Entwicklungen und Trends am Baumarkt zu geben. Dafür können Prognosen für den zukünftigen Baubedarf auf nationaler und regionaler Ebene ausgewertet und anschließend - soweit möglich - auf die Übertragbarkeit für die Baufirma geprüft werden. Durch die Bewertung der für den Bausektor zukünftig relevanten Tätigkeits- und Geschäftsfelder entsteht eine Orientierungshilfe für die strategische Ausrichtung des Unternehmens.

Ziel einer Marktanalyse kann es nicht sein, exakte Prognosen zu erstellen, aus denen eine eindeutige Handlungsanweisung resultiert. Es liegt in der Natur der Sache, daß eine Schätzung von zukünftigen Entwicklungen mit Ungenauigkeiten und Fehlern behaftet ist. Darüber hinaus gibt es andere Unwägbarkeiten, die hier an zwei Beispielen erläutert werden:

- Die am Markt erhältlichen Prognoseanalysen haben i.d.R. einen überregionalen Charakter, so daß die Übertragbarkeit nicht gewährleistet sein muß. So wird sich eine Baubedarfsabschätzung für den Bürohausbau in einem Bundesgebiet schwerpunktmäßig auf die Ballungszentren konzentrieren und mitunter wenig oder gar keine Aussagekraft für einzelne Regionen haben.
- Selbst regionale Entwicklungen haben nicht zwangsläufig eine Bedeutung für einzelne Unternehmen. Rückläufige Tendenzen in einem Geschäftsbereich haben in Abhängigkeit von den Randbedingungen (z.B. die Kundenstruktur eines Unternehmens) u.U. wenig Bedeutung für den regionalen Marktführer in diesem Tätigkeitsfeld.

2.3.1.2 Literaturrecherche

Die Grundlage einer Marktanalyse ist eine Literaturrecherche zur Sekundärforschung¹². Zur Recherche eignen sich beispielsweise die Literatur-Datenbanken¹³ BLISS, Econis, FITT, HWWA, IFO, RSWB oder WISO.

Um die Aktualität der Daten sicherzustellen, empfiehlt es sich, vornehmlich die Quellen der letzten zwei bis fünf Jahre zu berücksichtigen, wodurch die Zahl der relevanten Quellen auf einige wenige reduziert wird. Wichtige Quellen für die Analyse und Prognose von Entwicklungen im Bausektor sind z.B. die Literatur vom IFO-Institut, Zentralverband des Deutschen Baugewerbes (ZDB), Hauptverband der deutschen Bauindustrie, Betriebswirtschaftlichen Institut der Bauindustrie (BWI-Bau), Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW) und vom Fraunhofer Informationszentrum Raum und Bau (IRB).

Zur Abschätzung der Entwicklungen in den Bausektoren ist zunächst die Auswertung der Prognosen für den öffentlichen Bau, den Wirtschaftsbau und den Wohnungsbau (Kapitel 2.3.2) eine wichtige Hilfe. Zur Auswertung der zukünftigen Kundenbedürfnisse ist darüber hinaus die Betrachtung und Diskussion von sich mittelbar auf den Baumarkt auswirkenden Trends wichtig (Kapitel 2.3.3).

Um Entwicklungsmöglichkeiten für die Kernkompetenzen im Unternehmen aufzuzeigen, schließt sich daran die Analyse und Bewertung der derzeit oder zukünftig aktuellen Geschäftsfelder mit Wachstumspotential an (Kapitel 2.3.4).

Unter Berücksichtigung der vorherrschenden Branchen- und Wettbewerbsstrukturen (Kapitel 2.3.5) ergibt sich eine Übersicht der für das Unternehmen genauer zu untersuchenden Marktbereiche.

¹² Unter Sekundärforschung versteht man die Sammlung und Aufbereitung von Daten und Informationen, die nicht durch Eigenbefragung oder Eigenforschung ermittelt wurden. Die Primärforschung dagegen erfragt Daten und Fakten direkt beim Verbraucher [vgl. Ossola-Haring 1998].

¹³ vgl. Abkürzungsverzeichnis

2.3.2 Entwicklungen im öffentlichen Bau, Wirtschaftsbau und Wohnungsbau

Die traditionell eher binnenorientierte und (deshalb) statische Bauwirtschaft gehört zu den Wirtschaftsbereichen mit herausgehobener Bedeutung. Ihr - gemessen an der Beschäftigtenzahl - quantitativ hohes Gewicht und eine Reihe von bauspezifischen Besonderheiten verleihen ihr die Rolle eines Schlüsselsektors [vgl. Rußig 1996]. Die Betrachtung dieser Besonderheiten (Kapitel 2.3.2.1) ist Voraussetzung für eine weitergehende Analyse (Kapitel 2.3.2.2), die anhand eines Beispiels aufgezeigt wird.

2.3.2.1 Spezifika der Bauwirtschaft

Die Erstellung und Erhaltung von Gebäuden erfordert individuelle Lösungen im Neubau und beim Bauen im Bestand. Durch die Notwendigkeit zur Einzelfertigung ist nur eine geringe Wiederholbarkeit von Arbeitsgängen gegeben, so daß ein rationeller Einsatz industrieller Produktionsverfahren oft nicht möglich ist. Hinzu kommt ein hoher Koordinationsaufwand durch die große Zahl der verschiedenen Gewerke.

In engem Zusammenhang mit der Einzelfertigung steht eine starke Bindung der Unternehmen an die Auftraggeber. Das Bauhauptgewerbe produziert nach den Vorgaben von Bauherr, Architekt oder Planer. Diese beziehen sich auf den Bauleistungsumfang, Terminvorgaben, Planungsvorgaben bzgl. Materialeinsatz oder Produktionsverfahren. Um auf den vornehmlich regionalen Baumärkten erfolgreich zu sein, sind ein hohes Maß an Flexibilität und gute Beziehungen zum Auftraggeber notwendig.

Insbesondere kleine und mittlere Bauunternehmen verstehen sich als Bereitstellungsgewerbe, das Aufträge erhält und ausführt. Da eine permanent hohe Auslastung nicht gewährleistet ist, müssen die benötigten Kapazitätsreserven auf eigene Kosten vorgehalten werden.

Die Produktion ist an die häufig wechselnden und gleichzeitig betriebenen Baustellen gebunden, da nur ein kleiner Produktionsteil am Unternehmenssitz stattfindet. Dabei führen die Koordination von Baumaterial und Personal sowie die unterschiedlichen Erreichbarkeiten zu Logistikproblemen [vgl. Ziegler 1997]. Die Standortvielfalt bedingt hohe Transportkosten. Die Gleichzeitigkeit der Standorte erfordert den Transport des schweren Geräts und die Unterbringung des Personals. Aufgrund dieser erhöhten Kosten ist die Absatzreichweite eines KMBU und die Zahl der potentiellen Auftraggeber eingeschränkt.

Das Arbeitsumfeld ist eine weitere Besonderheit. Bauleistungen werden vielfach im Freien bzw. an nicht geschützten Orten erbracht. Die Attraktivität des Arbeitsplatzes ist durch witterungsbedingte Schwankungen beeinträchtigt. Hinzu kommen Gesundheitsrisiken durch die besonderen körperlichen Anstrengungen der Arbeit, die qualifizierte Facharbeiter zu attraktiveren Arbeitsplätzen abwandern lassen. Die Rückgewinnung abgewanderter Fachkräfte ist i.d.R. nicht praktikabel.

Der hohe gesellschaftliche Stellenwert des Wohnens führt zu einer hohen Regulierungsdichte mit einer Vielzahl an Gesetzen und Verordnungen. Durch lange Genehmigungsfristen und wechselnde politische Zielvorstellungen resultieren für die Bauunternehmer Risiken aus sich häufig ändernden Bestimmungen.

Der Staat selbst ist aufgrund der engen Budgetrestriktionen zwar noch ein wichtiger Auftraggeber für die Bauunternehmen, verliert aber aufgrund seiner abnehmenden und schwankenden Nachfrage an Attraktivität [vgl. Rußig 1996].

2.3.2.2 Entwicklungsprognosen für die Bauwirtschaft

Prognosen für die Entwicklungen im Wohnungsbau, Wirtschaftsbau und öffentlichen Bau existieren vornehmlich vom IFO-Institut und den größeren Bau-Verbänden.

Kleinere Institutionen, wie z.B. der Bundesverband Schlüsselfertiges Bauen (Bad Honnef) oder die regionalen Industrie- und Handelskammern, haben i.d.R. nicht die Zielsetzung, solche Prognosen aufzustellen.

Die Studienergebnisse der Bauverbände und des IFO-Instituts zur zukünftigen Entwicklung des Baumarktes zeigen zum Teil Übereinstimmungen, zum Teil werden aber auch unterschiedliche Aussagen getroffen. Dies hängt von verschiedenen Einflußfaktoren ab.

Der Zentralverband des Deutschen Baugewerbes veröffentlicht beispielsweise halbjährlich eine Kurzzeitprognose für das kommende Jahr. Dagegen macht das IFO-Institut eine Vorausschätzung der kurz- und mittelfristigen Entwicklungen und eine langfristige Trendprognose der nächsten 10 Jahre, die mit - z.T. wesentlichen - Abweichungen behaftet ist.

Überregionale Prognosen gelten immer nur unter den angenommenen Randbedingungen und Determinanten der Analysen und bieten daher eine begrenzte regionale Aussagekraft. Regionale Prognosen dagegen existieren kaum und liegen i.d.R. nicht öffentlich vor, da sie für einzelne Auftraggeber aus der Baubranche angefertigt wurden.

Ein pragmatischer Ansatz ist es, zunächst die überregional zu erwartenden Entwicklungen der drei Bausparten Wohnungsbau, Wirtschaftsbau und öffentlicher Hoch- und Tiefbau zu analysieren. Der Schwerpunkt liegt dabei auf den wichtigsten Bereichen für das Unternehmen (Bild 24).

Ausgehend von dieser überregionalen oder nationalen Betrachtungsweise kann ein Bezug zu den regionalen Entwicklungen geschaffen werden, indem die regionalen Bezirksdaten der Landesämter für Datenverarbeitung und Statistik einbezogen werden.

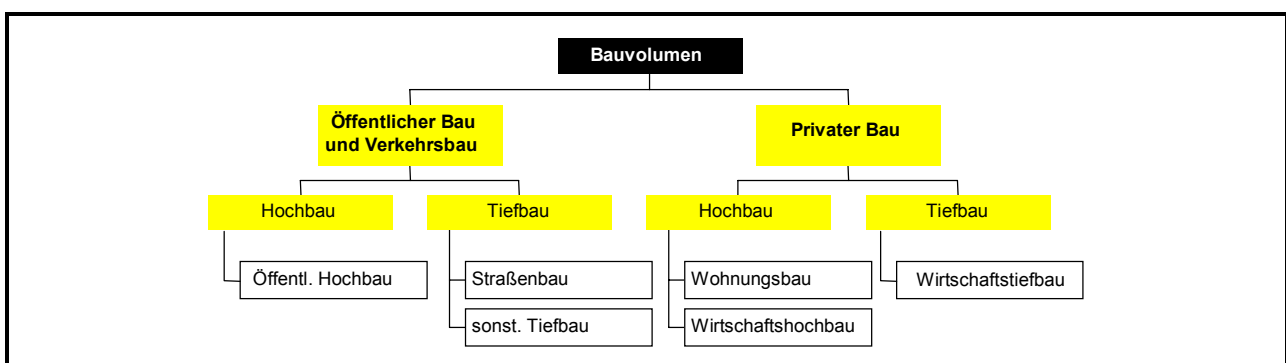


Bild 24:

Prognosebereiche der Bausparten

Eine Prognosemöglichkeit sei hier als schematischer Weg aufgezeigt¹⁴. Die Auswertung dieses Beispiels soll exemplarisch darstellen, wie die am Markt erhältlichen Prognosen mit eigenen Untersuchungen ergänzt werden können, um für das eigene Bauunternehmen nutzbare Aussagen treffen zu können.

2.3.2.2.1 Beispiel: Datenauswertung zur Prognoseübertragung

Das IFO-Institut in München geht beispielsweise für das Bauvolumen des Privaten Baus (Wirtschaftsbau & Wohnungsbau) in Westdeutschland von einem schwachen Wachstum aus. Bis zum Ende der Dekade wurde eine „Wachstumsdelle“ prognostiziert, die sowohl vom Wirtschaftsbau als auch vom Wohnungsbau abhängt. Im Vergleich zum Öffentlichen Bau findet die langfristige Entwicklung des Privaten Baus eine günstigere Einschätzung [IFO 1998].

Für den Wohnungsbau in Westdeutschland schätzt das IFO-Institut einen Anstieg des realen jährlichen Bauvolumens zwischen 1996 und 2007 um 9 Mrd. DM (von 234 Mrd. DM in 1996 auf 243 Mrd. DM in 2007 / Preisindex 1996). Die Trendwerte für den Wirtschaftshochbau liegen für die Jahre 1996 und 2007 beinahe identisch bei 80 Mrd. DM (Bild 25).

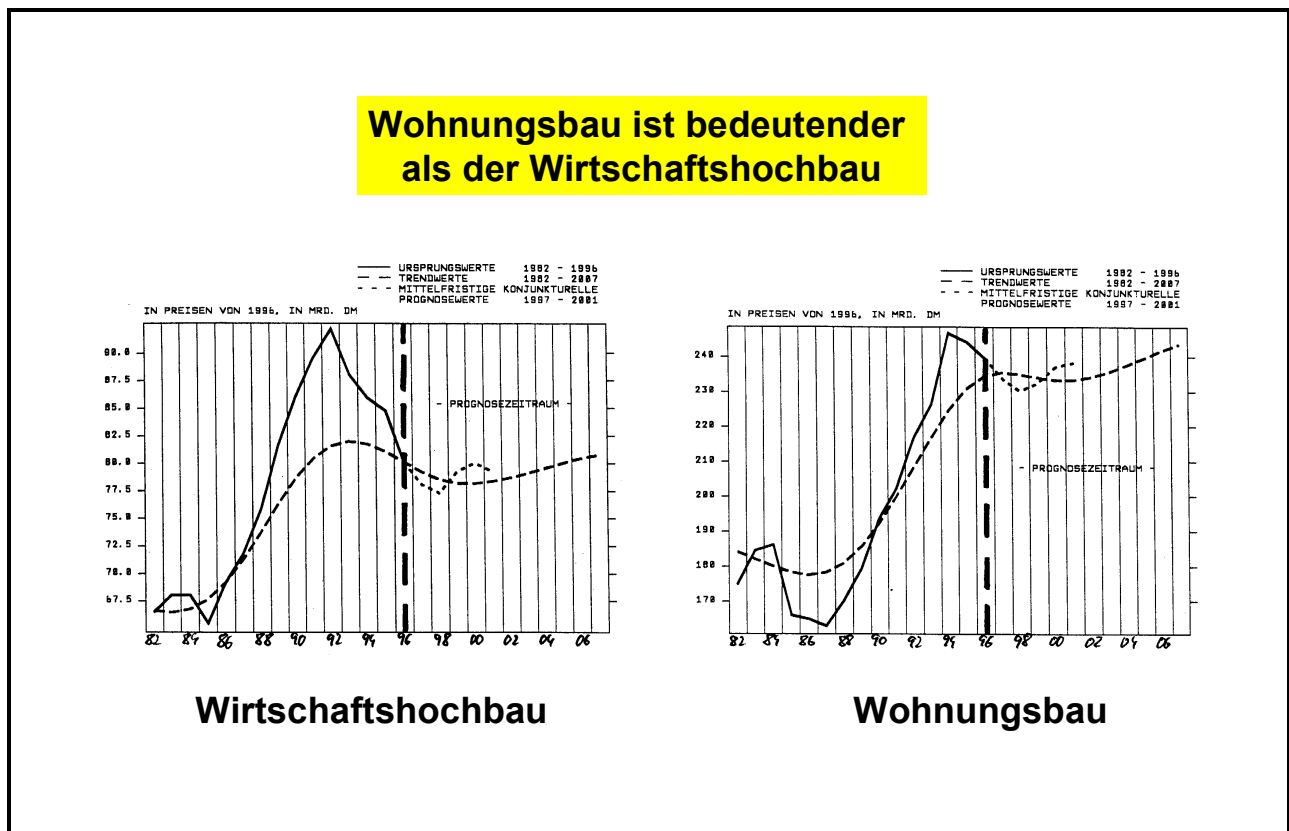


Bild 25:

Bauvolumen in Westdeutschland [IFO 1997]

¹⁴ Die Methodik wird hier anhand eines Beispiels aufgezeigt. Die fehlende Aktualität der Daten spielt eine untergeordnete Rolle.

Sektoren	1960	1970	1980	1990	1995 ¹⁾
	Anteil in %				
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei	7,8	3,9	3,0	2,4	2,0
Produzierendes Gewerbe	48,3	42,9	35,6	29,3	26,8
davon					
• Energie- und Wasserversorgung	8,6	11,1	15,6	11,0	12,1
• Bergbau	2,2	0,7	0,8	0,3	0,1
• verarbeitendes Gewerbe	35,5	29,6	17,8	17,0	12,7
• Baugewerbe	2,0	1,5	1,3	0,9	2,0
Handel	13,1	11,1	9,2	11,2	9,9
Verkehr, Nachrichtenübermittlung	11,8	21,6	18,3	16,7	14,0
Dienstleistungsunternehmen	19,1	20,5	33,9	40,4	47,3
davon					
• Kreditinstitute	2,3	3,6	3,0	1,7	3,7
• Versicherungen	1,9	2,1	2,2	4,5	1,3
• sonstige Dienstleister	14,8	14,9	28,6	34,2	42,3
Unternehmen	100	100	100	100	100

1) 1995 einschließlich neue Bundesländer

Bild 26: Struktur der Wirtschaftsbauinvestitionen [BWI-Bau 1999]

Für die langfristige Trendentwicklung von Wohnungs- und Wirtschaftshochbau stehen sich jeweils Stimulansfaktoren (z.B. notwendige Ersatzmaßnahmen) und Hemmfaktoren (z.B. hohe Bauwerksbestände) gegenüber.

Bei einer Gegenüberstellung dieser mittel- und langfristig wichtigsten Stimulans- und Hemmfaktoren für den Wirtschaftsbau schätzt das IFO-Institut, daß die dämpfenden Faktoren einen stärkeren Einfluß als die fördernden Faktoren haben.

Die Struktur der Wirtschaftsbauinvestitionen hat sich von 1960 bis 1995 grundlegend verändert (Bild 26). Der Anteil des Produzierenden Gewerbes an den Wirtschaftsbauinvestitionen sank von 48% (1960) auf 27% (1995). Gleichzeitig stieg dieser Anteil bei den Dienstleistungsunternehmen von 19% (1960) auf 47% (1995) [BWI-Bau 1999].

Aufgrund der im Dienstleistungsbereich geschaffenen Arbeitsplätze geht das Betriebswirtschaftliche Institut der Bauindustrie (BWI-Bau)¹⁵ für Nordrhein-Westfalen von einem Anstieg des Bedarfs an Büroflächen aus. Die Veralterung des Bestandes an Büroflächen und das Wachstum des Dienstleistungssektors, insbesondere durch kleine Unternehmen, stuft das BWI-Bau als dominierend gegenüber dem sich abzeichnenden Abbau der Bürobeschäftigten („Verschlankung“) und der Verkleinerung der Bürofläche je Mitarbeiter ein [BWI-Bau 1996].

Die Entwicklung des Wohnungsbauvolumens hängt von Wohnungsneubau und Altbauerneuerung ab.

In der Vergangenheit ging das Neubauvolumen zurück, während sich die Altbauerneuerung stetig nach oben entwickelte. Die Altbauerneuerung erreichte 1987/88 erstmals 50% des Wohnungsbauvolumens. Nach einem Rückgang auf 40% (1994) stieg dieser Anteil bis 1997 wieder deutlich auf fast 48% an (Bild 27). Für die Trendentwicklung bis 2007 hat die Altbauerneuerung einen stabilisierenden Einfluß auf das Wohnungsbauvolumen [IFO 1998].

¹⁵ Das BWI-Bau ist ein Institut der Wirtschaftsvereinigung der Bauindustrie in NRW sowie des Hauptverbandes der deutschen Bauindustrie.

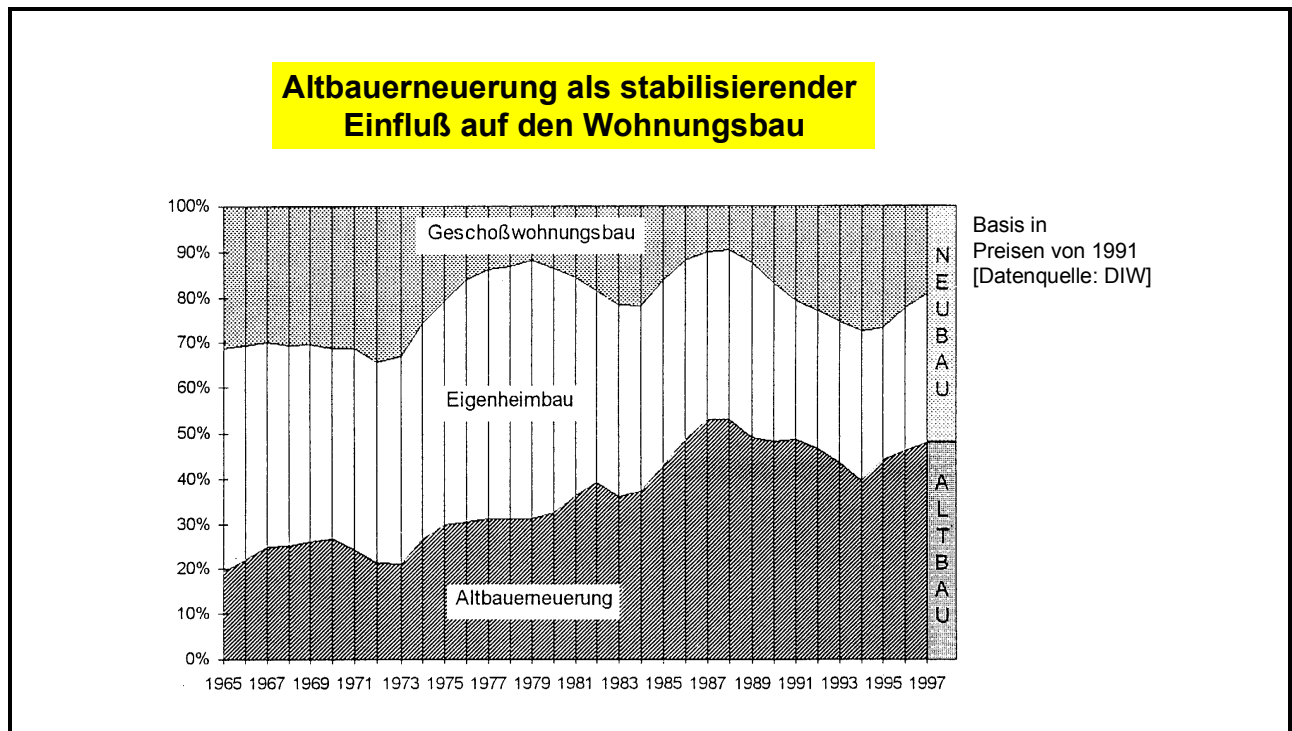


Bild 27: Struktur des westdeutschen Wohnungsbauvolumens 1965 - 1997 [IFO 1998]

Die Anteilsgewinne der Bestandsmaßnahmen gingen lange Zeit zu Lasten des Geschoßwohnungsneubaus (Wohngebäude mit drei und mehr Wohnungen). Dessen Teil am gesamten Wohnungsbauvolumen verringerte sich vom Spitzenwert 34% (1972) auf knapp 10% (1987/88) und ist seither wieder auf fast 28% (1994) bzw. 20% (1997) gestiegen (Bild 27). Tendenziell fällt der Prozentsatz des Mehrfamilienhausbaus für die nächste Zeit wieder unter die 20%-Marke [IFO 1998].

Für Westdeutschland geht das IFO-Institut von einer kontinuierlichen prozentualen Zunahme der fertiggestellten Wohnungen in Ein- und Zweifamilienhäusern bis 2007 aus.

Die Trendkurve der Fertigstellungen weist nach langjährig fallender Tendenz in der langfristigen Prognose wieder einen leicht ansteigenden Verlauf auf (Bild 28).

Dagegen wird der Anteil für Wohnungen in Mehrfamiliengebäuden die entsprechende Gegenbewegung vollziehen. Der Trend im Geschoßwohnungsbau fällt im Prognosezeitraum bis 2002 zunächst deutlich ab und stabilisiert sich erst ab 2005 wieder mit nur sehr geringen positiven Jahresraten (Bild 28).

Für eine bestimmte Region liegen i.d.R. nur begrenzt Veröffentlichungen zur Entwicklung des Baumarktes vor. Die Industrie- und Handelskammer der Region Siegen-Olpe befragt z.B. regelmäßig die 53 Bauunternehmen ihres Kammerbezirkes in Form einer Delphi-Umfrage nach einer Lagebeurteilung.

Neben einer Beurteilung der Bausektoren werden Daten über die Arbeitsstunden, die Beschäftigtenzahl etc. erhoben. Die Beurteilung der augenblicklichen Situation steht im Vordergrund und wird mit einer Erwartungshaltung der Unternehmer für die zukünftige wirtschaftlichen Situation verknüpft.

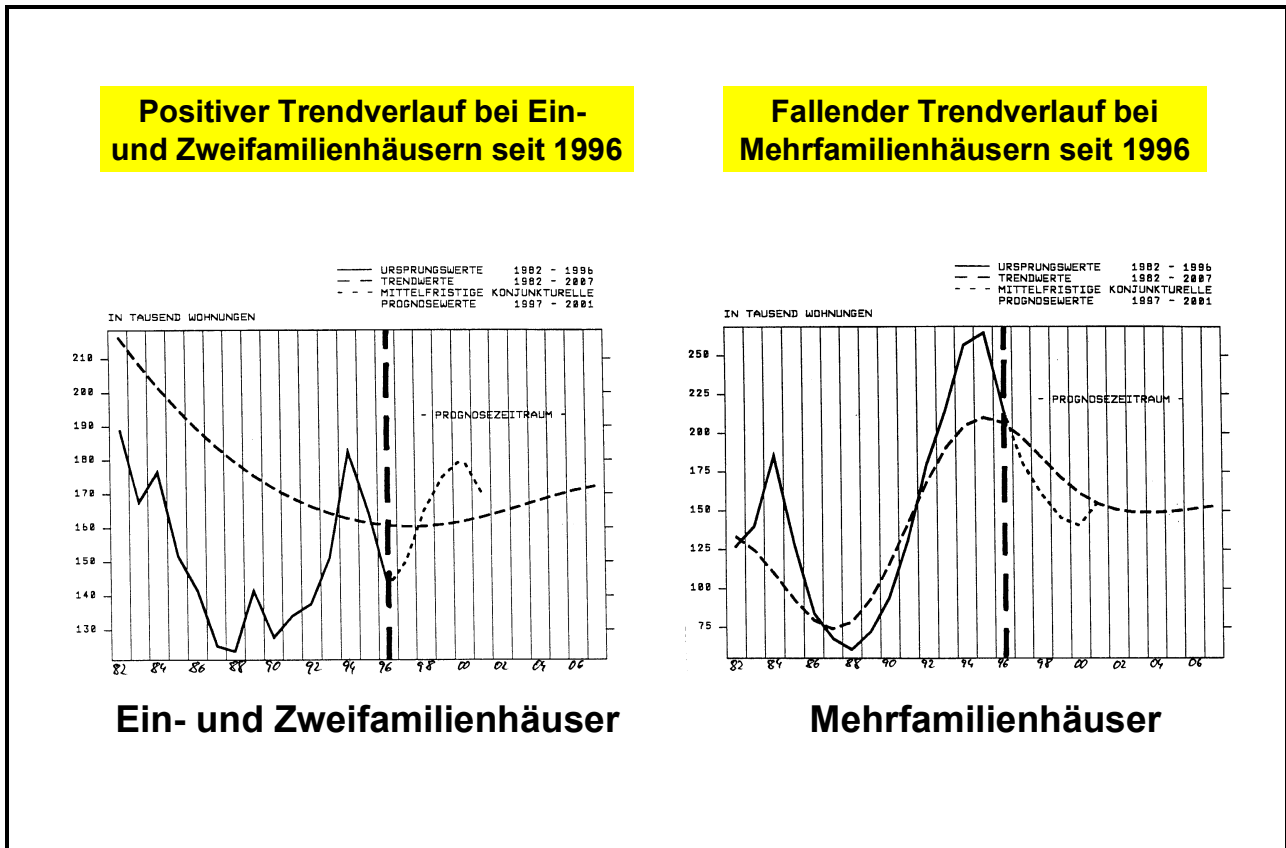


Bild 28: Fertiggestellte Wohnungen in Westdeutschland [IFO 1997]

Um Ansätze für die Entwicklungen des Baumarktes einer Region zu erhalten, können z.B. die Ist-Daten der vergangenen Jahre des Landesamtes für Datenverarbeitung und Statistik in Düsseldorf herangezogen werden [LDS 1997]. Um verlässliche Prognosen abzuleiten, sind vorhandene Analogien oder Divergenzen zu überregionalen Trends herauszufiltern.

Beispielsweise stieg die Zahl der jährlich fertiggestellten Wohngebäude in den Bezirken Siegen-Wittgenstein und Olpe von 630 (1990) auf 987 Gebäude (1998). Bis 1995 fand insbesondere eine zunehmende Fertigstellung von Mehrfamilienhäusern statt, die - analog zum westdeutschen Trend - eine Trendwende im Jahr 1996 stoppte. Bei den Einfamilienhäusern fand eine Trendwende der Fertigstellungen von 1995 bis 1997 statt (Bild 29 a).

Allein die Zahl der fertiggestellten Wohngebäude mit Eigentumswohnungen stieg bis 1998 stetig (Bild 29 b).

Die Zahl der fertiggestellten Hallenbauten nahm in Siegen-Wittgenstein und in Olpe von 1990 bis 1998 tendenziell ab. Der Bau von Bürogebäuden - von der Zahl der Bauten nicht so gewichtig wie die Hallenbauten - entwickelte sich im betrachteten Zeitraum leicht rückläufig (Bild 29 c).

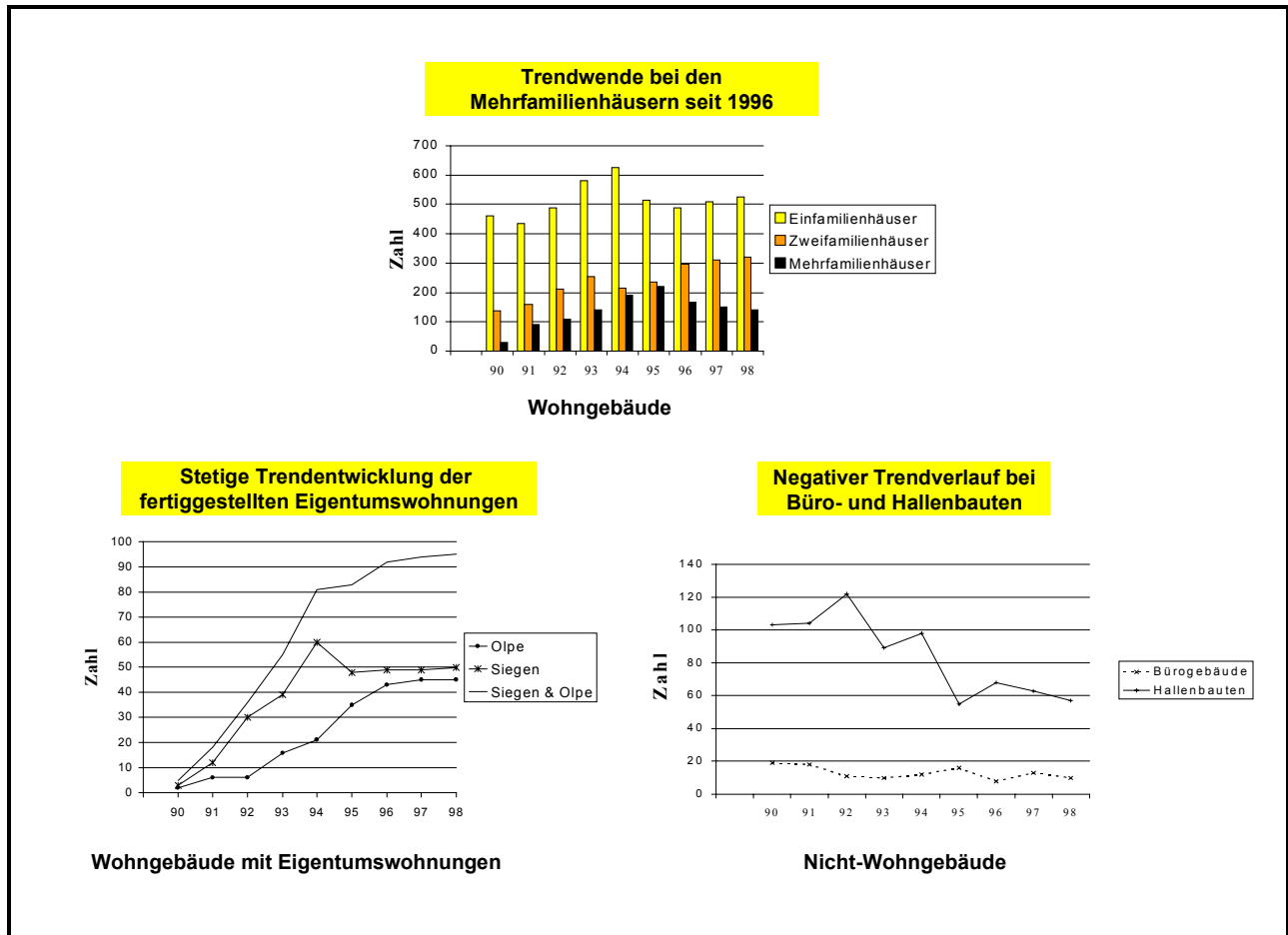


Bild 29: Fertiggestellte Gebäude in Siegen und Olpe [Datenquelle: LDS]

2.3.2.2.2 Beispiel: Konsequenzen für ein Unternehmen

Um Übertragungsmöglichkeiten für ein einzelnes Bauunternehmen aufzuzeigen, sei hier das Beispiel der Hochbau GmbH verwendet, die ihre Kernkompetenz im Wohnhaus- und Industriebau hat.

Im gewerblichen Bau wird nach dem Rückgang der 90er Jahre ein reales Wachstum für Westdeutschland erwartet. Dies begründet sich beispielsweise aus erwarteten Kapazitätserweiterungen oder dem Abbau des Angebots an Büroräumen und Einzelhandelsflächen [ZDB 1999].

Langfristig wird der Wirtschaftshochbau sich vermutlich nicht überdurchschnittlich entwickeln. Sofern der Trend aber anhält, wird der Dienstleistungsbereich als potentieller Auftraggeber attraktiver sein als das produzierende Gewerbe.

Für die Siegener Region könnte das einen weitergehenden Rückgang bei Hallenbauten bedeuten oder bestenfalls eine Stabilisierung auf dem derzeitigen niedrigen Niveau.

Der Bürogebäudebau dagegen - obwohl von geringerer Bedeutung - könnte sich zukünftig stabilisieren, so daß zumindest das ehemalige Niveau wieder erreicht wird. Um genauere Aussagen treffen zu können, empfiehlt sich die fortlaufende Prüfung dieser Thesen mit jeweils aktuellen Daten.

Für die Hochbau GmbH bedeutet dies, daß besonders die Kernkompetenz „Hallenbau“ zukünftig stärker gegen den Wettbewerb zu verteidigen ist. Vorhandene Kompetenzen sind mittelfristig einfacher zu schützen als neue Kernkompetenzen aufzubauen. Dementsprechend sind die bestehenden Kundenkontakte zu potentiellen Bedarfsträgern besonders zu pflegen. Zusätzlich sind Neukunden zu gewinnen, um das Geschäftsfeld langfristig zu sichern.

Dem Wohnungsbau werden für Westdeutschland langfristig bessere Entwicklungsmöglichkeiten vorausgesagt als dem Wirtschaftshochbau. Jede zweite Mark für Bauleistungen fließt derzeit in diese Bausparte. Dabei ist eine deutliche Zunahme nur beim Bau von Eigenheimen wahrscheinlich.

Für die Region Siegen ist die Entwicklung beim Einfamilienhausbau von 1990 bis 1998 ähnlich wie die westdeutsche Entwicklung. Unter der Annahme, daß sich diese Übereinstimmung fortsetzt, wird der Ein- und Zweifamilienhausbau auch für die Region Siegen vermehrt an Bedeutung gewinnen.

Im Geschoßwohnungsbau setzt sich die Talfahrt der letzten Jahre weiter fort. Unklar ist, wann und wie deutlich sich dieser Trend umkehren wird. Wie in Westdeutschland und Nordrhein-Westfalen fällt die Kurve der fertiggestellten Mehrfamilienhäuser in der Region Siegen seit 1995. Bei einer zukünftigen Analogie zwischen der Entwicklung in Westdeutschland und in der Siegener Region besteht die Möglichkeit, daß dieses wichtige Geschäftsfeld für die Hochbau GmbH schwieriger werden wird.

Ähnlich wie im Hallenbau empfiehlt sich für die Hochbau GmbH auch beim Mehrfamilienhausbau die Pflege der bestehenden Kundenkontakte und die Stärkung der Marktposition gegenüber dem Wettbewerb. Als alternatives Tätigkeitsfeld ist zu prüfen, inwieweit das „stabile“ Marktsegment „Altbausanierung“ für Mehrfamilienhäuser eine größere Rolle bei der Hochbau GmbH spielen kann.

Ebenso ist die bis 1998 stetig positive Entwicklung im Bereich „Fertiggestellte Wohngebäude mit Eigentumswohnungen“ für die Region genauer zu untersuchen.

Der Ablauf dieser schematisch dargestellten Untersuchung ist für beliebige Gewerke eines KMBU übertragbar.

2.3.3 Trends am Baumarkt

Die Beschäftigung mit Trends ist für jedes Bauunternehmen wichtig, um zukünftige Entwicklungen abschätzen und rechtzeitig auf sie reagieren zu können.

Zukünftige Trends sind nie mit letzter Sicherheit zu prognostizieren. In der Modebranche beispielsweise werden Trends nicht von Designern gemacht, sondern kommen von der Straße und werden von den Modeschöpfern aufgegriffen.

Ähnlich verhält es sich mit anderen Trends. Die Idee eines Einzelnen wird aufgegriffen und weiterentwickelt, woraus sich dann eine massenwirksame Entwicklung ergeben kann.

Die Möglichkeiten, sich über Trends zu informieren, sind vielfältig. Die Auswertung der Tagespresse, die Teilnahme an Kongressen, die Beauftragung von Informationsbrokern, Delphi-Befragungen von Experten oder die Recherche im Internet sind einige Möglichkeiten, wobei die Aussagen über Trends vielfältig und von unterschiedlicher Qualität sind.

Um Trends zu erfassen, die sich mittelbar oder unmittelbar auf den Baumarkt auswirken, bietet es sich an, vor allem Veröffentlichungen aus der Sekundärforschung auszuwerten. Insbesondere Informationsdienste (z.B. Institut der Deutschen Wirtschaft, Trendletter, etc.) sind wichtige Quellen. Um die Fülle der Daten überschaubar zu halten, ist die Auswahl der Trendinformationen von besonderer Bedeutung.

Zum einen ist die Zuverlässigkeit der jeweiligen Quellen zu bewerten. Zum anderen sind die Schwerpunkte der Informationsauswertung für die relevanten Bereiche eines KMBU festzulegen, um die Umsetzbarkeit der Trendinformationen für das Unternehmen zu gewährleisten. So kann sich eine Analyse z.B. auf zukünftige Wohn- und Arbeitsformen konzentrieren, um daraus Ideen für die Gestaltung und Ausstattung der Bauwerke abzuleiten. Dabei sind Fragestellungen nach den zukünftigen Grundrissen und Raumgestaltungen u.U. genauso interessant wie nach den technischen Ausstattungsstandards, die ein Bürogebäude oder ein Wohnhaus aufweisen muß.

Die Aussagekraft und Bedeutung der zukünftigen Trends ist nicht mit endgültiger Bestimmtheit vorauszusagen. Wie lange ein Trend andauert, ob und wie deutlich er eine Breitenwirkung erzielt, ist mit zahlreichen Unwägbarkeiten verbunden. Verschiedene Beispiele der Vergangenheit, wie z.B. die Telearbeit, zeigen, daß sich feste Entwicklungen in nur fünf Jahren stark ändern oder umkehren können. Deshalb ist es wichtig, Entwicklungen permanent abzuschätzen. Die fortlaufende Beobachtung der Trends am Baumarkt sollte bei einem oder mehreren Verantwortlichen liegen, so daß die Umsetzung der gesammelten Informationen sichergestellt wird. Ein Maßnahmenkatalog, wer welche Arbeiten bis wann umsetzt, ist dazu hilfreich (Kapitel 3.4).

2.3.4 Identifikation und Analyse von neuen Geschäftsfeldern

Die schwankenden Bauinvestitionen und die strukturellen Veränderungen in der Baubranche (vgl. Kapitel 2.3.2) machen es unabdingbar für ein KMBU, nach neuen Märkten Ausschau zu halten. Diese Märkte müssen erkannt (Kapitel 2.3.4.2) und nach der Bewertung von Chancen und Risiken gezielt erschlossen werden (Kapitel 2.3.4.3).

2.3.4.1 Vorgehensweise

Am Anfang steht die Idee für mögliche Innovationen (Bild 30). Eine Innovation kann für ein Bauunternehmen auch die Integration eines Geschäftsfeldes sein, das sich in einem anderen Bauunternehmen bereits bewährt hat. Innovation bedeutet nicht nur, bisher Unbekanntes zu erkennen und erfolgreich im Unternehmen zu verwirklichen, sondern auch die Weiterentwicklung von Stärken. Ausbau der Stärken heißt, Innovationen aus den vorhandenen Kernkompetenzen heraus erfolgen zu lassen [vgl. RKW 1998].

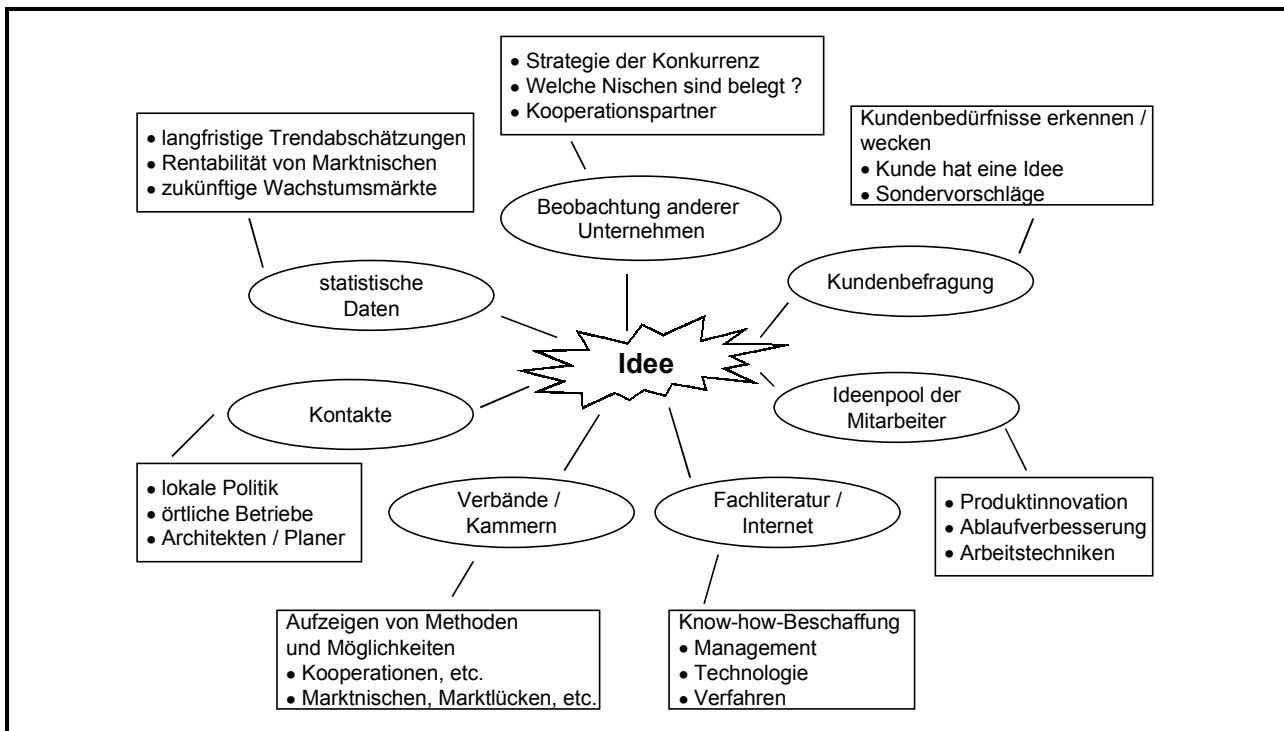


Bild 30:

Ideenfindung [Diederichs 2001]

Für mögliche neue Geschäftsfelder ist der Markt zu analysieren, der regional sehr unterschiedlich sein kann. Zur erfolgreichen Platzierung eines neuen Geschäftsfeldes muß der Bedarf der Kunden erfüllt oder gegebenenfalls geweckt werden. Ob aus dem vorhandenen Kundenbedürfnis anschließend auch eine Nachfrage wird, hängt vor allem davon ab, ob der Kunde die Kosten tragen kann.

Ein Auftrag resultiert dann aus einer Nachfrage, wenn der Kunde davon ausgeht, daß seine Anforderungen optimal vom Unternehmen erfüllt werden. Marketing-Maßnahmen spielen eine wichtige Rolle, um das neue Geschäftsfeld einer Bauunternehmung beim Kunden richtig zu platzieren.

Daneben kann es von entscheidender Bedeutung sein, über ein Alleinstellungsmerkmal gegenüber dem Wettbewerb zu verfügen. Sofern dem Kunden eine Leistung angeboten werden kann, die in dieser Form einmalig gegenüber dem (regionalen) Wettbewerb ist, kann dies der ausschlaggebende Faktor für die erfolgreiche Einführung eines Geschäftsfeldes sein. Entsprechend ist es notwendig, die Wettbewerbssituation vorab zu analysieren (Kapitel 2.3.5).

Die Einführung eines neuen Geschäftsfeldes setzt ein ausreichendes Budget voraus. Vorab ist daher der Finanzbedarf für die geplanten Maßnahmen zur Einführung des Geschäftsfeldes zu ermitteln, der erheblich sein kann und immer mit einem Investitionsrisiko verbunden ist. Nach der Investitionsentscheidung kann anhand von Pilotprojekten geprüft werden, welche Korrekturmaßnahmen notwendig sind. Die Auswertung der ersten Projekte liefert die Grundlagen für die Entscheidung über eine endgültige Einführung im Unternehmen.

Bei der Entwicklung neuer Geschäftsfelder (Kapitel 3.2) ist eine Abschätzung des Potentials von ausgewählten Geschäftsfeldern als Vorstufe zu einer Marktanalyse erforderlich. Die Prüfung der Übertragbarkeit und der Marktfähigkeit für ein einzelnes Bauunternehmen muß sich daran anschließen.

2.3.4.2 Wahl der zu analysierenden Geschäftsfelder

Die Wahl der betrachteten Geschäftsfelder kann z.B. danach erfolgen, welche Bereiche aktuell vermehrt in der Bauwirtschaft diskutiert werden. In diesem Fall würde sich die Analyse mit Geschäftsfeldern befassen, die bereits eine Bedeutung für den Baumarkt haben. Dies wären z.B. Themen wie Facility Management, Contracting, Elementiertes Bauen & Vorfertigung, Wartung, Reparatur & Bauen im Bestand oder Ökologisches Bauen. Die Wahl dieser fünf Themen ist nicht umfassend und beliebig ergänzbar [vgl. RKW 1998].

Eine Möglichkeit zur Bestimmung von Bereichen, die sich für eine intensivere Betrachtung als potentiell neues Geschäftsfeld für ein Bauunternehmen eignen, ist z.B. der Einsatz von Kreativitätstechniken in einem ausgewählten Mitarbeiterkreis (Bild 31). Die führenden Mitarbeiter des Unternehmens haben dabei die Gelegenheit, ihr Wissen über die Stärken und Schwächen des Unternehmens mit ihren Ideen für neue Geschäftsfelder zu kombinieren.

Es existieren über 40 Kreativitätstechniken, die aber methodisch nur auf wenigen Denkprinzipien beruhen [Krause 1996]:

- Prinzip der Verfremdung
- Prinzip der verzögerten Bewertung
- Prinzip des spielerischen Experimentierens

Das Prinzip der Verfremdung beinhaltet, daß Probleme aus ihrem ursprünglichen Zusammenhang gelöst und unter neuen Blickwinkeln betrachtet werden. Das Prinzip der verzögerten Bewertung erlaubt, daß alle Gedanken (auch die vermeintlich „verrückten“) unbewertet bleiben, um die Ideenvielfalt ungefiltert zum Zuge kommen zu lassen. Das Prinzip des spielerischen Experimentierens beruht auf der Möglichkeit, durch einen spielerischen Umgang mit Begriffen und durch zufällige Kombinationen neue Entdeckungen zu machen.

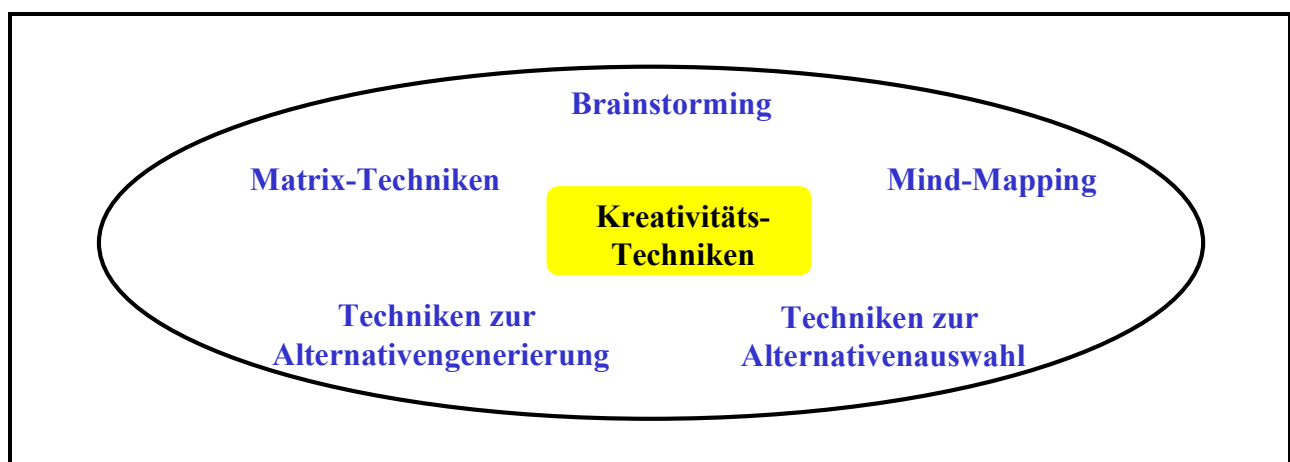


Bild 31:

Kreativitätstechniken [Howaldt 1998]

Eine der bekanntesten Kreativitätstechniken, das Brainstorming, entwickelte Alex Osborn [1953], um kreative Denkblockaden zu überwinden. Diese Methode beinhaltet ungeordnete Gedankenflüge und die Ermutigung zu freien Gedankenassoziationen. Dinge sollen auf den Kopf gestellt werden, Ideen bis ins Absurde übersteigert werden und ausdrucksvolle Metaphern und Analogien gesucht werden, um möglichst häufig die Perspektive zu wechseln. Als intuitive Einfallsmethode für eine systematische Ideenfindung in einer Gruppe beruht das Brainstorming auf freien Assoziationen. Es gelten folgende vier Regeln:

- Regel 1: keine Kritik an den Vorschlägen anderer
- Regel 2: Quantität der Ideen vor Qualität
- Regel 3: den Ideen freien Lauf lassen
- Regel 4: Offenheit gegenüber den Ideen der anderen Teilnehmer

Ziel ist es, möglichst viele und kreative Ideen zu finden. Deshalb gilt: Keine Idee ist eine schlechte Idee. Die Mitarbeiter sollen bereit sein, etwas zu riskieren, d.h. auch „unmögliche“ Ideen vorzuschlagen, die es möglich machen, Probleme aus neuen Perspektiven zu betrachten. Diese Ideen dürfen nicht durch kritische Anmerkungen (Killerphrasen) anderer Mitarbeiter „torpediert“ werden.

Je höher die Zahl der Ideen, desto wahrscheinlicher wird ein Haupttreffer. Deshalb ist es wichtig, den eigenen Gedanken freien Lauf zu lassen und sich von den Gedanken anderer anregen zu lassen, so daß Kombinationsideen entstehen. Um die Kreativität anzuregen, können Übungen und Spiele in kleinen Gruppen, z.B. das Notieren von Ideen auf Karten, durchgeführt werden. Während der Durchführung sind alle Ideen und Kommentare zu dokumentieren.

Zur Unterstützung der Gedankengänge entwickelte Osborn [1953] einige methodische Hilfen und Fragestellungen:

- adaptieren: Was ist so ähnlich? / Welche Parallelen lassen sich ziehen?
- modifizieren: Kann man Bedeutung / Klang / Farbe / Bewegung etc. verändern?
- magnifizieren: Was kann man addieren? / Höher? / Länger? / Stärker?
- minifizieren: Was kann man wegnehmen? / Kleiner? / Kondensierter? / Heller?
- substituieren: Was kann man durch was ersetzen? / Prozeßumgestaltung?
- rearrangieren: Kann man Komponenten austauschen? /
Ist die Reihenfolge änderbar?
- umkehren: Läßt sich positiv und negativ transponieren?
- kombinieren: Kann man Einheiten / Ideen / Absichten kombinieren?
- anders verwenden: Wie kann man etwas anders verwenden? /
Welchem Gebrauch wird es dann zugänglich?

In einem ersten Schritt (green-light-stage) entsteht so eine Sammlung von vielfältigen Ideen und Visionen, die intensiver analysiert werden muß. Als zweiter Schritt (red-light-stage) steht die Wichtung und Verifizierung der Ideen an. Zunächst bewerten die Brainstorming-Teilnehmer alle Ideen nach einem Punkte-System (Bild 32). Dadurch erhält jeder die Gelegenheit, sich detailliert mit den Ideen der anderen Mitarbeiter auseinander zu setzen und sie weiterzuentwickeln. Krause [1996] schlägt vor, zusätzlich eine Kategorisierung nach der Realisierbarkeit in „einfach, schwierig oder hart“ vorzunehmen.

Wie läßt sich die Idee konkretisieren? Schwerpunkte, Kosten, Nutzen, Risiken		Wertung [250 Punkte]	Verantwortlich	Vorgehensweise
1	<ul style="list-style-type: none"> • Idee 1 31Pkt. • Idee 2 4Pkt. • Idee 3 11Pkt. • Idee 4 23Pkt. • Idee 5 5Pkt. 	74 Pkt. 30%	A	
2	<ul style="list-style-type: none"> • Idee 6 25Pkt. • Idee 7 6Pkt. • Idee 8 26Pkt. 	57 Pkt. 23%	B	
3	<ul style="list-style-type: none"> • Idee 9 5Pkt. • Idee 10 2Pkt. • Idee 11 16Pkt. • Idee 12 12Pkt. 	35 Pkt. 14%	C	
4	<ul style="list-style-type: none"> • Idee 13 17Pkt. • Idee 14 1Pkt. • Idee 15 11Pkt. 	29 Pkt. 12%	D	
5	<ul style="list-style-type: none"> • Idee 16 19Pkt. 	22 Pkt. 8%	E	
6	...			
...				

Bild 32:

Bewertungsschema für ein Brainstorming

Anschließend gibt es die Möglichkeit, die Vorschläge mit den jeweiligen Bewertungen zu diskutieren, so daß die nicht praktikablen Vorschläge eliminiert oder zurückgestellt werden. Ziel muß es dabei sein, die Zahl der Ideen soweit zusammenzufassen, daß eine überschaubare Zahl von fünf bis zehn möglichen neuen Geschäftsfeldern übrig bleibt, die intensiv auf ihre Eignung für das eigene Unternehmen geprüft werden. Als Erfolgsquote brauchbarer Ideen beim Brainstorming kommen auf 100 Vorschläge im Mittel 8 bis 12 verwertbare Ideen.

2.3.4.3 Analyse der Geschäftsfelder

Für genauer zu untersuchende Geschäftsfelder müssen zusätzliche Informationen beschafft werden.

Die Analyse des Marktpotentials der Geschäftsfelder hat die Funktion einer Vorprüfung, welche Bereiche sich für das Unternehmen als neues Geschäftsfeld eignen. Daran schließt sich die genauere Bewertung und die Prüfung der Umsetzbarkeit an. Um die Marktfähigkeit einzelner Geschäftsfelder innerhalb einer Region zu erforschen, reichen die vorhandenen Informationen aus der Sekundärforschung i.d.R. nicht aus. Eine Entscheidung für ein Geschäftsfeld wird erst möglich, nachdem Daten und Informationen direkt von den potentiellen Kunden vorliegen (Primärforschung). Diese Informationen erhält man z.B. durch die gezielte Befragung von Kunden oder durch Werbekampagnen zu Testzwecken. Ein Marketingkonzept mit Aktionsprogramm und Finanzplanung bedarf weitergehender Analysen (Kapitel 3.3).

2.3.5 Wettbewerbsanalyse und -prognose

Die Wettbewerbsanalyse gliedert sich in Untersuchung der Branchen- und Wettbewerbsstrukturen (Kapitel 2.3.5.1) und die Analyse der Konkurrenten (Kapitel 2.3.5.2).

2.3.5.1 Branchen- und Wettbewerbsstruktur

Branchentypen unterscheiden sich am stärksten in ihren fundamentalen strategischen Implikationen, die sich aus den Schlüsseldimensionen Branchenkonzentration, Reifegrad der Branche und Grad des Wettbewerbs ergeben. Die Bauwirtschaft ist als Strukturtyp eine zersplitterte, fragmentierte Branche, in der die Wettbewerber weder signifikante Marktanteile besitzen noch das Branchenergebnis wesentlich beeinflussen können. Sie ist durch kleine und mittelgroße Unternehmen gekennzeichnet, die zum Großteil im Besitz von Privatunternehmern sind. Im Unterschied zu anderen Industriezweigen gibt es keine Branchenführer, die Ereignisse in der Branche steuern können.

Aus der Fragmentierung der Bauwirtschaft ergeben sich Konsequenzen für die Bestimmung einer Wettbewerbsstrategie, die es notwendig machen, die Struktur der Baubranche genau zu untersuchen. Dazu werden zunächst die Besonderheiten der Zersplitterung erfaßt (Kapitel 2.3.5.1.1). Danach sind die Folgerungen für den Umgang mit diesen Besonderheiten zu erfassen, um zuletzt einen analytischen Rahmen für die Formulierung von Wettbewerbsstrategien entwickeln zu können (Kapitel 2.3.5.1.2).

2.3.5.1.1 Fragmentierung der Baubranche

Die Baubranche weist ein relativ niedriges Niveau der Eintrittsbarrieren auf, die es beliebig vielen Kleinunternehmern ermöglicht, sich im Baubereich niederzulassen. 84% der Bauunternehmen des Bauhauptgewerbes haben weniger als 20 Mitarbeiter [Diederichs 2001]. Ein deutsches Bauunternehmen hat im Mittel nur 14 Mitarbeiter. Abgesehen von Ausnahmen fehlen signifikante Unternehmensgrößenvorteile, so daß sich - im Vergleich mit anderen Branchen - nur geringe Kostendegressionen durch Größe oder Erfahrung ableiten lassen. Dies hängt mit dem arbeitsintensiven Produktionsprozeß zusammen, der in den letzten Jahrzehnten kaum mechanisiert bzw. standardisiert wurde. Entwicklungen wie das Fertigungsprinzip einer Häuserfabrik, in der 4.600 Eigenheime p.a. mit Kosten von weniger als 1.500 DM/m² gemauert werden, gehören zu den wenigen Ausnahmen [NRW 1998]. Hinzu kommen die hohen Transportkosten, weil das Produkt i.d.R. am Ort des Kunden produziert wird.

Die Einzelfertigung im Bau bedingt, daß der Kunde hohe Anforderungen an sein Produkt stellt, die einen engen Kontakt zwischen Nutzer und Hersteller erfordern. Deshalb sind Kleinbetriebe aufgrund der kürzeren Kommunikationswege oftmals im Vorteil gegenüber größeren Wettbewerbern. Ebenso sind ein lokales Image und örtliche Kontakte von besonderer Bedeutung. Die Präsenz vor Ort, intensive Geschäftsbeziehungen, Kontaktpflege und Verkaufsanstrengungen sind entscheidend für den Erfolg eines KMBU [vgl. Porter 1999].

2.3.5.1.2 Umgang mit der Fragmentierung

Die strategische Herausforderung liegt für ein Unternehmen darin, sich so zu plazieren, daß es erfolgreich am Markt operiert. Da in der Baubranche eine Vielzahl von Anbietern identische Produkte anbietet, kann dies beispielsweise dadurch geschehen, die erzeugte Wertschöpfung zu erhöhen und den Verkauf mit erweitertem Service für den Kunden zu koppeln. Ein Hochbauunternehmen kann sich z.B. darauf konzentrieren, neben der Erstellung von Wohnhäusern auch die Vermietung anzubieten oder Reparaturarbeiten auf Basis von Wartungsverträgen regelmäßig durchzuführen.

Eine andere Strategie kann Spezialisierung auf Produktsegmente sein. Das Unternehmen kann für seine Produktgruppe das Image eines Experten entwickeln, intensivere Kundenberatung durchführen und einen auf die Kundenbedürfnisse zugeschnittenen Service anbieten. Beispielsweise spezialisierte sich ein Tischlereibetrieb auf die Produktion und überregionale Montage von hochwertigen und lukrativen Ladeneinrichtungen. Damit einher ging die Spezialisierung auf eine bestimmte Kategorie von Kundentypen, die wenig preispfindlich ist.

Ein effektiver Wettbewerb in einer zersplitterten Branche verlangt äußerste strategische Disziplin. Die Wettbewerbsstruktur in der Bauindustrie fordert von den meisten Unternehmen, sich auf ein straffes strategisches Konzept zu konzentrieren. Die Umsetzung solcher Konzepte setzt auch die Bereitschaft voraus, bestimmte Geschäfte abzulehnen. Undiszipliniert umgesetzte Strategien können kurzfristig funktionieren. Langfristig setzt sich das Unternehmen damit aber umso stärker den intensiven Wettbewerbskräften der fragmentierten Branche aus [Porter 1999].

2.3.5.2 Analyse der Konkurrenten

2.3.5.2.1 Systematik zur Konkurrentenanalyse

Zur Umsetzung einer Wettbewerbsstrategie muß sich ein Unternehmen so plazieren, daß es den Wert der Fähigkeiten maximiert, die es den Konkurrenten voraus hat. Damit wird die Wettbewerbsanalyse zu einem wichtigen Baustein der Strategieentwicklung. Ihre Ziele sind die Ermittlung

- der Erfolgsaussichten der voraussichtlichen strategischen Schritte der Wettbewerber,
- der zu erwartenden Reaktionen des Wettbewerbs auf eigene Maßnahmen und
- der möglichen Reaktionen der Wettbewerber auf die Veränderungen der Branche.

Trotz der Notwendigkeit, eine Konkurrentenanalyse zum Zweck der Strategieformulierung durchzuführen, finden solche Analysen in der Praxis nur selten Berücksichtigung. Viele Unternehmen handeln auf der Basis von Vermutungen und Intuitionen, die durch Informationsbrocken entstehen, wie sie jedem Unternehmer fortwährend zugehen.

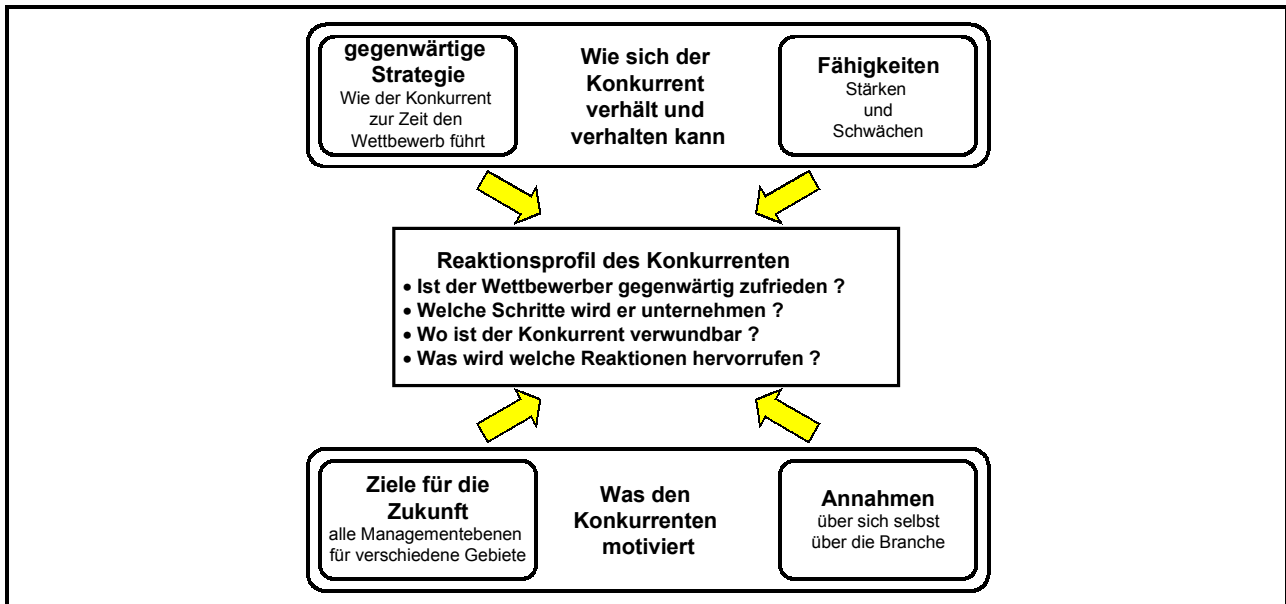


Bild 33: Elemente einer Konkurrenzanalyse [Porter 1999]

Die meisten Unternehmen entwickeln ein intuitives Gespür für die aktuellen Strategien ihrer Konkurrenten, ihre Stärken und Schwächen. Weniger Beachtung wird i.d.R. dem geschenkt, was das Verhalten eines Konkurrenten bestimmt. Seine Ziele und Annahmen, unter denen er seine Situation und die Branche betrachtet, sind zwar schwierig zu beobachten, bestimmen aber oft, wie sich der Konkurrent in der Zukunft verhalten wird (Bild 33).

Neben den bedeutenden existierenden Wettbewerbern kann es auch erforderlich sein, potentielle Konkurrenten zu analysieren. Dazu gehören Unternehmen außerhalb der Branche, die Eintrittsbarrieren leicht überspringen können, oder Unternehmen, für die der Eintritt in die Branche eine Erweiterung ihrer Unternehmensstrategie darstellt. Als vor einigen Jahren der wirtschaftliche Aufschwung des Facility Managements begann, stürzten sich neben den Bauunternehmen auch eine Vielzahl von anderen Branchen, wie z.B. Gebäudereinigungsunternehmen, auf dieses gewinnversprechende Betätigungsfeld.

Nach der Analyse der Ziele, Annahmen, gegenwärtigen Strategien und Fähigkeiten eines Wettbewerbers gilt es, darauf aufbauend die strategischen Veränderungen vorherzusagen, die der Konkurrent vornehmen könnte. Dazu gehört die Abschätzung, welche Schritte er zur Erreichung seiner Ziele wahrscheinlich unternehmen wird bzw. mit welcher Intensität er sie trotz Widerständen verfolgen wird.

Daraus folgt die Erstellung eines Reaktionsprofils, um die Möglichkeiten zu prüfen, auf den Wettbewerber zu reagieren. Welche Maßnahmen haben welche Auswirkung auf den Konkurrenten? Welche Reaktion wird dadurch bei ihm erzeugt? Ziel ist es, den Konkurrenten in den Marktsegmenten oder Strategiebereichen zu begegnen, in denen sie schlecht vorbereitet oder am wenigsten motiviert sind, den Wettbewerb um Marktanteile einzugehen.

Die Analyse der bestehenden und potentiellen Wettbewerber kann ebenfalls als wichtiger Baustein zur Prognose der zukünftigen Branchenbedingungen verwendet werden.

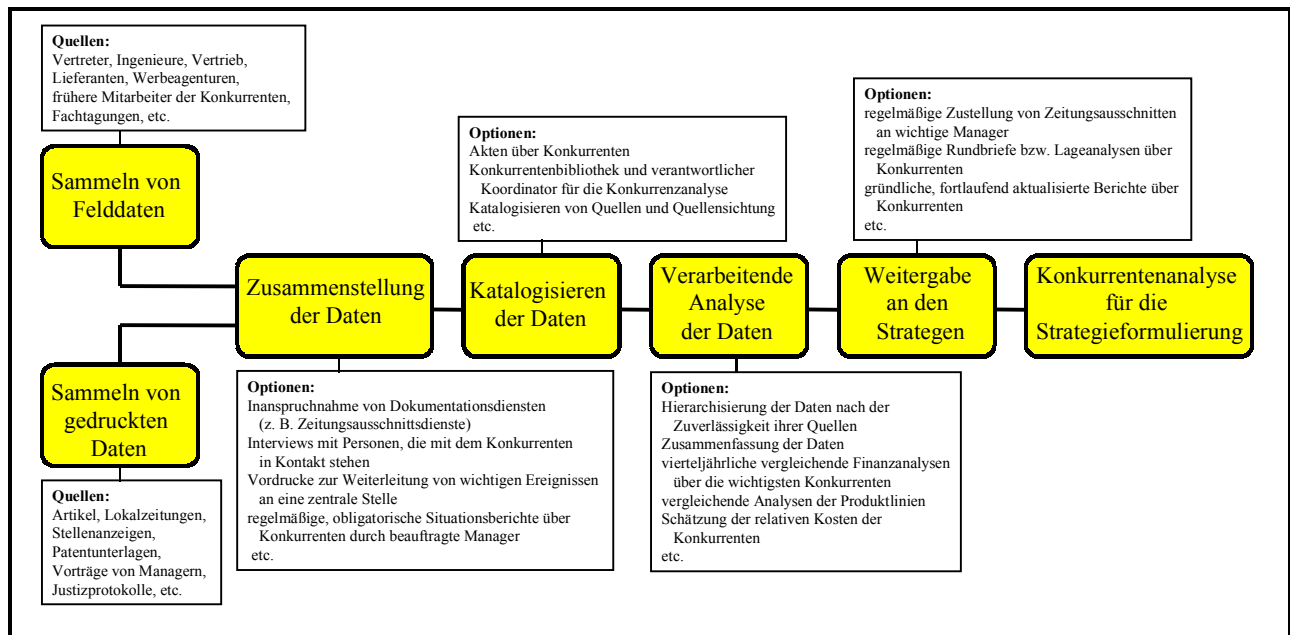


Bild 34: Aufbau eines Nachrichtensystems über Konkurrenten [Porter 1999]

2.3.5.2.2 Nachrichtensystem über Konkurrenten

Die Beantwortung der Fragen zur Wettbewerbsanalyse schaffen einen enormen Datenbedarf (Bild 34). Diese Daten können kaum in einem einmaligen Kraftakt organisiert werden. Oftmals kommen sie tröpfchenweise und müssen über einen längeren Zeitraum zusammengestellt werden, um ein vollständiges Bild über die Situation des Konkurrenten zu geben. Die Arbeitsmoral der Branchenforscher folgt oft einem U-förmigen Verlauf. Eine anfängliche Euphorie weicht der Verwirrung, wenn die Komplexität der Branche deutlich wird und sich das unbearbeitete Material auftürmt. Später ordnet sich das Bild. Zur Überwindung von Durststrecken kann es hilfreich sein, dieses verbreitete Muster in Erinnerung zu behalten.

Die Vorteile eines Nachrichtensystems über Konkurrenten sind Formalisierung und Dokumentation. Beim Verlust einzelner Daten gehen auch die Vorteile verloren, die sich nur aus der Kombination dieser Daten ergeben. Die Analyse von Konkurrenten ist zu wichtig, um beiläufig behandelt zu werden [Porter 1999]. Die Ergebnisse der Wettbewerbsanalyse fließen in die Wettbewerbsstrategie ein (Kapitel 3.3.4).

2.3.6 Zusammenfassung und Bewertung

Ziel der Baumarktanalyse ist es, einen Überblick über Entwicklungen und Trends dieses Marktes zu erhalten. Aus diesen Ergebnissen lässt sich ableiten, welche Entwicklungen für Bauunternehmen von Interesse sind und sich umsetzen lassen.

Eine Auswertung der vorhandenen Prognosen für die drei Sektoren öffentlicher Bau, Wirtschaftsbau und Wohnungsbau gibt Hinweise auf zukünftige Entwicklungen am Baumarkt. So können diejenigen Bereiche der eigenen Tätigkeitsfelder identifiziert werden, die Potential für die Zukunft bieten.

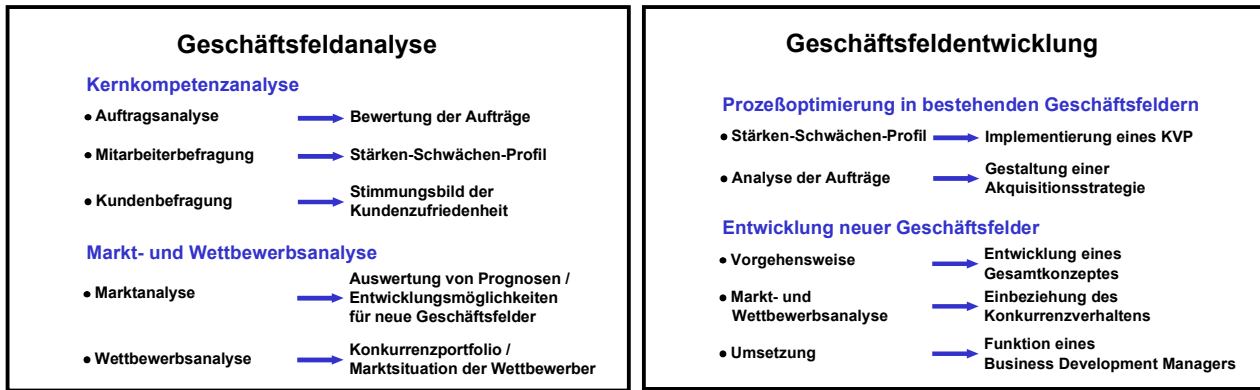


Bild 35: Systematik der Geschäftsfeldanalyse und -entwicklung

Die Trends am Bauplätze geben einen Einblick in zukünftige Kundenbedürfnisse und die daraus resultierende Nachfrage. Von den vielfältigen Trends, die durch eine Analyse zu erkennen sind, gehen z.B. Auswirkungen auf die künftigen Wohn- und Arbeitsformen und somit auf die Gestaltungs- und Ausstattungsmerkmale der Gebäude aus. Die Beobachtung von Trends dient den Unternehmen somit als Orientierungshilfe. Wichtig ist die fortlaufende Beobachtung von Trends, so daß die Planung permanent an die Bedürfnisse der Kunden angepaßt werden kann und somit zur Kundenbindung beiträgt.

Die Auswahl von möglichen neuen Geschäftsfeldern zeigt Entwicklungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten für die Kernkompetenzen eines Bauunternehmens auf. Dazu sind die Ergebnisse der Wettbewerbsanalyse einzubeziehen.

Die Ergebnisse der ex-post und ex-ante Analysen sind notwendige Voraussetzungen für die Entwicklung ausgewählter Geschäftsfelder (Bild 35).

2.3.6.1 Kritik

Prognosen und Abschätzungen zukünftiger Entwicklungen sind zwangsläufig mit Fehlern behaftet. Die ausgearbeiteten Schlußfolgerungen sind aus diesem Grund kritisch zu bewerten.

Die Entwicklung der drei Bausektoren ist aufgrund des Zeitaufwandes meist nur aus einer begrenzten Zahl an Quellen abzuleiten. Dabei ist vor allem die Aussagekraft für eine einzelne Region zu prüfen. Weitergehende Analysen sind oftmals nur mit einem (erheblichen) personellen und finanziellen Aufwand möglich. Die Trends am Bauplätze können sich innerhalb weniger Jahre erheblich ändern. Eine Antwort auf die Frage, ob ein Trend mengenwirksam wird oder nicht, ist im Vorfeld nicht möglich.

Die neuen Geschäftsfelder sind nicht nur auf ihre Eignung für ein Unternehmen zu prüfen, sondern auch auf den Bedarf und die Nachfrage nach diesen Leistungen innerhalb des Aktionsradius' der Firma.

2.3.6.2 Konsequenzen für ein KMBU

Die Aussagen und Bewertungen der Markt- und Wettbewerbsanalyse sind durch weitere Untersuchungen zu vertiefen, zum einen um gesichertere Ergebnisse zu erzielen und zum anderen um weitere Trends und Entwicklungen aufzuzeigen.

Die Analyse der Bausektoren dient als Hilfe für die Ausrichtung der Geschäftsaktivitäten eines KMBU (Kapitel 3.2). Besonders Aussagen über Entwicklungen innerhalb des Aktionsradius vom Unternehmen können dazu beitragen. Eine Möglichkeit, genauere Informationen zu erhalten, bieten Analysen durch regionale Institutionen wie beispielsweise die ansässigen Hochschulen. Dort vorhandene langjährige Kontakte zu „Informationsträgern“ können Erkenntnisse bringen, die für ein KMBU wichtig sind.

Zur Einführung neuer Geschäftsfelder müssen sich genauere Analysen und Bewertungen zur Eignung anschließen (Kapitel 3.3), um eine gesicherte Entscheidungsbasis bieten zu können. Dabei ist neben der Sekundärforschung auch die Primärforschung direkt am potentiellen Kunden wichtig. Ein durchdachtes Marketingkonzept mit Aktionsplan und Budget ist genauso wichtig wie die Analyse der Wettbewerbssituation.

3 Geschäftsfeldentwicklung

Kapitel 3.1 zeigt die Möglichkeiten zur Strategieentwicklung auf. Die Geschäftsfeldentwicklung beinhaltet die Prozeßoptimierung in bestehenden Geschäftsfeldern (Kapitel 3.2) und die Entwicklung neuer Geschäftsfelder (Kapitel 3.3). Abschließend wird ein Konzept zur Umsetzung der Geschäftsfeldentwicklung mit Hilfe der Funktion eines Business Development Managers vorgestellt (Kapitel 3.4).

3.1 Entwicklungsstrategien

Um die Möglichkeiten zur Geschäftsfeldentwicklung zu bewerten, werden vorab die Ursachen für Erfolg bzw. Mißerfolg und die Wege zur Krisenbewältigung erörtert.

3.1.1 Unternehmenskrisen und Lösungskonzepte

Insolvenzen von Unternehmen begründen sich in der zeitlichen Abfolge von Unternehmenskrisen. 60% aller Insolvenzen sind ursächlich auf eine strategische Krise, wie z.B. hohe Fertigungskosten aufgrund jahrelanger Investitionsvermeidung oder fehlende Nachfolgeprodukte im Produktlebenszyklus, zurückzuführen. Lediglich 30% der Insolvenzen sind Ertragskrisen mit anhaltenden Verlusten, z.B. bedingt durch Umsatzrückgänge oder Preisverfall. Ursächlich haben nur 10% der Insolvenzen einen Bezug zu den Liquiditätskrisen eines Unternehmens [vgl. Theile 1999]. Zu Beginn einer Liquiditätskrise ist der mögliche Handlungsrahmen für ein Unternehmen bereits derart begrenzt, daß nur noch wenig zur Unternehmenssanierung getan werden kann. Ein Neuanfang wird oft erst wieder mit dem Insolvenzplan möglich (Bild 36). Um diese Entwicklung zu vermeiden, muß ein Unternehmen rechtzeitig die Erkenntnisse aus der kontinuierlich notwendigen Geschäftsfeldanalyse umsetzen.

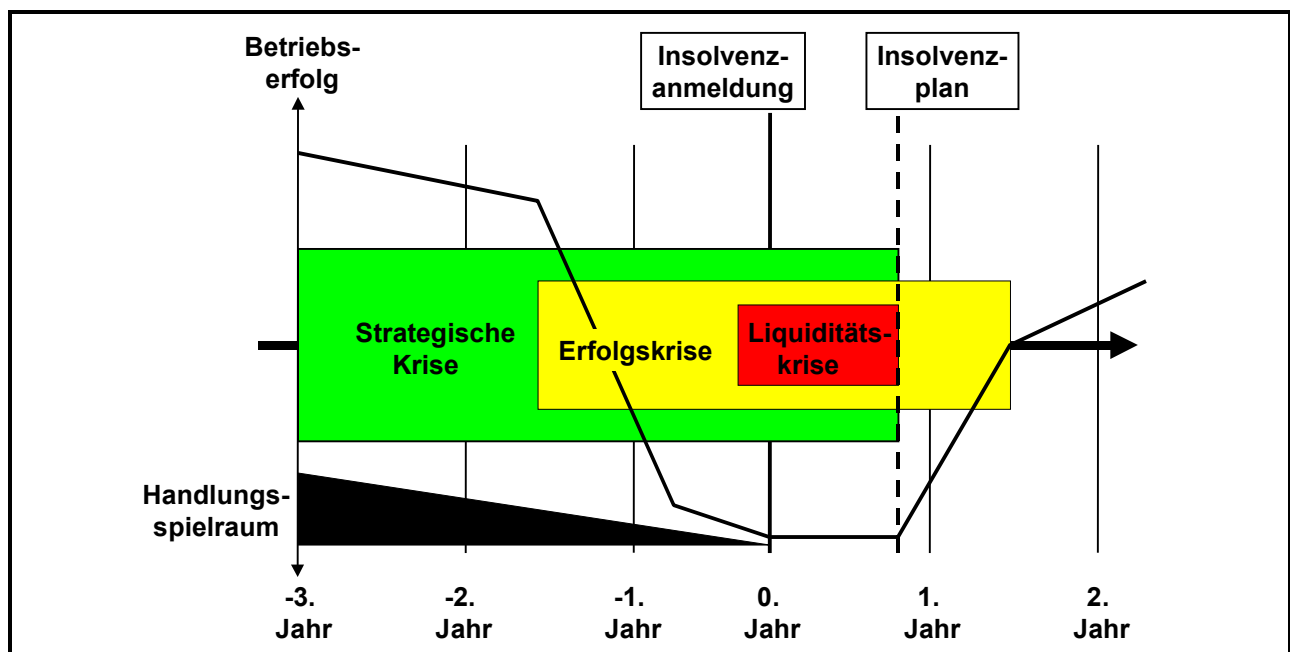


Bild 36:

Unternehmenskrisen [Theile 1999]

Bei diesem Prozeß sind die Besonderheiten für kleine und mittlere Unternehmen zu beachten. Erfolgsfaktoren und Patentrezepte der Konzerne lassen sich meist nicht unmittelbar übertragen. Konzepte wie „Lean Management“ oder „Business Reengineering“ wurden ursprünglich für Konzernstrukturen entwickelt und können durch ungerechtfertigte bzw. undifferenzierte Anwendung zum Nonsens für den Mittelstand werden [vgl. Windau 1996]. Beispielsweise sind kleine und mittlere Unternehmen durch ihre eigentümergeführte Struktur selten mit einer großen Hierarchieordnung behaftet. Verwaltungsabteilungen sind wegen des permanenten Kostendrucks nur mit einer minimalen Besetzung ausgestattet und starre Regelungen werden aufgrund der kurzen Kommunikationswege vermieden.

Ebenso gehören z.B. die Auswirkungen von „zero-base-budgeting“ zu den ursprünglichen Stärken des Mittelstandes. Dieses Konzept beinhaltet, sich für jeden Arbeitsschritt die Frage zu stellen, ob er für ein Unternehmen, das auf der grünen Wiese neu konzipiert wird, als unbedingt notwendig erachtet wird oder ob er nur entstanden ist, weil die Unternehmensabteilungen ein Eigenleben entwickelt haben. Für Mittelständler mit begrenzten Schnittstellenproblemen bieten solch aufwendige Verfahren kein ausreichendes Nutzen-Kosten-Verhältnis.

Windau [1996] vertritt zusätzlich die Meinung, daß KVP-Konzepte im Mittelstand nicht greifen, da in den überschaubaren Strukturen „aktuelle Tüfteleien, Verbesserungsideen und -vorschläge natürlicher Gesprächsstoff während der Arbeitspausen und nach Feierabend“ sind, so daß ein Optimierungspotential keiner Steuerung bedarf. Dieser Anschauung wird durch die Ergebnisse des Forschungsprojektes (Kapitel 4) und der statistischen Erhebung (Kapitel 5) widersprochen.

3.1.2 Aktionsfelder für den Mittelstand

Um erfolgreich Unternehmensentwicklung zu betreiben, ist die Bewertung von Marktsegmenten und eine kritische Selbstanalyse erforderlich. So kann ein Plan für die Entwicklung des Gesamtunternehmens und die einzelnen Geschäftseinheiten durch

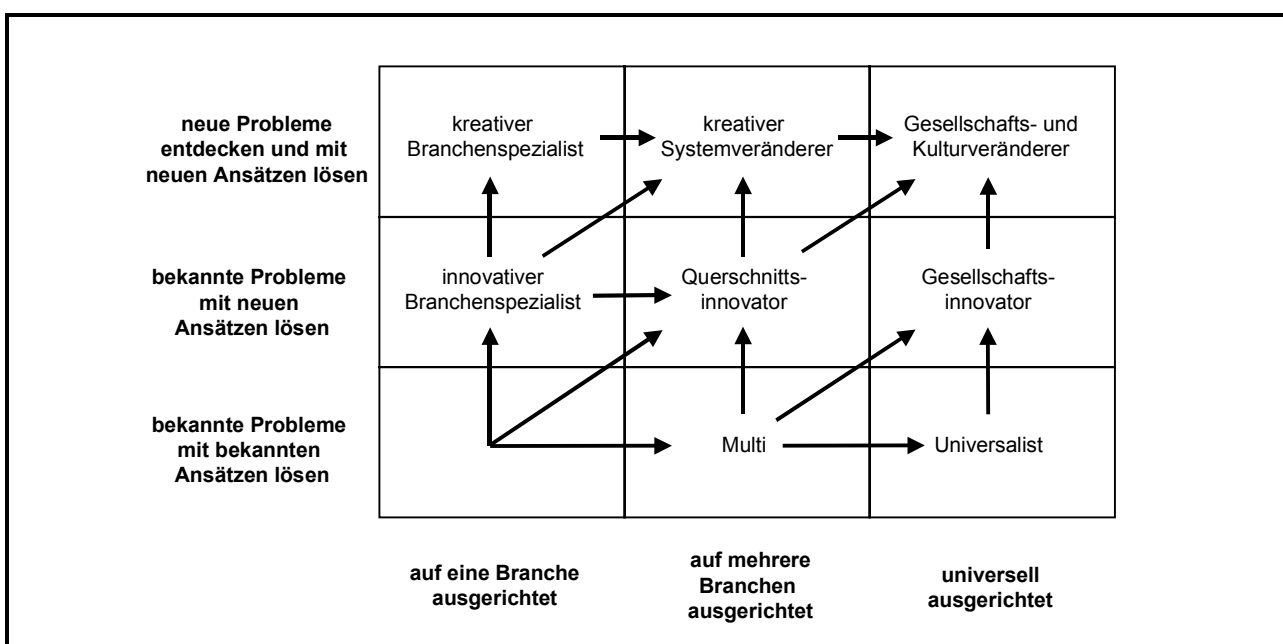


Bild 37: Entwicklungsmöglichkeiten mittelständischer Unternehmen [Windau 1996]

ein Maßnahmenprogramm umgesetzt werden. Es gibt neun Möglichkeiten, ein Geschäftsfeld zu entwickeln (Bild 37).

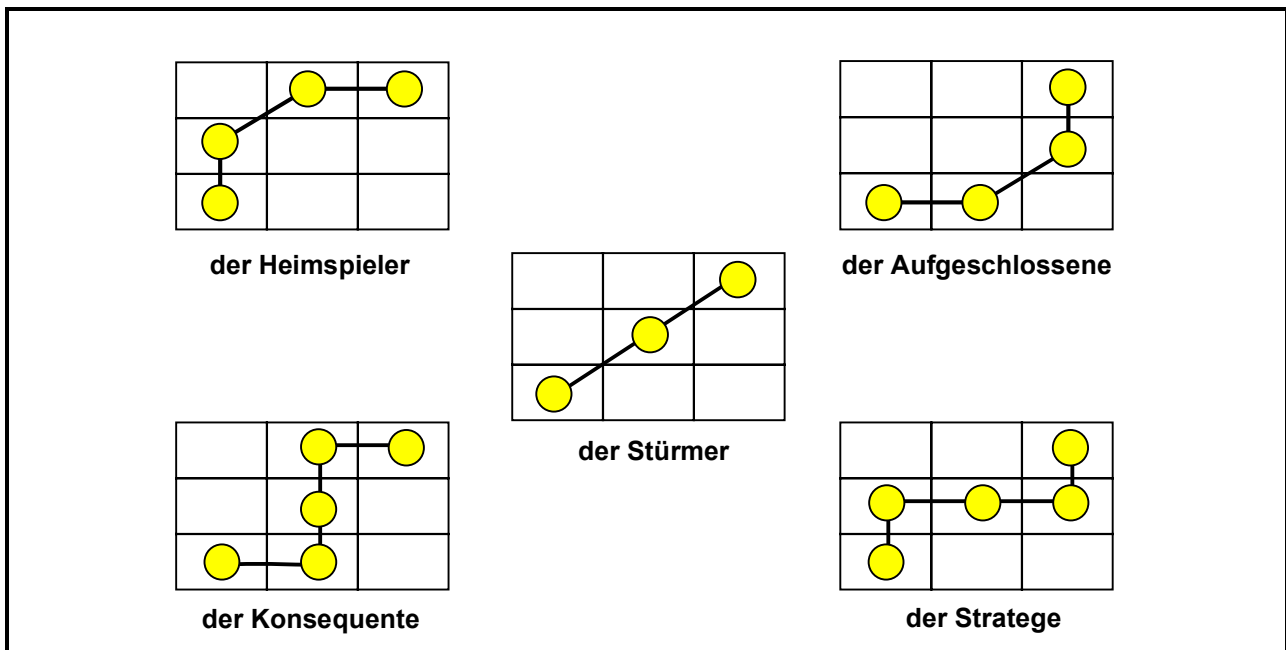
Eine erste Kategorie sind Unternehmen, die sich auf eine Branche - im Sinne eines Geschäftsfeldes - konzentrieren und dort die Branchenführung anstreben. Der klassische Branchenspezialist ist z.B. ein Hochbau-Unternehmer für überwiegend private Auftraggeber. Er ist Problemlöser für ein bestimmtes Geschäftsfeld und beschränkt sich auf bekannte Verfahren. Der innovative Branchenspezialist entwickelt neue Lösungsansätze für bekannte Probleme. Der kreative Branchenspezialist entdeckt neuartige Probleme und schafft dafür Lösungen. Das kann z.B. die Entwicklung von Fertighäusern mit Grundstück, Ausbau und Einrichtung zum Festpreis für spezielle Zielgruppen sein.

Der zweiten Kategorie gehören Unternehmen an, die nicht auf ein einzelnes Geschäftsfeld spezialisiert sind. Der Multi löst bekannte Probleme in unterschiedlichen Geschäftsfeldern. Der Querschnittsinnovator bietet branchenübergreifend neue Lösungen an. Dazu gehört z.B. ein Bauunternehmen, das mit neuen Betreiberkonzepten komplette Bürouräumlichkeiten entwickelt und nutzungsfertig anbietet, so daß nicht nur Bauherren, sondern auch Nutzer angesprochen werden. Der kreative Systemveränderer entdeckt und löst geschäftsfeldübergreifende Probleme.

In der dritten Kategorie sind Unternehmen, die durch universelle Ansätze einer Gesellschafts-, Ökologie- oder Kulturorientierung Nutzen stiften. Der Universalist löst z.B. bekannte gesellschaftliche Probleme, wenn ein Bauunternehmen zur Versorgung von Senioren durch Bau und Betrieb von Altenheimen beiträgt. Wird dies mit einem Konzept verbunden, bei dem mit besonders vorteilhaften Lagen und zusätzlichen Serviceangeboten die Lebensqualität der Senioren besser als bisher gesichert wird, ist die Grenze zum Gesellschaftsinnovator übersprungen. Der Gesellschafts- und Kulturveränderer weckt und befriedigt als Erster neue Bedürfnisse unserer Gesellschaft.

3.1.3 Erfolgsstrategien

Es ist typisch für den Mittelstand, durch eine große Vielfalt an Unternehmenskulturen und Unternehmertypen gekennzeichnet zu sein, die auf einem jeweils eigenen Weg erfolgreich sind. Die Vorbildfunktion des Unternehmers ist i.d.R. nicht der alleinige Garant für den Erfolg der kleinen und mittleren Unternehmen. Die erfolgreichen Unternehmen haben aber die Gemeinsamkeit, daß sie bereit sind, aus gängigen Wegen auszubrechen und eigene Regeln für sich zu entwerfen, die ihren Anforderungen gerecht werden. Sie sind in der Lage, auf unterschiedlichste Weise neue Probleme zu lösen, so daß sie einen Wettbewerbsvorteil haben. Dabei durchlaufen sie drei bis fünf verschiedene Entwicklungsstadien im Sinne einer Erweiterung der Geschäftsfeldfokussierung. Das Unternehmen verläßt mit dem Wechsel nicht die bisherigen Erfahrungswerte und Kernkompetenzen, sondern nutzt die bestehenden Kompetenzen zur Übertragung des Kundennutzens in andere Geschäftsfelder oder Branchen (Bild 38). Erfolgreiche Unternehmen nutzen auf ihrem Weg zum Branchenführer fünf Strategietypen:

**Bild 38:**

Erfolgsstrategien [Windau 1996]

- Der „Heimspieler“ konzentriert sich auf die Probleme seiner Branche und schafft dafür innovative Lösungen, bevor er sich branchenübergreifenden Fragen zuwendet. Auf dem Fundament seiner zufriedenen Stammkundschaft und neuer Bedarfsträger erweitert er sein Geschäft um weitere Segmente, die bisher unbeachtete Probleme in neuen Geschäftsfeldern aufgreifen.
- Der „Konsequente“ verläßt bewußt und frühzeitig sein angestammtes Geschäft, um in verwandten Bereichen mit innovativen Lösungen Fuß zu fassen. Erst wenn er als kreativer Veränderer mit übergreifenden Lösungen erfolgreich ist, sucht er auf dieser Basis nach neuen Problemfeldern.
- Die Stärken des „Aufgeschlossenen“ liegen in der Kommunikation, er erfaßt Bedürfnisse anderer schnell und realisiert sie in großem Stil. Um zu innovativen Lösungen zu gelangen, bricht er unvoreingenommen zu neuen Horizonten auf und holt sich die Impulse durch Beobachtung seiner Umwelt. Er beschäftigt sich schnell mit branchen- bzw. geschäftsfeldübergreifenden Lösungen, um anschließend neue Problemstellungen für sich zu nutzen.
- Der „Strategie“ setzt zunächst in seinem Kerngebiet eine Schlüsselinnovation erfolgreich um und identifiziert dann ähnliche Probleme in anderen Bereichen, die er mit seiner Idee bedienen kann. Danach nutzt er die im Querschnitt gewonnenen Einsichten und Kontakte, um die Interessen unterschiedlicher Abnehmer, Wertschöpfungsstufen und Absatzmärkte durch universell kompatible Systemlösungen zu integrieren.
- Der „Stürmer“ geht direkt von der Lösung bekannter Probleme mit bekannten Ansätzen aus einem Bereich zu branchenübergreifenden Tätigkeiten und Lösungen über, indem er eine produkt- oder verfahrenstechnische Veränderung gleichzeitig mit der Erschließung neuer Zielgruppen umsetzt. Die Gleichzeitigkeit von der Innovationseinführung und dem Verlassen des Kerngeschäfts erfordert erhebliche Finanzmittel und eine sehr dynamische Unternehmensführung. Durch die enorme Kraftentfaltung befreit er sich von allen Branchenrestriktionen.

Diese Strategietypen sind bei der Entwicklung bestehender (Kapitel 3.2) und neuer (Kapitel 3.3) Geschäftsfelder zu beachten, so daß jedes KMBU seinen Strategieweg finden kann und sich die dazu notwendigen Regeln schafft. Die Größe des Unternehmens ist relativ unwichtig für die Gestaltung einer Strategie. Entscheidend ist die Wahl des vertikalen (neue Leistungen/Produkte) oder horizontalen (neue Zielgruppen) Entwicklungsweges. Dieser hängt von Innovationsdichte, Kräfteinsatz, den Ressourcen und ihrer Lenkung im KMBU ab.

3.2 Prozeßoptimierung in bestehenden Geschäftsfeldern

Das mittels Geschäftsfeldanalyse aufgedeckte Optimierungspotential im Prozeßgefüge eines Bauunternehmens (Kapitel 3.2.1) wird durch kontinuierliche Verbesserungen realisiert (Kapitel 3.2.2). Die Ergebnisse aus Kernkompetenzanalyse und Marktentwicklungen fließen in die optimierte Auftragsbeschaffung ein (Kapitel 3.2.3).

3.2.1 Prozeßmodellierung

Zur Entwicklung bestehender Geschäftsfelder sind die Stärken eines Bauunternehmens zu verbessern und die Schwächen zu eliminieren. Grundlage für Prozeßoptimierungen kann der Vergleich mit einem Prozeßmodell sein (Bild 39), in dem musterhaft die wichtigsten Organisationsabläufe und Kernprozesse eines KMBU dokumentiert sind. Entsprechend dem Kundenbedarf, eine Bauleistung zum vereinbarten Preis innerhalb der vereinbarten Zeit und mit dem geforderten Ausführungsstandard zu erhalten, läßt sich ein Prozeßmodell in drei Kernprozesse gliedern. Diese Kernprozesse spalten sich in jeweils zehn Teilprozesse auf, die zum Erreichen der Unternehmensziele beitragen. In der zeitlichen Abfolge der Projektvorbereitung, -durchführung und -nachbereitung folgt jeder Teilprozeß einem PDCA-Zyklus [Diederichs 2001].

Ziel des Prozeßmodells ist es, perfektionierte Standardabläufe für ein KMBU zu erfassen, die jedem Unternehmen einen Vergleichsmaßstab bieten, mit dem die Abläufe des eigenen Unternehmens optimiert werden können.

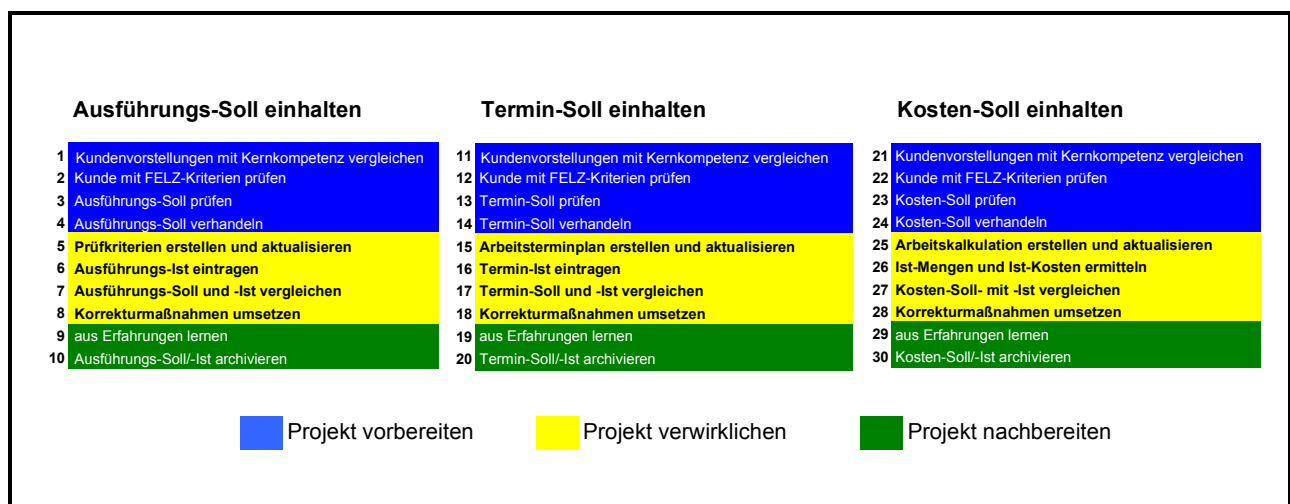


Bild 39:

Konzept eines Prozeßmodells [Ziegler 2000]

Grundlage der aus dem Benchmarking-Verfahren abgeleiteten Best-practice-Modelle ist es, die jeweils beste Erledigung einer Aufgabe durch einen Mitarbeiter für alle Mitarbeiter zur Vorgabe zu machen. Vor allem für Konzernstrukturen lassen sich so erhebliche Vorteile durch Standardisierung erreichen. Windau [1996] sieht für den Mittelstand wenig Chancen in Best-practice-Modellen, da die Individualität bei der Bearbeitung einzelner Kundengruppen, Marktsegmente oder Vertriebsregionen zum ursprünglichen Wettbewerbsvorteil der Mittelständler gehört.

Zur Umsetzung der Prozeßoptimierung werden die Ergebnisse aus der Geschäftsfeldanalyse in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozeß (Kapitel 3.2.2) und die Entwicklung einer Akquisitionsstrategie (Kapitel 3.2.3) eingebunden.

3.2.2 Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß

3.2.2.1 Optimierung der Auftragsabwicklung

Um die Ergebnisse der Analysephase (vgl. Kapitel 2) in Verbesserungen für das Unternehmen umzusetzen, sind für die einzelnen Unternehmensbereiche zielgerichtete Konzepte zu entwerfen. Durch die Analysen werden Verbesserungsmöglichkeiten aufgezeigt, die in einem PDCA-Zyklus (plan, do, check, act) bearbeitet werden (Bild 40).

Zunächst ist der Ist-Zustand zu analysieren und der Soll-Zustand mit einer Zieldefinition zu bestimmen (plan). In der Planungsphase ist es wichtig, die Ziele eindeutig zu definieren, denn nur wenn die Zielvorgabe für alle Mitarbeiter klar bestimmt ist, wird eine zielorientierte Vorgehensweise möglich. Ein Hilfsmittel zur Überprüfung der Zieldefinition ist das SMART-Kriterium. SMART beinhaltet die Frage, ob das formulierte Ziel spezifisch, d.h. konkret, meißbar, aktuell, realistisch und terminiert ist.

Durch die Zieldefinition (goal) können im Zusammenhang mit der Betrachtung des Ist-Zustandes (reality) die zur Verfügung stehenden Lösungsvarianten erarbeitet werden (options), so daß die Entscheidung für eine der Lösungen gefällt werden kann (will).

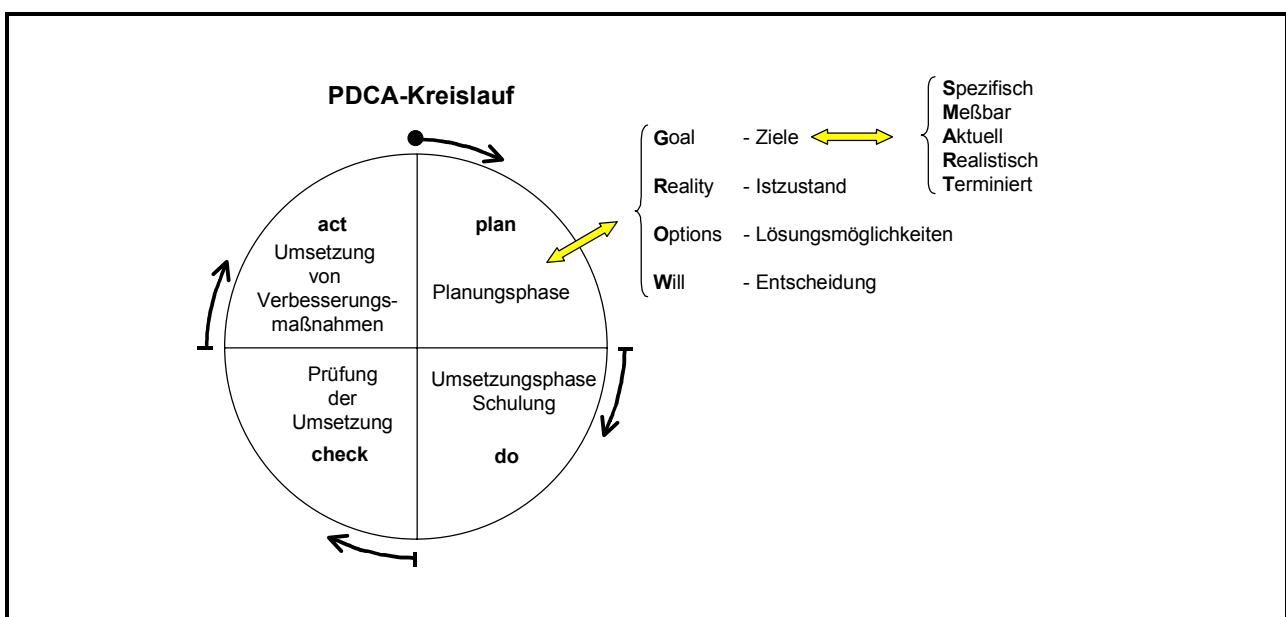


Bild 40:

PDCA-Zyklus

In einer zweiten Phase werden die geplanten Maßnahmen umgesetzt (do). In der dritten Phase wird die Zielerreichung geprüft, um evtl. vorhandene Abweichungen zu erkennen (check), so daß in einer vierten Phase die daraus resultierenden Anpassungsmaßnahmen umgesetzt werden (act).

3.2.2.2 KVP-Konzept

Die Vorgehensweise zur Umsetzung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) lehnt sich an die KAIZEN-Philosophie an [zur Kaizen-Theorie und -Philosophie vgl. Imai 1997 oder Sekine 1995].

Der Grundgedanke von KVP ist, daß kein Mitarbeiter eines Unternehmens sich mit dem Erreichten zufrieden geben, sondern stets nach Verbesserungen in seinem Arbeitsbereich suchen soll, um die Arbeit effizienter und einfacher zu gestalten. Im Kern geht es um die Fähigkeit der Organisation, sich selbst kritisch zu beobachten, zu verändern und zu verbessern. Dies kann dauerhaft nur erfolgreich sein, wenn es gelingt, alle Mitarbeiter in den Prozeß des kollektiven Verbesserns einzubeziehen. KVP bedeutet eine kommunikationsintensive Suche nach besseren Lösungen. Der KVP-Gedanke weicht in vier wesentlichen Aspekten von einem traditionellen Rationalisierungsverständnis ab [vgl. Howaldt 1998]:

- Die Mitarbeiter sollen von Objekten zu Subjekten betrieblicher Optimierungsprozesse gemacht werden. KVP weist dem Mitarbeiter eine neue Rolle im Rationalisierungsprozeß zu, indem nicht spezielle Managementabteilungen oder Experten, sondern die Mitarbeiter selbst ihr Problemlösungspotential einbringen. Der Mitarbeiter gestaltet die Lösungen von der Analyse über die Entwicklung und Implementierung bis zur Bewertung und Modifikation.
- Als organisatorische Voraussetzung von KVP sollen neue Formen der Kommunikation in Gruppen entwickelt werden. Die hierarchieübergreifende Zusammenarbeit basiert auf unterschiedlichen Trägern von KVP, wobei die Gruppe bzw. das Team einen zentralen Stellenwert hat.
- Standards sollen nicht nur erhalten, sondern erhöht werden. Im Gegensatz zu einer Orientierung an Innovationen, neuen Techniken oder Organisationsformen steht die Orientierung an kleinen, dafür permanenten Verbesserungsschritten. Anstelle von sprunghaften, kapitalintensiven Veränderungen werden von allen Mitarbeitern getragene, kontinuierliche Optimierungen angestrebt, die an die vorherigen Entwicklungen anknüpfen.
- Sofern sich eine Verbesserung bewährt hat, ist es Aufgabe des Managements, den Nutzen über das gesamte Unternehmen zu verbreiten. Obwohl den Mitarbeitern durch KVP Mitgestaltungsmöglichkeiten für Prozesse gegeben werden, läuft die Arbeit nach strengen allgemeingültigen Vorgaben ab. Die Spielräume der Mitarbeiter stehen in engem Zusammenhang mit der Standardisierung der Arbeitsausführung.

Probleme bei der Einführung von KVP entstehen hauptsächlich aus einem Gegensatz von eingespielten betrieblichen Routinen und dem Streben nach Veränderungen. Vielfach existieren in den Unternehmen Mechanismen, die den Wunsch der Mitarbeiter nach Optimierungen unterbinden [vgl. Sprenger 1997]. Nach einer Einführungsphase, die i.d.R. durch Berater betreut und moderiert wird, scheitern die meisten KVP-Projekte daran, daß sie nicht zu einer eigenständigen Weiterentwicklung von KVP-Aktivitäten durch die Mitarbeiter führen. Fehlende Qualifizierung und Betreuung der Mitarbeiter für diese Aufgabe und fehlende Anreizsysteme sind die Ursachen dafür, daß die Arbeitsplatzgestaltung nicht in eigener Regie weitergeführt wird. Um den Erfolg eines KVP zu gewährleisten, müssen die fünf Elemente Steuerung, Organisation, Systematik, Anreizsystem und Qualifikation beachtet werden (Bild 41).

Die **Steuerung** des Verbesserungsprozesses beinhaltet die Festlegung von Themenschwerpunkten und die Zusammensetzung sowie Arbeitsweise der KVP-Teams.

Die **Organisationsstruktur** regelt die Verantwortlichkeiten während der KVP-Arbeit und die Verfahrensweisen zur Kontrolle des Prozesses.

Die **Systematik** bestimmt den Unternehmensbereich, in dem das KVP-Projekt beginnt, die Anzahl der Mitarbeiter, die in den Teams zusammenwirken, die Frequenz und die Dauer der Teambesprechungen.

Mit dem **Anreizsystem** wird festgelegt, durch welche Instrumente und Methoden die Kontinuität des Prozesses sichergestellt wird.

Qualifizierung erfaßt die zu qualifizierenden Themengebiete sowie die Bestimmung von Vorgehensweise und Verantwortlichkeit zur Qualifizierung.

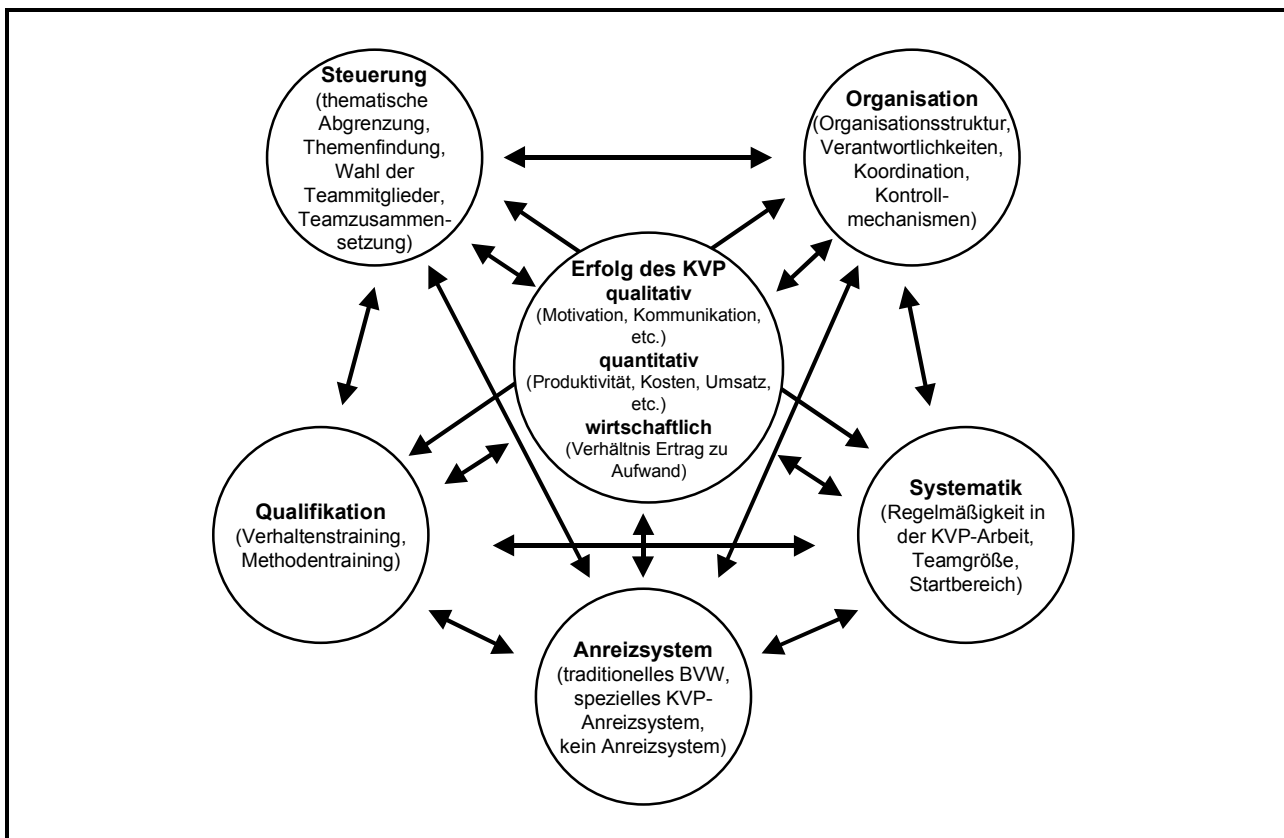


Bild 41:

Erfolgsfaktoren eines KVP-Systems [Howaldt 1998]

Nach einer Studie einer auf kontinuierliche Verbesserungsprozesse spezialisierten Unternehmensberatung existieren im wesentlichen zwei Auffassungen zum KVP in Unternehmen:

Nach einer Anschauungsweise sind die steuernden und organisatorischen Aspekte bei der KVP-Gestaltung zu vernachlässigen und ist auf die Selbstfindung des Prozesses zu vertrauen. Die Mitarbeitermotivation wird als entscheidendes Kriterium für den Erfolg gesehen, eigene KVP-Organisationsstrukturen und standardisierte Verfahrensweisen werden als Begrenzung der Mitarbeiterkreativität abgelehnt.

Die zweite Denkweise legt den Schwerpunkt auf ein KVP-System mit hohem Organisationsgrad. Dahinter steht die Überzeugung, daß die meisten Menschen nicht von sich aus nach kontinuierlicher Verbesserung streben. Mitarbeiter werden mit ihren Schwächen und Stärken eingeplant, so daß ein straffes KVP-System im Unternehmen zu implementieren ist, um die Kontinuität des Prozesses zu sichern. Nach Ansicht der Unternehmensberatung ist dieser „System-Ansatz“ stärker in den erfolgreichen Unternehmen vertreten [Agamus 1999].

Der kontinuierliche Verbesserungsprozeß ist ein effektives Instrument zur dauerhaften Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit, indem er Unternehmenspotentiale und Ressourcen der Mitarbeiter nutzt. Die Einführungsphase des KVP ist von besonderer Wichtigkeit, da durch eine konsequente und systematische Vorgehensweise schnelle und meßbare Erfolge erzielt werden können. Dazu sind vor allem auch die Unterstützung der Führungskräfte aus Topmanagement und den folgenden Hierarchieordnungen Voraussetzung. Um die Motivation der Mitarbeiter zu wecken, muß die Führungsmannschaft sich die KVP-Prinzipien aneignen und vorleben.

3.2.2.3 Einbindung der Mitarbeiter

Ein Prozeß zur kontinuierlichen Verbesserung von Abläufen bedingt, daß die Maßnahmen im Kreise der Mitarbeiter als Team geplant und umgesetzt werden (Bild 42). Nur dadurch kann die notwendige Akzeptanz im Unternehmen geschaffen werden, die eine erfolgreiche Einführung von Veränderungen im Betrieb erfordert. Dabei spielt auch die rechtzeitige und vollständige Information der Mitarbeiter eine wesentliche Rolle. Diese notwendige Akzeptanz ermöglicht es, freiwillige Mitarbeiter zu finden, die sich an den ersten Pilotprojekten zur Einführung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses beteiligen.

Die Geschäftsfeldanalyse (vgl. Kapitel 2.1) liefert die Erkenntnis über Prozesse, die zu optimieren sind. Dort wurden die Optimierungsmöglichkeiten aufgezeigt, die den Kunden und den Mitarbeitern am wichtigsten sind und somit zur Gestaltung der Kernkompetenzen beitragen. Die Umsetzungsphase zur Optimierung läuft nach dem PDCA-Zyklus ab, der mit der Standardisierung des Erreichten „schließt“ bzw. neu beginnt.

**Bild 42:**

Implementierung eines KVP [Agamus 1999]

Um Verbesserungsprozesse im Unternehmen initiieren zu können, müssen bestimmte Voraussetzungen für die Teamarbeit erfüllt sein (Bild 43). Zentrale Bedeutung bei der Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen hat immer der verantwortliche Teamleiter, der die Koordination der Verbesserungsmaßnahmen übernimmt. Seine Aufgabe ist es, die Gruppe bei der Maßnahmenumsetzung zu führen und methodische Hilfestellungen zu geben, d.h. er muß mit den entsprechenden Techniken und Methoden der Moderation von Teams vertraut sein. Darüber hinaus muß er über die notwendigen sozialen Kompetenzen verfügen und nach Möglichkeit Erfahrung in der Führung von Gruppen (z.B. Vereinstätigkeit, etc.) haben.

Der Teamleiter stimmt die Rahmenbedingungen, wie Besprechungsdauer und Besprechungsfrequenz, mit den Beteiligten ab und legt mit ihnen die Spielregeln für die Zusammenarbeit fest. Eine Spielregel ist z.B. die Gleichheit im Team über die Hierarchiegrenzen hinweg während der Gruppenarbeit.

Eine der wichtigsten Aufgaben eines Teamleiters ist es, die Ziele und Aufgaben zu Beginn des Verbesserungsprozesses mit der Gruppe zusammen klar und präzise (SMART) zu bestimmen.

Die Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen bringt immer Neuerungen und Änderungen in den Unternehmensprozessen mit sich. Veränderungen ohne Widerstand gibt es nicht. Wenn bei einer Veränderung keinerlei Widerstände auftreten, ist das ein sicherer Indikator dafür, daß niemand an die Realisierung glaubt. Folglich ist nicht das Auftreten von Widerständen, sondern vielmehr deren Ausbleiben ein Anlaß zur Beunruhigung.

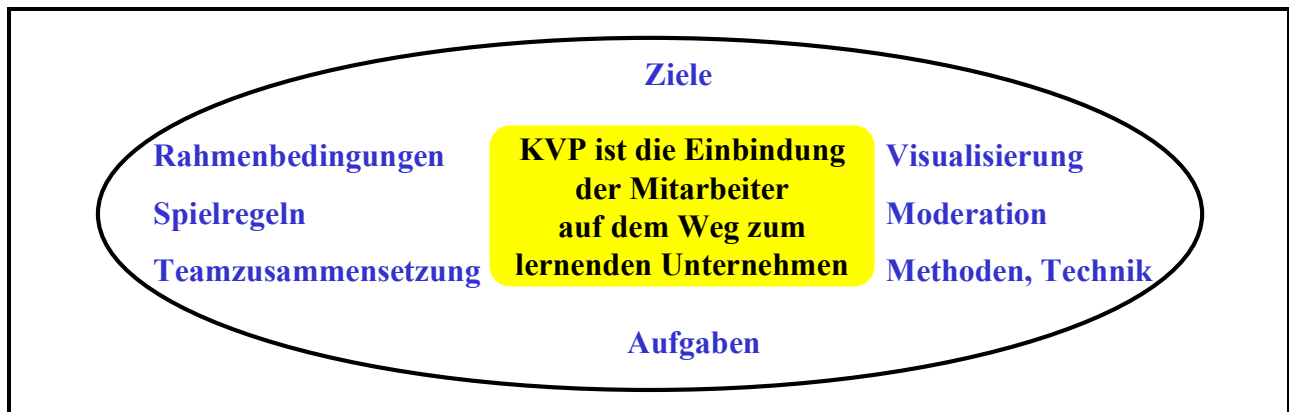


Bild 43: Voraussetzungen für erfolgreiche Teams [Reimer 1999]

Eine besondere Verantwortung für die Bereitschaft zur Veränderung trägt das Management, das eine Atmosphäre im Unternehmen schaffen muß, die es den Mitarbeitern ermöglicht, Veränderungen umzusetzen. Der Startimpuls zur Änderung und Verbesserung muß vom Management kommen, um den Mitarbeitern zu verdeutlichen, daß ihr Engagement gewollt ist und gefördert wird.

Jedes Bemühen der Mitarbeiter um Veränderung wird sich schnell ins gegenteilige „phlegmatische Ertragen der Mißstände“ umkehren, wenn das Management nicht die Übereinstimmung von Reden und Handeln vorlebt. Darüber hinaus muß diese Bereitschaft der Mitarbeiter, Verbesserungen in das Unternehmen einzubringen, permanent gefördert werden. Ein KVP wird vom Management getragen (top-down) und von den Mitarbeitern umgesetzt (bottom-up). Beispielsweise bedeutet das konkret, den Mitarbeitern Anerkennung für ihr Engagement entgegenzubringen. Damit ist nicht die Etablierung eines formalisierten Anreizsystems gemeint, das als Ergebnis eine Prämienzahlung hat, sondern vielmehr eine kreative Form des „Danke-Sagens“ als ehrliche Anerkennung der Leistung¹⁶.

Es ist nicht Ziel des KVP, die Mitarbeiter auf ein Prämiensystem zu fixieren, da dies eine Eigendynamik entwickeln kann: Dem Mitarbeiter wird seine Prämie wichtiger als die Verbesserung für das Unternehmen.

Ziel der Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen im Unternehmen ist die fortlaufende Verbesserung der Arbeitsqualität mittels unternehmensorientierter Mitarbeiter. Dazu dient neben anderen Hilfsmitteln zur Prozeßoptimierung, wie z.B. den Qualitäts-Management-Systemen, ein kontinuierlicher Verbesserungsprozeß zur Optimierung der Auftragsabwicklung.

3.2.2.4 Einführung eines KVP

Die Umsetzung von Verbesserungen im Bauunternehmen beginnt mit der Zieldefinition durch die Geschäftsleitung. Insbesondere ist festzulegen, welche Unternehmensbereiche einbezogen bzw. welche Mitarbeiter beteiligt sind.

¹⁶ Zur kritischen Bewertung von Prämiensystemen siehe auch Ziegler [1997] und Sprenger [1997].

- **Schritt 1:** Analyse / Befragung der Mitarbeiter
- **Schritt 2:** Themensammlung / Maßnahmenkatalog
- **Schritt 3:** Themenauswahl / Top 10-Liste:
Wer setzt was bis wann um ?
- **Schritt 4:** Zielerreichung prüfen / Projektbewertung
- **Schritt 5:** Anpassungsmaßnahmen / Kreislauf schließen

Bild 44:

5 Schritte zur Umsetzung des KVP

Diese Beschreibung der Ziele ist Grundlage für eine Informationsveranstaltung zusammen mit den Mitarbeitern, um über die Vorgehensweise zu informieren und mögliche Widerstände und Bedenken vorab zu erfassen. Um falsche Erwartungen an den KVP-Prozeß zu vermeiden, ist den Mitarbeitern z.B. klar zu vermitteln, daß nicht alle Ideen für Verbesserungen auch automatisch und sofort umgesetzt werden.

Es empfiehlt sich, regelmäßige Projektbesprechungen durchzuführen, um den Projektstatus zu diskutieren und Abweichungen zeitnah zu begegnen.

Der erste Schritt ist die Analyse der Optimierungspotentiale (vgl. Kapitel 2.1) durch die Befragung der Mitarbeiter nach den Stärken, Schwächen und Verbesserungsmöglichkeiten im Unternehmen (Bild 44). Die Erfahrungen und Ideen der Mitarbeiter können darauf aufbauend in einem Maßnahmenkatalog gesammelt und gewichtet werden. Die Ergebnisse der Analyse werden in einer Projektbesprechung vorgestellt und entsprechend ihrem Nutzen für die Abläufe im Unternehmen sortiert.

Wichtig bei der Auswahl der Maßnahmen ist es, sich nicht zu viel vorzunehmen. KVP ist ein Prozeß der kleinen Schritte mit schnellen Lösungen, die sofort umsetzbar sind. Es wird also nicht die 100%-Lösung eines Problems angestrebt, bevor mit der Umsetzung begonnen wird, sondern man beginnt bei einem guten Lösungsansatz unmittelbar mit der Umsetzung, um im laufenden Prozeß die Lösung zu optimieren.

Zur Gewährleistung der Kontinuität im Verbesserungsprozeß ist es wichtig, sich auf eine begrenzte Anzahl von Maßnahmen zu konzentrieren (rollende TOP 10-Liste), die jeweils nach Erledigung einer Maßnahme um eine zurückgestellte Maßnahme aus einem „Ideenspeicher“ ergänzt wird.

Mögliche Maßnahmen zur Verbesserung der Abläufe in einem KMBU können z.B. die Erfassung und schriftliche Fixierung der einzelnen Schritte während des Bauablaufs sein. Dies gibt den Mitarbeitern die Möglichkeit, verbindliche Regeln zur Abwicklung von Baustellen gemeinsam zu entwickeln. Wenn ein kritischer Punkt der Bauabwicklung z.B. die Einarbeitungsphase in die Baustelle ist, kann im Ablauf festgehalten werden, wer an wen bis wann welche Informationen zu übergeben hat.

Diese Übergabe kann in Baustellen-Startgesprächen geschehen, die mit Hilfe einer Checkliste geführt werden. Analog kann die Phase nach Bauabschluß für einen Lernprozeß aus gemachten Erfahrungen genutzt werden. Andere Beispiele für schnell umsetzbare Verbesserungen in KMBU sind die Ablaufbestimmung für Polierbesprechungen oder die Organisation der Gerätereparatur mittels Gerätekarten zur Fehlerbeschreibung.

Die Stärke eines KVP ist die Unbegrenztheit der Möglichkeiten für Verbesserungen, die in einem Unternehmen aufgegriffen und mit relativ geringem Aufwand umgesetzt werden können.

Um eine regelmäßige Abstimmung der umzusetzenden Verbesserungen sicherzustellen, empfiehlt es sich, quartalsweise eine Projektbewertung durchzuführen. Mit einer Kurzbefragung lassen sich der aktuelle Projektstand und die Motivation der Mitarbeiter erfassen:

- Welche Erwartungen bestanden zu Beginn des KVP?
- Inwieweit sind diese Erwartungen erfüllt worden? / Inwieweit sind diese Erwartungen nicht erfüllt worden?
- Warum sollte der KVP fortgeführt / nicht fortgeführt werden?
- Was sollte zukünftig besser gemacht werden?

Dies ist die Grundlage für die Planung von notwendigen Anpassungsmaßnahmen und gewährleistet die Einbindung der Mitarbeiter in das Unternehmen. Ein Hauptziel des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ist es, den Mitarbeitern die Möglichkeiten zu geben, sich für ihre Arbeit im Unternehmen einzubringen. Mitarbeitermotivation ist die Einbindung der Mitarbeiter auf einem gemeinsamen Weg zum Erfolg des Unternehmens.

3.2.3 Akquisitionsstrategie zur Auftragsbeschaffung

Die Akquisitionsstrategie stellt einen systematischen Ansatz zur Auftragsbeschaffung sicher, indem die Erkenntnisse aus der Geschäftsfeldanalyse umgesetzt werden. Grundlage ist der Ablauf der Akquisition in einem KMBU (Kapitel 3.2.3.1). Auf Basis der Auftragsanalyse können die Ziele der Akquisition definiert (Kapitel 3.2.3.2) und Akquisitionsmaßnahmen geplant (Kapitel 3.2.3.3) und umgesetzt (Kapitel 3.2.3.4) werden.

3.2.3.1 Ablauf der Akquisition

Intuitive Akquisition ist die klassische Methode in der Baubranche, ihre Werkzeuge sind psychologisches Geschick und Menschenkenntnis [Arnold 1997]. Aufgabe der Akquisitionsstrategie ist die Unterstützung dieser Form der Akquisition durch einen strukturierten Ansatz.

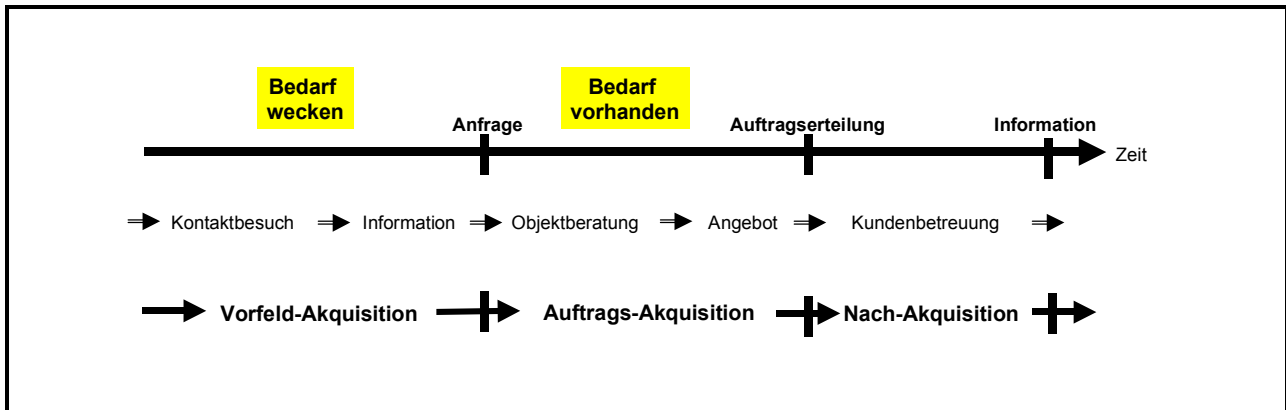


Bild 45:

Phasen der Akquisition [Marhold 1992]

Ziel der Akquisitionsstrategie ist es, die bestehenden Geschäftsfelder durch eine systematische Auftragsbeschaffung zu festigen und langfristig zu sichern. Dabei lässt sich die Akquisitionsstrategie eines Bauunternehmens in die drei Phasen Vorfeld-Akquisition, Auftrags-Akquisition und Nach-Akquisition einteilen (Bild 45).

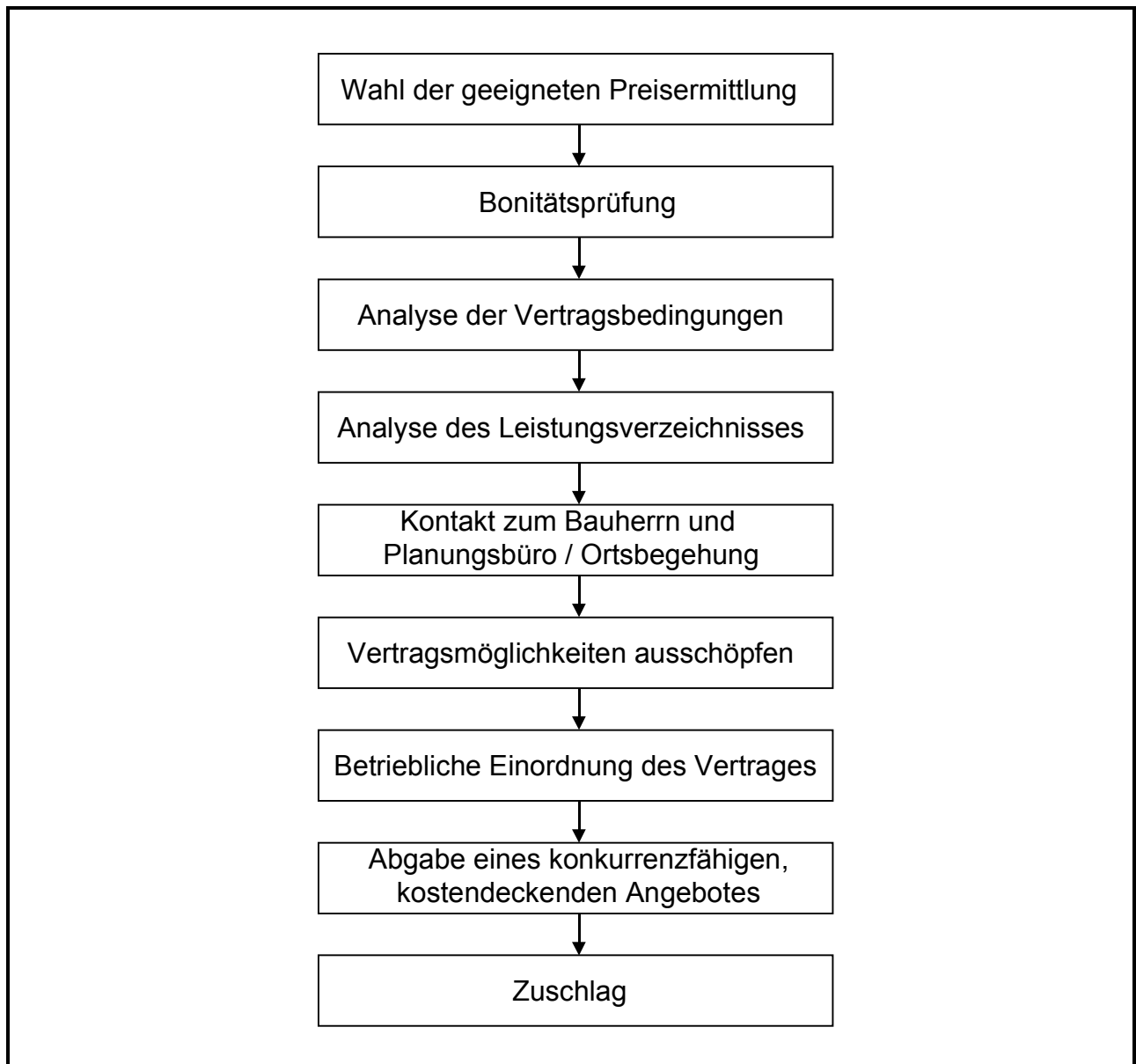
Innerhalb dieser drei Phasen gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten, auf den Markt zu reagieren und Stärken herauszuarbeiten, um Wettbewerbsvorteile zu gewinnen.

Insbesondere die Phasen der Vorfeld-Akquisition und der Nach-Akquisition bleiben in den Bauunternehmen ungenutzt. Der späte Erstkontakt mit dem Auftraggeber führt dazu, daß der Bieter kaum noch Einfluß auf die Planung des Objektes nehmen kann. Die Chance einer „maßgeschneiderten“ Lösung des Kundenproblems wird zugunsten einer Auftragsvergabe auf Basis des Preises vertan.

Ziel der KMBU muß es sein, frühzeitig mit den potentiellen Kunden ins Gespräch zu kommen und damit aktiv am Markt zu agieren, so daß die reine Preisverhandlung zugunsten einer Preis-Leistungs-Verhandlung in den Hintergrund tritt. In der Phase der Nach-Akquisition darf der Kundenkontakt nach Fertigstellung und Abnahme des Bauobjektes nicht vergessen werden, sondern muß zum Zweck der Stammkundenbindung gepflegt werden (Kapitel 3.2.3.3).

Die Auftragsabwicklung beinhaltet die Erstellung von konkurrenzfähigen Angeboten, das Erkennen von Abweichungen, wie z.B. Kostenüberschreitungen während der Bauausführung (Controlling), die Ableitung von Steuerungsmaßnahmen, wie z.B. Aktivierung des Nachtragsmanagements sowie die Nachkalkulation für aktualisierte Kalkulationsansätze [vgl. Speer 1997]. Da 20% der Planungsmaßnahmen zu Beginn ca. 80% der Kosten eines Projektes bestimmen, hat die Auftrags-Akquisition entscheidenden Anteil am Erfolgspotential eines Auftrages (Bild 46):

- Die Entscheidung über ein Kostenrechnungssystem der Vollkosten-, Deckungsbeitrags- oder Prozeßkostenrechnung sowie das Kalkulationsverfahren hat wesentliche Auswirkungen auf die Gestaltung der Preisfindung [vgl. Bierbrauer 2001]. Somit ist die Wahl des **Verfahrens zur Preisfindung** und die Organisation der Kalkulation ein wichtiges Element der Auftrags-Akquisition.

**Bild 46:**

Phase der Auftrags-Akquisition [Speer 1997]

- Die **Bonitätsprüfung** vor Angebotsabgabe dient der Absicherung von Forderungen und der Risikosenkung. Sie ist vor allem anzuwenden, wenn der Kunde unbekannt oder unzuverlässig ist und lässt sich in die drei Bereiche Wirtschaftsauskunfteien, individuelle Überprüfung und Sicherheiten gliedern. Die geschäftliche und wirtschaftliche Lage (Rechtsform, Geschäftsdaten, Zahlungsmoral, Beteiligungen, etc.) potentieller Kunden wird von Wirtschaftsauskunfteien erfaßt. Diese Informationen lassen sich durch eine individuelle Prüfung mittels Einblicks in das Handelsregister, das Schuldnerverzeichnis des Amtsgerichts oder die Prüfung des Leumundes ergänzen.
- Um einen umfangreichen Bauvertrag auf Risiken überprüfen und die Ausschreibungsunterlagen bewerten zu können, schließt sich die **Analyse der Vertragsbedingungen** an. Eine gleichmäßige Qualität bei der Bewertung kann durch eine Checkliste zur Vertragsprüfung erreicht werden. Ziel der Vertragsprüfung ist eine Risikoabschätzung, ob juristischer Rat benötigt wird bzw. ob auf eine Angebotsabgabe zu verzichten ist.

- Das **Leistungsverzeichnis** als Vertragsbestandteil ist gesondert zu analysieren und auf Fehler bzw. Unklarheiten zu prüfen. Für die Baustellenabwicklung von besonderer Bedeutung sind die 20% der Positionen, die ca. 80% der Kosten verursachen. Die Identifikation der Leitpositionen [vgl. Diederichs 2001], deren EKT-Ermittlung und die Kontrolle der Massen sind wesentlich bei der LV-Analyse.
- Der erste **Kontakt zwischen AG und Bieter** findet im öffentlichen Bereich zu 61% und im privaten Bereich zu 25% erst in der Entscheidungsphase statt, so daß die Angebote ohne Rücksprache mit dem potentiellen Kunden erstellt werden [Speer 1997]. Die Chancen für ein Bauunternehmen liegen darin, durch zusätzliche Informationen über Erwartungen und Zielsetzungen des Kunden einen Wettbewerbsvorteil zu erhalten. Dazu bietet sich z.B. vor der Kalkulation eine gemeinsame **Baustellenbegehung** mit dem AG an, die in Form einer Checkliste protokolliert werden kann. Nur durch einen Kontakt zum Bauherrn lassen sich Nebenangebote zielgerichtet bearbeiten.
- Diese Nebenangebote und Änderungsvorschläge sind ein Element zur **Ausschöpfung der Vertragsmöglichkeiten**, mit denen sich Kostenvorteile gegenüber der Konkurrenz erzielen lassen. Hinzu kommt die detaillierte Abwägung, ob und wo Spekulationspreise in einzelnen Positionen sinnvoll sind. In der Entscheidungsphase bieten die Vertragsverhandlungen eine Chance, um den Fokus stärker auf die individuellen Kosten-, Termin- oder Ausführungsziele des Kunden zu lenken (vgl. Bild 39), so daß das Unternehmen sich gegenüber dem Wettbewerb profilieren kann.
- Vor Angebotsabgabe sind neben den äußeren Einflüssen auch die innerbetrieblichen Voraussetzungen zu schaffen, damit der Auftrag profitabel wird. Vor der Kalkulation muß die **Einordnung des Auftrages** in die Akquisitionsziele des Bauunternehmens (Kapitel 3.2.3.2) erfolgen. Dazu gehört die Auftragsbewertung mit Prüfung der eigenen Kapazitäten und Planung des Fremdleistungseinsatzes (Kapitel 3.2.3.3).
- Die **Abgabe des Angebotes** sollte minimal zu den Selbstkosten des Auftrages erfolgen und ist abschließender Punkt der Risikoanalyse zur Auftrags-Akquisition. Nach Erteilung des **Zuschlags** schließt sich die Steuerung der Baustelle durch ein geeignetes Controlling und die abschließende Nachkalkulation zur Generierung von aktualisierten Planungsdaten an.

3.2.3.2 Bestimmung der Akquisitionsziele

Innerhalb der drei Akquisitionsphasen ist die strategische Planung der Akquisition und deren Umsetzung zu implementieren. Dazu gehört eine klar definierte Zieldefinition, an der sich die Akquisitionsbemühungen ausrichten. Die Ziele der Auftragsbeschaffung orientieren sich dabei an den Unternehmenszielen bzw. lassen sich von diesen ableiten. Nur wenn die Ziele vorab klar bestimmt sind, lassen sich die Maßnahmen auswählen, die zum Erreichen der Ziele den größten Beitrag leisten. Die Prüfung der Zielerreichung wird ebenso nur möglich, wenn vorab festgelegt ist, welche Ziele erreicht werden sollen und wie dies gemessen werden soll.

Akquisitionsziele				Firmen- logo
Kundengruppe	Kundengruppe A (z.B. Investoren)	Kundengruppe B (z.B. Industrie- unternehmen)	Kundengruppe C ...	Kundengruppe
Beschreibung	<ul style="list-style-type: none"> • Kapitalanleger • konjunktur-unabhängig • vorhandene Beziehung • gute Bonität 	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • ... 	
Umsatzanteil [Ergebnisanteil]				
Ist 1998	53% [56%]	20% [19%]	9% [-4%]	18% [29%]
Ist 1999	60% [50%]	10% [-21%]	10% [0%]	...
Ist 2000	46% [66%]	15% [12%]	...	
Soll 2001	40% [50%]	10% [10%]		
Ziele / Meßzahlen	<ul style="list-style-type: none"> • 2001 zehn Aufträge für private Kapitalanleger erfolgreich abwickeln (2000: 12 Aufträge) • ... • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • erneuten Baubedarf wecken / Folgeauftrag erhalten • 4 Aufträge erfolgreich abschließen • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Anteil des Kundenumsatzes am Gesamtumsatz ist min. X % (2000: Y %) • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • jedes Jahr einen neuen Auftrag ausführen • ...
Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Bewertung durch die Kunden durchführen • Kunden-Informationssystem aufbauen • Prospekte mit Referenzobjekten verteilen • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Inserate in der Fachpresse • Infoveranstaltung durchführen • ... • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Engagement in Vereinen & Parteien • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Einladungen zu Veranstaltungen • ...

Bild 47:

Zieldefinitionsmatrix

Die Zieldefinition beginnt mit der Auswertung der Geschäftsfeldanalyse zur Bestimmung der Kundengruppen des Bauunternehmens. Dazu müssen die im Zuge der Geschäftsfeldanalyse erhobenen Daten (vgl. Kapitel 2.2.4) neu strukturiert und den Kundengruppen des Unternehmens zugeordnet werden. Die analysierten Aufträge werden nach den Kundengruppen des Bauunternehmens und entsprechend ihrer Anteile am Auftragsvolumen geordnet (Bild 47).

Für jede Kundengruppe wird der Anteil am Umsatz und am Ergebnis der letzten drei bis fünf Jahre ermittelt, um eine aktuelle Einschätzung der Ist-Situation zu erhalten. Darauf aufbauend sind die Soll-Werte für das aktuelle Jahr festzulegen. Eine Kundengruppe, die in den vergangenen Jahren lediglich 5% des Umsatzes getragen hat, wird sich nicht ohne weiteres zu einem Hauptauftraggeber entwickeln lassen. Sofern diese Kundengruppe aber mit einem hohen strategischen Potential für das Unternehmen eingeschätzt wird (vgl. Bild 6), gibt die Zielvorgabe für das laufende Jahr an, wie stark die Akquisitionsbemühungen sich auf diese Kundengruppe konzentrieren. Dabei heißt Konzentration auf eine Kundengruppe auch immer, daß andere Kundengruppen vernachlässigt werden müssen.

Die Ziele der Auftragsbeschaffung werden nach dem SMART-Kriterium (vgl. Kapitel 3.2.2.1) festgelegt. Diese Zieldefinition dient am Ende des Planungsjahres zur Prüfung der Zielerreichung und zur Bestimmung der neuen Ziele, so daß sich der Managementzyklus (PDCA) schließt.

3.2.3.3 Entwicklung von Akquisitionsmaßnahmen

Auf der Grundlage der Zieldefinition lassen sich die Maßnahmen zur systematischen Auftragsbeschaffung bestimmen. Ob eine Maßnahme ergriffen wird, hängt davon ab, wie sehr sie zum Erreichen der Akquisitionsziele für eine Kundengruppe beiträgt. Die Zieldefinition ist also immer der Maßstab, der Wichtigkeit und Priorität der gewählten Maßnahmen bestimmt: Inwieweit dient diese Maßnahme zum Erreichen der Ziele?

Die Entscheidung für geeignete Akquisitionsmaßnahmen erfordert eine systematische Vorgehensweise. Ein erster Schritt ist die Ideenfindung von möglichen Schwerpunkten. Dabei können u. a. die verschiedenen Kreativitätstechniken zur Ideenfindung¹⁷ wie z.B. das Brainstorming, das Brainwriting (635-Methode), die Delphi-Technik oder die Napoleon-Technik¹⁸ zum Einsatz kommen [Theile 1999]. Ebenso finden sich in der Literatur zahlreiche Beispiele für Maßnahmen zur Akquisition [vgl. Sommer 1996 und Arnold 1997].

Nachdem eine Reihe von Maßnahmen gefunden ist, beginnt in der zweiten Phase die Selektion der Punkte, die einen wesentlichen Beitrag zum Erreichen der Ziele leisten können: Welches Ergebnis erwarte ich von einer Maßnahme? Welchen Aufwand muß ich dafür leisten? Die systematische Betreuung der bestehenden Kundschaft durch persönliche Besuche wird mehr Kundenbindung erzeugen als das unpersönliche Versenden von Geburtstagskarten. Dagegen bedeutet die Pflege der Kundendaten und das automatische Versenden der Grußkarten einen sehr viel geringeren Aufwand.

¹⁷ Zur Erläuterung der Kreativitätstechniken siehe auch Higgins / Wiese [1996].

¹⁸ Diese Methode basiert auf der Idee, sich in eine andere Person hineinzusetzen (Welchen Bedarf hätte ich in dieser Situation an Stelle des Kunden X?).

Ein Alleinstellungskriterium gegenüber dem Wettbewerb kann aber zu einem vom Kunden geforderten Anforderungskriterium werden. Da mittlerweile sehr viele Firmen auf ein Kunden-Informationssystem (Customer Relationship Management) zurückgreifen und sich der EDV für Mailing-Aktionen bedienen, ist das standardmäßige Versenden von Geburtstagskarten mit einem Abnutzungseffekt verbunden, das beim Kunden nicht mehr den positiven Eindruck wie noch vor einigen Jahren hinterläßt. Gleichwohl können Bauunternehmen, die im Gegensatz zu ihrer Konkurrenz auf solche Schreiben verzichten, dem Kunden „negativ“ (d.h. im geringeren Maße) in Erinnerung bleiben.

Das Filtern der Akquisitionsmaßnahmen muß das Verhältnis von Aufwand und zu Nutzen beachten. Dabei sind einzelne Maßnahmen, zumal wenn sie strategisch angelegt sind, oft nur subjektiv in ihrem Erfolg meßbar. Das Verschenken von Werbeartikeln mit dem Firmenzeichen der Bauunternehmung ist sicher ein gutes Mittel, um bei Architektur- und Ingenieurbüros permanent Präsenz zu zeigen. Ob und inwieweit sich daraus Auftragsabschlüsse ergeben bzw. diese erleichtert werden, läßt sich aber schwierig durch Zahlen bewerten.

Besonderes Augenmerk bei der Auswahl der Maßnahmen verdient die daraus resultierende Arbeitsbelastung der verantwortlichen Mitarbeiter für die Akquisition. In einem kleinen oder mittleren Unternehmen sind es im allgemeinen nur einige wenige Akquisiteure, die ihre Arbeitszeit ganz oder zum Teil für die Auftragsbeschaffung verwenden können. Im Zweifel gilt daher der Grundsatz „Weniger ist mehr“, d.h. die Konzentration auf einzelne Maßnahmen hat Vorrang vor dem Bearbeiten von vielen Punkten, die dann nicht mehr mit der notwendigen Konsequenz verwirklicht werden können. Die Folge wäre das Ausbleiben von Erfolgserlebnissen bei der Umsetzung der Ideen mit dem dazugehörigen Motivationstief.

Zur Sicherung der kontinuierlichen Bearbeitung empfiehlt sich z.B. die Vereinbarung einer „rollenden TOP 5-Liste“ der wichtigsten Maßnahmen zur Erreichung der Ziele, die jeweils nach der Erledigung eines Punktes um den nachfolgenden ergänzt wird. Dadurch wird der Aufwand für die Akquisition reduziert und gesteuert.

3.2.3.3.1 Selektion der Anfragen und Kalkulationen

Die Kalkulation hat im Bausektor wesentliche Bedeutung für die Auftragsbeschaffung. Sie ist die Grundlage für Verhandlungen mit dem Kunden. Deshalb ist es entscheidend für ein Bauunternehmen, die Anfragen zu selektieren, die den größten Erfolg versprechen. Ziel ist es, eine möglichst objektive Entscheidung zu treffen, so daß die Kapazitäten der Kalkulationsabteilung nicht uneffektiv verbraucht werden. Die Entscheidung für oder gegen eine Anfrage erfolgt in einem Bauunternehmen oftmals durch den Unternehmer selbst oder in einer (wöchentlichen) Angebotsbesprechung mit den verantwortlichen Mitarbeitern. Problematisch ist dabei die objektive Beurteilung der Anfragen ohne eine intuitive Entscheidung aus dem Bauch heraus. Insbesondere wenn sich mehrere Kalkulatoren und Akquisiteure über die neuen Kalkulationen abstimmen, gilt es, die verschiedenen Wunschvorstellungen über die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens miteinander in Einklang zu bringen.

Bauvorhaben:		Ansprechpartner:		Firmen- logo
Anschrift:		Tel. / Fax:		
Beurteilung von Anfragen		Kernkompetenzen:		
A – hohe Erfolgchance B – unbestimmte Erfolgchance C – Schätzung / Pflichtkalkulation			
	Kriterium	A	B	C
1.	Architekt	gute Beziehungen	Kontakt vorhanden	kein Kontakt
2.	Bauherr	gute Beziehungen	Kontakt vorhanden	kein Kontakt
3.	Auftragsart	entspricht unseren Kernkompetenzen	Erfahrung vorhanden	wenig Erfahrung
4.	Preis	wenig / kein Preisvergleich durch den Kunden	Kunde legt mehr Wert auf Qualität, Ausführungsart, Standard	Entscheidung <u>nur</u> über den Preis
5.	Sondervorschläge	Sondervorschläge möglich	Keine Angaben	Sondervorschläge nicht durchsetzbar
6.	Bonität des Kunden	gut	unbestimmt	schlecht / unsichere Finanzierung
7.	Planung
8.	Konkurrenz
9.	Schwierigkeitsgrad
10.	Zeitrahmen / Zeitraum der Bauausführung
11.	Entfernung
12.	Nachfolgeauftrag
13.	Auftragsvolumen
14.
15.
	Bewertung	A	B	C
Bemerkungen:				
Kalkulator:		kalkulieren bis:		Ausführung von
Akquisiteur:				bis
Angebotsabgabe bis:		<input type="checkbox"/> persönlich <input type="checkbox"/> Bote / Post		Kapazitäten vorhanden? ja nein
Submission am:				Rohbau <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Bemerkungen zum Architekten / Bauherren:				Abteilung X <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Bemerkungen zur Angebotsabgabe:				Abteilung Y <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Nachfassen bis:		...		Nachunternehmer Z <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Bemerkungen zum Nachfassen:	 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Bild 48:

Kalkulationsdeckblatt

Welche Aufträge kalkulieren wir, weil sie unseren Kernkompetenzen entsprechen? Wie viele Aufträge akquirieren wir aus Prestigegründen, ohne eine realistische Chance auf ein auskömmliches Ergebnis? Diese unterschiedlichen Einschätzungen und Fiktionen führen mitunter dazu, daß Arbeitskraft in Objekte investiert wird, die realistisch betrachtet an anderer Stelle besser eingesetzt wäre.

Dies ist kein Einwand gegen die unternehmerische Intuition, ohne sie kann kein Unternehmen erfolgreich am Markt operieren. Es geht vielmehr darum, diese Form der Führung mittels eines meßbaren Werkzeugs zu unterstützen. Dies kann mit Hilfe von unternehmensspezifischen Bewertungskriterien geschehen, die für eine Anfrage angesetzt werden.

Grundlage zur Beurteilung der Bauanfragen sind die (Kern-)Kompetenzen des Unternehmens, nach denen die Urteilkriterien bestimmt werden. Ein Unternehmen mit ausgeprägter Stammkundenbindung wird bei der Steuerung der Akquisitionsbemühungen z.B. besonderes Augenmerk darauf legen, welche Optionen auf Nachfolgeaufträge eine Bauanfrage bietet. Dies kann im gleichen Fall für ein Bauunternehmen mit der Kernkompetenz im Einfamilienhausbau und vielen Einmalkunden von untergeordneter Bedeutung sein.

Die Anfragen und zur Disposition stehenden Kalkulationen einer Woche werden in einem Kalkulationsdeckblatt zur Bewertung von Anfragen nach den für das Bauunternehmen wichtigen Aspekten beurteilt (Bild 48). Welche Aufträge beherrschen wir gut? Welche Aufträge dienen uns zum Erreichen unserer Unternehmensziele bzw. Akquisitionsziele?

Die Summe der Beurteilungen ergibt das Ergebnis der Anfragenbewertung und ist eine Beurteilung nach A-, B- und C-Kriterien. Jeder Auftrag wird also x-mal mit „A“, y-mal mit „B“ und z-mal mit „C“ bewertet.

Diese Beurteilung nach A-, B- oder C-Priorität macht für sich allein betrachtet nur eine Tendenzaussage über die Attraktivität eines Auftrages für das eigene Unternehmen bzw. über die Wahrscheinlichkeit, den Auftrag zu erhalten. Erst die Betrachtung aller zur Disposition stehenden Anfragen einer Woche unter Berücksichtigung der verfügbaren Kalkulationskapazitäten bildet die Grundlage für die Wahl der zu kalkulierenden Objekte. Es werden also die Objekte bearbeitet, die für den betrachteten Zeitraum am besten beurteilt wurden.

Eine objektivere Bewertung der Anfragen ergibt sich aus der Analyse der verschiedenen Kriterien nach einem einheitlichen Schema. Darüber hinaus erhalten alle Kalkulatoren durch dieses schriftliche Verfahren einen Einblick, warum eine Anfrage von einem anderen Kalkulator positiv oder negativ beurteilt wird, so daß vermeintliche Fehleinschätzungen transparenter werden: Bemühen wir uns aufgrund eines Wunschenkens um einen Kunden, ohne eine realistische Chance auf den Auftrag zu haben?

Der Vorteil, daß durch die Bewertung mehr Transparenz geschaffen wird, hat auch einen Nebeneffekt. Jeder Mitarbeiter wird gezwungen, seine Motive offenzulegen und sie zu begründen. Das kann dazu führen, daß die Akzeptanz des Bewertungsverfahrens zunächst nicht sehr hoch ist. Die Prüfung der Trefferquote sollte aber nach einer Einführungsphase zeigen, daß die Wahrscheinlichkeit, einen A-Auftrag zu erhalten, deutlich über dem Durchschnitt liegt. Somit können für diese Kalkulationen gezielt Kapazitäten freigestellt werden. Dagegen werden die C-Kalkulationen als Form der Marktpräsenz behandelt, die nur einen minimalen Aufwand verursachen sollten.

3.2.3.3.2 Steuerung der Kundenkontakte

Der potentielle Auftraggeber steht bei der Auftragsbeschaffung im Mittelpunkt. Dazu gehören zum einen die Bedarfsträger, also alle Personen, die zukünftig Bauaufträge direkt oder im Auftrag vergeben. Zum anderen sind dies vorhandene Kunden, die in der Vergangenheit bereits Bauleistungen vom Unternehmen bezogen haben und in Zukunft weitere Aufträge vergeben werden.

Eine Untergruppe der Bedarfsträger ist der Auftragsmittler. Damit sind alle Personen gemeint, die nicht Bauherr sind, sondern für den Bauherrn den Auftrag vergeben bzw. anderen Bedarfsträgern einen Lieferanten empfehlen. Im wesentlichen sind Auftragsmittler die Mitarbeiter von Ingenieur- und Architekturbüros, von Bauabteilungen oder von Behörden. Da sich die Bauherren in der Regel auf die Empfehlung der Auftragsmittler verlassen, sind diese Mitarbeiter für Bauunternehmen eine zentrale Zielgruppe [vgl. Arnold 1997].

Um sich die Kundengruppen der Zieldefinition konsequent erschließen zu können, ist die Kommunikation mit dem Kunden entscheidend. Die Steuerung der Kundenkontakte erfolgt über die Kundendatei als Hilfsmittel zur Akquisition.

Die einfachste Form einer Kundenkartei ist der Karteikasten. Der heutige Standard einer Adreßdatenbank, die per EDV verwaltet wird, bietet aber Möglichkeiten für ein effizientes Kunden-Informationssystem (KIS). Eine Marketing-Datenbank ist dann ein sinnvolles und nützliches System, wenn sie mehr leistet als das bloße Speichern von Adressen. Sie muß es ermöglichen, alle wichtigen Informationen über die Kunden zu hinterlegen und abzurufen [vgl. Sommer 1996]. Dazu gehört neben der Adressenverwaltung und der Selektion von Adressen für Mailings oder die Wiedervorlage auch die Hinterlegung von Informationen über Kundenkontakte (letzter Termin, Gesprächsthema, Vereinbarungen, nächster Termin, etc.) oder Bemerkungen (Kundenzufriedenheit, Persönlichkeit des Ansprechpartners, regelmäßige Betreuungstermine, etc.).

Um das Leistungsvermögen einer Kundendatenbank abzuschätzen, muß man sie als Protokoll aller Nachrichten und Antworten sehen, die zwischen Firma und Adressat ausgetauscht werden. Eine Geschäftsdatenbank bietet dem dialogorientierten Anbieter Vorteile gegenüber einem Unternehmen mit dem herkömmlichen „Massenmarketing“. Industrieunternehmen, wie z.B. Bauunternehmen, haben beim Einsatz einer datenbankgestützten Absatzpolitik Vorteile gegenüber der Konsumgüterindustrie, da sie weniger Abnehmer haben und die Datenbanken viel kleiner und leichter zu verwalten sind. Die Akquisiteure können selbständig relevante Daten sammeln und daraus Kundenprofile entwickeln [Blattberg 1993].

Kritisch für den Erfolg eines Kunden-Informationssystems (KIS) ist die Akzeptanz durch die Mitarbeiter, die es nutzen sollen bzw. einen Nutzen davon haben sollen. Da Verkäufer i.d.R. kein Interesse haben, „ihr“ Wissen über Kunden dem Unternehmen mitzuteilen, ist es oft schwierig, sie zur Mitarbeit beim Zusammentragen der Daten zu gewinnen. Ein Erfolgsfaktor für die Einführung ist, daß jeder Benutzer zur Erfüllung seiner Aufgaben die von ihm benötigten Informationen vom KIS erhält. Sofern dem Akquisiteur die Möglichkeiten zur Ausweitung des Geschäfts mit seinen Kunden aufgrund von zusätzlichen Informationen vermittelt werden können, wird er auch bereit sein, diese Informationen zur Verfügung zu stellen. Dazu müssen die Daten immer aktuell, korrekt und widerspruchsfrei sein¹⁹.

¹⁹ Weitere Informationen über KIS geben u.a. Arnold [1997] oder Sommer [1996].

3.2.3.4 Umsetzung der Akquisitionsmaßnahmen

Die Vereinbarung von zielorientierten Maßnahmen zur Erreichung der Akquisitionsziele bildet die Grundlage für eine erfolgreiche Akquisitionsstrategie. Nur wenn die „richtigen“ Schritte unternommen werden, können die Aufträge für das Unternehmen gewonnen werden, die zum Erfolg des Unternehmens beitragen. Die größten Schwierigkeiten ergeben sich i.d.R. bei der konsequenten Umsetzung und Verfolgung der Maßnahmen. Obwohl die Umsetzung von Akquisitionsmaßnahmen das tägliche Brot eines Akquisiteurs ist, wird die hier vorgeschlagene Systematik zunächst zusätzlichen Zeitaufwand erfordern.

Es muß daher eine strikte Auswahl an Aktionen getroffen werden, die Kapazitäten bei den Akquisiteuren voraussetzt. Das kann bedeuten, daß einige wenige, aber zeitintensive Maßnahmen schon die gesamte Umsetzungsphase der Akquisitionsstrategie für ein Jahr füllen. Wesentlich ist die langfristige Betrachtung der Thematik „Systematische Auftragsbeschaffung“. Einzelne Schritte zur Verbesserung der Auftragsbeschaffung werden nur äußerst selten innerhalb weniger Monate konkrete Früchte in Form von Aufträgen tragen. Die Aufträge werden immer im aktuellen Tagesgeschäft der Akquisition gewonnen. Aufgabe der Akquisitionsstrategie ist die langfristige Verbesserung der Basis für dieses Tagesgeschäft.

3.2.4 Zusammenfassung und Bewertung

Ausgehend von dem Modellcharakter der Abläufe in einem KMBU können die Ergebnisse der Analysephase zur Prozeßoptimierung in den bestehenden Geschäftsfeldern genutzt werden. Bekannte Optimierungskonzepte sind i.a. für Konzernstrukturen entwickelt und deshalb selten eins zu eins für den Mittelstand übertragbar.

Um einen ganzheitlichen Ansatz der Prozeßoptimierung in KMBU zu verwirklichen, wird ein kontinuierlicher Verbesserungsprozeß implementiert, der drei Kriterien erfüllt: er ist physisch überall im Unternehmen, alle Mitarbeiter sind involviert und die vier Faktoren Mensch, Maschine, Material und Methode finden Beachtung. Mittels einer strukturierten Steuerung des KVP-Prozesses lassen sich sowohl erhebliche Kosteneinsparungen in den Unternehmensprozessen als auch Motivationssteigerungen bei den Mitarbeitern verwirklichen. Trotz der Besonderheiten in der Baubranche lassen sich die in der stationären Industrie erprobten Konzepte nutzen und für ein KMBU anpassen.

Einem Bauunternehmen bietet sich zusätzlich Optimierungspotential in den Phasen der Vorfeld-, Auftrags- und Nach-Akquisition durch die Einführung einer systematischen Auftragsbeschaffung. Mit Bestimmung der Akquisitionsziele entsprechend der Unternehmensstrategie und Umsetzung der dazugehörigen Maßnahmen läßt sich die Auftragsbeschaffung erfolgreicher gestalten, so daß ein Bauunternehmen in seinem Kernkompetenzbereich effizienter arbeitet. Für dieses Gesamtkonzept zum Aufbau einer individuellen Akquisitionsstrategie liefern die Ergebnisse aus der Analysephase eine gute Basis.

3.3 Entwicklung neuer Geschäftsfelder

Die Entwicklung neuer Geschäftsfelder setzt die Ergebnisse aus der Kernkompetenz- und Marktanalyse zur Erweiterung des Leistungsspektrums eines Bauunternehmens um.

Nach einer Vorüberlegung zur Innovation (Kapitel 3.3.1) wird ein Gesamtkonzept zur Entwicklung neuer Geschäftsfelder vorgestellt (Kapitel 3.3.2). Danach wird die Umsetzungssystematik (Kapitel 3.3.3) unter besonderer Berücksichtigung des Wettbewerbs (Kapitel 3.3.4) dargestellt. Kapitel 3.3 schließt mit einigen Anmerkungen zur Gestaltung der Umsetzungsphase (Kapitel 3.3.5).

3.3.1 Vorüberlegung

Acht von zehn Innovationsversuchen scheitern, oft mit beträchtlichen Kosten. Eine Ursache dafür ist der mangelnde Innovationsprofessionalismus in den Managementebenen, mit dem Neuerungen umgesetzt werden müssen. Kreativität als zwingend geforderte Eigenschaft von Führungskräften, die nahezu schon obligatorischen Kreativitätstrainings oder der Einsatz von Kreativitätstechniken sind nicht der Schlüssel zum Erfolg. Selbst die unkreativsten Unternehmen haben mehr Ideen, als sie realisieren können.

Nach einer Studie der Deutschen Gesellschaft für Mittelstandsberatung (DGM) zeigt sich eine Diskrepanz zwischen Ideen und der Realisierung von Innovationen: in 82 von 100 untersuchten Unternehmen waren Ideen zu Produkt- und Prozeßinnovationen vorhanden, die in den vergangenen drei Jahren nur 24 Unternehmen realisierten. Von 45 Vorschlägen zur Erschließung neuer Märkte oder Zielgruppen hatten 5 Unternehmen Erfolg bei der Umsetzung, Diversifikationspläne zu neuen Produkten in neuen Zielgruppen konnten innerhalb von drei Jahren nur 2 von 43 Unternehmen aus der Grundgesamtheit von 100 untersuchten Mittelständlern verwirklichen. Die Gründe dafür sahen 86% der Unternehmer in dem übermächtigen Tagesgeschäft, das keine Zeit zum Nachdenken lasse [Windau 1996].

Kleine und mittlere Unternehmen tun sich im Vergleich zur Großindustrie leichter in der Ideenphase bzw. bis zur Prototypphase. Die Entwicklung zur Serienreife und der Beginn der Vermarktungsphase verursachen aber einen so erheblichen Aufwand, daß die meisten kleineren Unternehmen „underfinanced“ und „undermanaged“ sind. Um Innovation erfolgreich zu betreiben, bedarf es keines speziellen Unternehmertyps, sondern vielmehr einer systematischen Arbeitsweise, mit der eine professionelle Innovation gewährleistet wird [vgl. Malik 2000].

3.3.2 Konzept

Die Integration der Entwicklung neuer Geschäftsfelder in ein Gesamtkonzept ist Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung. Die Geschäftsfeldentwicklung läuft nicht als isoliert zu betrachtender Prozeß ab, sondern ist mit den unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens verknüpft und wird von vielen internen und externen Faktoren bestimmt (Bild 49).

Die Suche nach neuen Geschäftsfeldern basiert auf der vorgelagerten Marktanalyse (vgl. Kapitel 2.3). Die Marktanalyse ist als Oberbegriff für die Beschaffung, Auswertung und Interpretation der relevanten Daten die Informationsgrundlage für die Marketingentscheidungen zur Geschäftsfeldentwicklung.

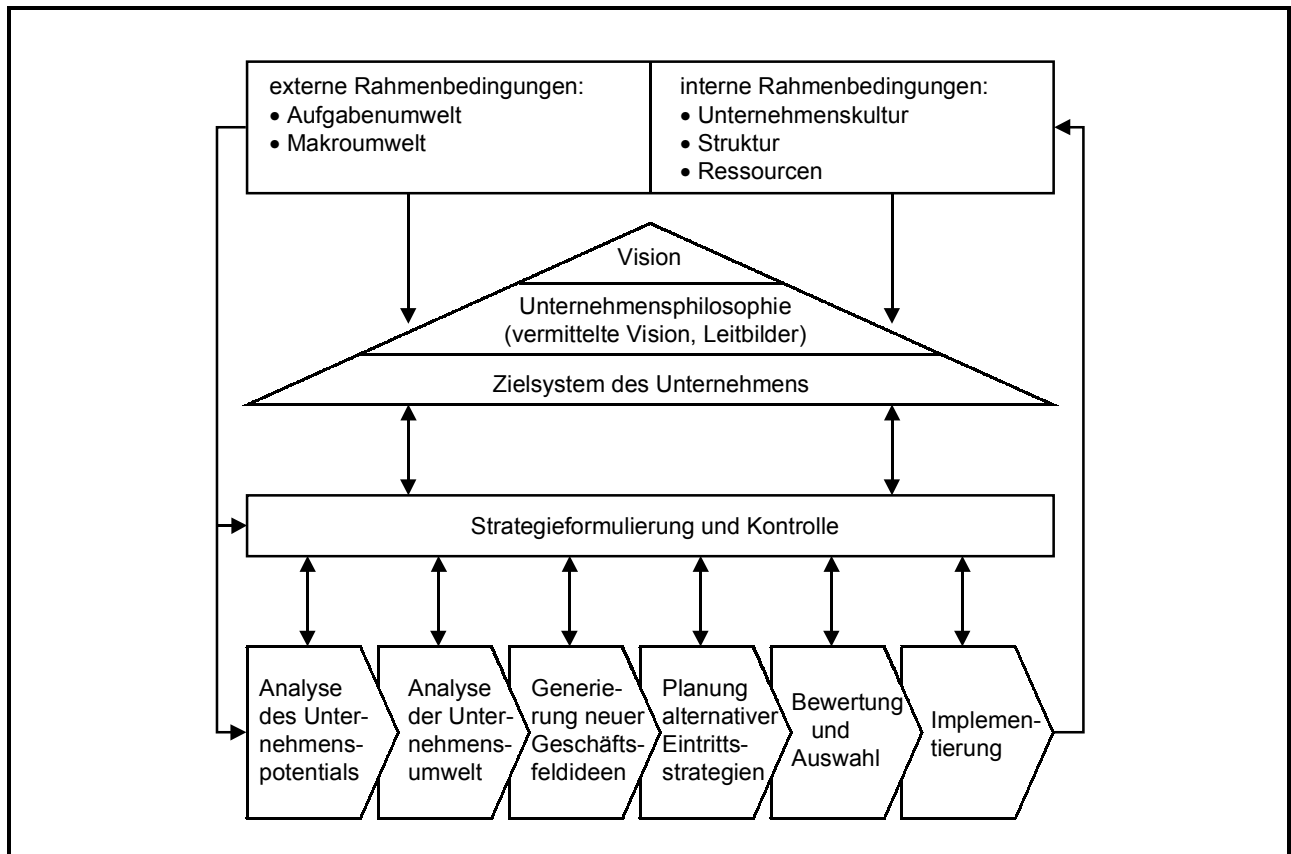


Bild 49:

Strategisches Managementmodell [Brixle 1993]

Ein strategisches Managementmodell enthält eine Strategieformulierung und eine Strategieimplementierung, die aufeinander abzustimmen sind. Hinzu kommen die Elemente der Analyse des Unternehmens und der Unternehmensumwelt sowie Steuerungs- und Kontrollaufgaben [Brixle 1993].

Die Entwicklung neuer Geschäftsfelder unterteilt sich in die **Phase der Suche nach neuen Geschäftsfeldern** (Schritte 1 bis 3), die **Phase des Screenings** (Schritte 4 und 5) und die **Implementierung** (Schritt 6). Die einzelnen Elemente, Ebenen und Schritte sind miteinander vernetzt, so daß die Geschäftsfeldentwicklung als iterativer Prozeß betrieben wird.

Die unternehmerische **Vision** ist die Vorstellung von der zukünftigen Rolle eines Unternehmens in bezug auf Unternehmenszweck, -ziel und -selbstverständnis [Henzler 1988]. Die **Unternehmensphilosophie** grenzt sich davon durch ihre gegenwartsbezogene Perspektive ab und sollte als vermittelte Vision die ursprüngliche durch Leitbilder festigen [vgl. Brixle 1993]. Die aus Unternehmensvision und -philosophie resultierenden **Unternehmensziele** müssen bzgl. Inhalt und Zeitbezug (SMART) eindeutig sein, so daß sie konkrete Vorgaben für strategische und operative Entscheidungen geben. Aufgabe dieser Formation ist es, als Antriebsfeder für die Geschäftsfeldentwicklung zu fungieren.

Um die vorgegebenen Ziele zu erfüllen, muß die **Strategieformulierung** die dazu notwendigen Mittel und Wege für Unternehmensstrategie (corporate strategy), Geschäftsfeldstrategie (business strategy) und Funktionsbereichsstrategie (functional strategy) entwickeln [vgl. Wheelen 1989]. Die **Kontrolle** prüft, ob neue Geschäftsfelder mit der Strategie kompatibel sind und leitet ggf. korrigierende Maßnahmen ein. Sie steuert die Wechselbeziehung von Strategieformulierung und Geschäftsfeldentwicklung.

Die **internen und externen Randbedingungen** beeinflussen als Bestandteil des Gesamtkonzeptes ebenfalls die Geschäftsfeldentwicklung. Mit Unternehmenskultur, Organisationsstruktur und Unternehmensressourcen rücken auf interner Seite die Mitarbeiter und ihre Unterstützung zur Geschäftsfeldentwicklung in den Vordergrund. Die externen Faktoren wie z.B. Nachfrager, Konkurrenten, ökonomische Veränderungen, etc. sind Grundlage für strategische Entscheidungen und beeinflussen die Phase der Suche nach Geschäftsfeldern.

Die Entwicklung neuer Geschäftsfelder setzt sich aus drei Teilen (Suche, Screening und Implementierung) zusammen:

Die **Analyse des Unternehmenspotentials** gewährleistet in Form der Kernkompetenzanalyse die Auseinandersetzung mit den Stärken und Schwächen. Die Kernkompetenzen nehmen bei der Suche nach neuen Geschäftsfeldern eine zentrale Stellung ein und liefern die Entwicklungsmöglichkeiten für völlig neue Geschäftsfelder. Die **Analyse der Unternehmensumwelt** durch Markt- und Wettbewerbsanalyse identifiziert die Chancen und Risiken für ein Unternehmen, so daß wichtige Trends und Entwicklungen frühzeitig erkannt werden [vgl. Brixle 1993]. Die Zusammenführung der beiden Analyseergebnisse ist die Grundlage für die **Generierung neuer Geschäftsideen**. Dazu ist das Spektrum der Kreativitätstechniken und Methoden nur der erste Schritt. Die Identifikation von Ideen, die zu potentiellen Geschäftsfeldern ausgebaut werden können, eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit haben und mit der Unternehmensstrategie im Einklang stehen, geht dabei weit über die bloße Ideenfindung hinaus. Die Schwierigkeiten der Geschäftsfeldentwicklung liegen in den folgenden Phasen der Umsetzung [vgl. Malik 2000].

Die **Planung alternativer Markteintrittsstrategien** ist Teil der Screeningphase. Damit ist eine Prüfungsmöglichkeit gegeben, ob Fähigkeiten, Ressourcen und Strategie des Unternehmens die Entwicklung eines geplanten Geschäftsfeldes ermöglichen. Erst nach diesem Planungsschritt folgt die **Bewertung der neuen Geschäftsfelder**. Dazu sind für eine „Go-Decision“ neben den harten Kriterien wie Wirtschaftlichkeit auch weiche Faktoren zu berücksichtigen. Um sich den Anschluß an langfristig erfolgsversprechende Wachstumsmärkte zu sichern (Umwelttechnik, etc.), muß auch die (nicht exakt vorhersehbare) Markattraktivität wirklich neuer Ideen unter Vernachlässigung einer genauen Planbarkeit berücksichtigt werden.

Die operative **Implementierungsphase** beinhaltet die eigentliche Produktentwicklung und -herstellung. Die Kontrolle des Innovationserfolges ist nicht die Realisierung des technisch Möglichen, sondern die erfolgreiche Markteinführung, die im Innovationsmanagement mittels Businessplan, Budget, etc. gesteuert wird (Kapitel 3.4).

3.3.3 Systematik der Vorgehensweise

Die Entwicklung neuer Geschäftsfelder beginnt mit der Idee, neue Produkte oder Märkte in das bisherige Kerngeschäft zu integrieren (zur Ideenfindung vgl. Kapitel 2.3.3). Aus der Fülle der Ideen muß eine Selektion vorgenommen werden. Ziel ist, die Zahl der Ideen soweit zusammenzufassen, daß eine überschaubare Zahl von möglichen neuen Geschäftsfeldern übrig bleibt, die intensiv auf ihre Eignung für das Bauunternehmen geprüft werden.

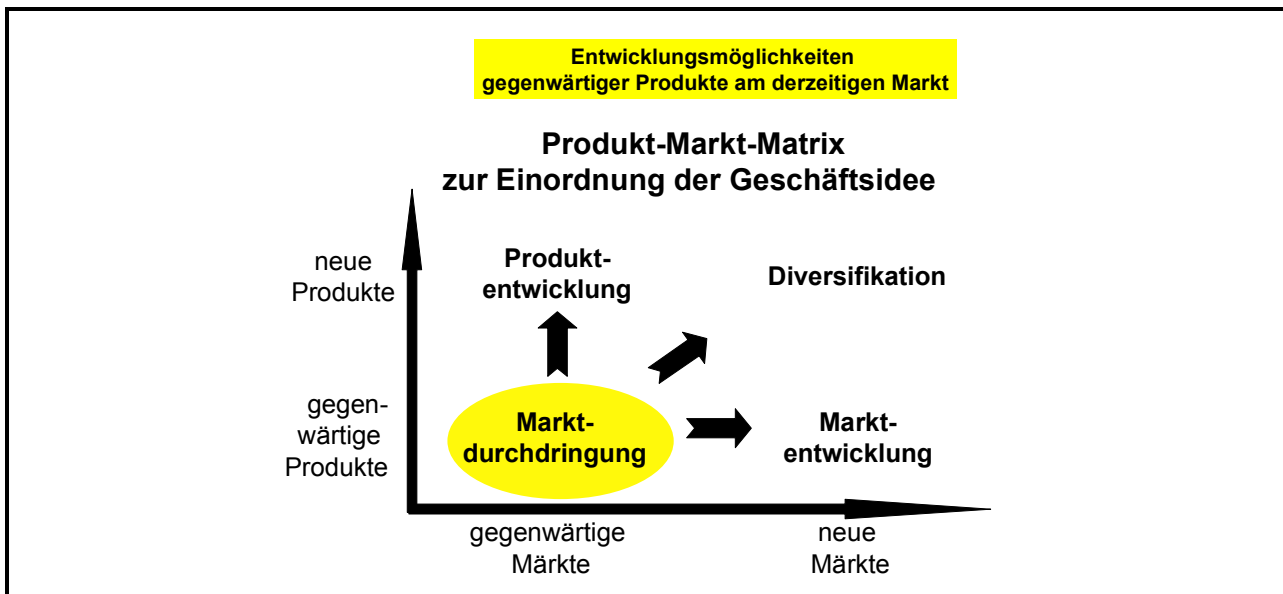
Für die genauer zu untersuchenden Geschäftsfelder müssen dann die notwendigen Informationen beschafft werden. Dabei ist besonders auf eine systematische Vorgehensweise zu achten. Die Schritte zur Evaluierung neuer Geschäftsideen lassen sich anhand einer Checkliste abarbeiten:

- 1. Schritt: Geschäftsfelder beschreiben
- 2. Schritt: Kundennutzen darstellen
- 3. Schritt: Marktabgrenzung vornehmen
- 4. Schritt: Konkurrenzanalyse durchführen
- 5. Schritt: Absatzplanung
- 6. Schritt: Kostenplanung
- 7. Schritt: Investitionsplan erstellen
- 8. Schritt: Finanzierung sichern
- 9. Schritt: Businessplan erstellen / Planelemente zusammenfassen

Nachdem die Geschäftsidee skizziert ist, muß zunächst die Frage der Nutzenstiftung für den Kunden eindeutig beantwortet sein: „Der Kunde will weiße Wäsche, nicht Waschpulver“ (Kenichi Omahe, McKinsey Japan). Die Erwartungshaltung des Kunden zur Lösung seines Problems ist also entscheidend für den Markterfolg (demand pull), nicht das, was technisch machbar ist (technology push). Dementsprechend ist dem Kunden bzw. dem Nicht-Kunden also entweder eine Lösung für seinen Bedarf zu entwickeln oder er muß zunächst auf die Neuerungen vorbereitet werden, um seinen Bedarf zu wecken.

Die Marktabgrenzung ist die Frage nach den relevanten Märkten des Unternehmens, nicht aus Unternehmenssicht, sondern aus Sicht des Nachfragers. Dazu können sieben W-Fragen dienen:

- **W**as für ein Geschäftsfeld / Produkt?
- **W**o soll es abgesetzt werden? (Kaufort)
- **W**ann und wie lange? (Kaufzeit)
- **W**arum kauft der Kunde? (Bedürfnis)
- **W**er ist der Kunde? / Wer ist der (wirkliche) Entscheider?
- **W**ie laufen die Kaufprozesse ab?
- **W**ieviel Potential ist vorhanden? (Kaufmenge)

**Bild 50:**

Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff

Die Marktanalyse beinhaltet die Einordnung der Geschäftsidee: Wird mit der neuen Idee eine **Marktlücke** geöffnet, in der man der einzige Anbieter ist? Mit steigender Wettbewerberzahl befindet man sich nur noch in einer **Marktnische**, was die Erfolgsaussichten beeinträchtigt. Bei einer Vielzahl von Mitbewerbern liegt ein reiner **Verdrängungswettbewerb** vor, der weniger Aussicht auf Erfolg bietet. So erfordert ein neues Produkt in einem alten Markt eine andere Strategie als die Übertragung eines Produktes in einen neuen Marktbereich (Bild 50).

Aus diesem Grunde hat die Konkurrenzanalyse eine wichtige Funktion. Die benötigten Informationen über die Wettbewerber sind dabei leichter zu bekommen, wie man zunächst annimmt. Es reicht i.d.R. aus, wenn alle frei verfügbaren Informationen, z.B. Beobachtungen der eigenen Außendienstmitarbeiter, Internet-Hompages, Anzeigen des Konkurrenten in Zeitungen, etc. zusammengetragen werden [vgl. Arnold 1997]. Die Schwierigkeit liegt i.a. in der systematischen Aufbereitung und Auswertung der Informationen, deren Ergebnisse dann entsprechend umgesetzt werden müssen. Zu diesem Zweck ist bereits eine ganze Branche von Dienstleistern entstanden, die diese Aufgaben für Unternehmen erledigen.

Interessant für die Identifikation der Konkurrenz ist nicht die Frage „Wer stellt das gleiche Produkt her?“, sondern vielmehr „Welche Anbieter können das gleiche Nachfragebedürfnis des Kunden befriedigen?“. Beispielsweise ist in den 60er Jahren einem Produzenten von Rechenschiebern mit dem Preisverfall bei Taschenrechnern ein ganzes Marktsegment unwiederbringlich verlorengegangen, ohne daß der Anbieter darauf vorbereitet war. Die Konkurrenz kam dabei aus einer vollkommen neuen Branche, wäre aber mit einem „Blick in die Zukunft“ vorhersehbar gewesen.

Die Absatzplanung als Teil der Marktanalyse beschäftigt sich mit der Abschätzung des Marktpotentials, d.h. der in der betrachteten Periode möglichen Absatzmenge auf dem identifizierten relevanten Markt. Das Marktpotential wird dabei zumeist größer sein als das eigentliche Absatzvolumen, also der realisierten Absatzmenge auf dem identifizierten relevanten Markt. Zur Einführung des Geschäftsfeldes schließen sich die

Elemente der Kostenanalyse und -planung an, die mit der Investitions-, Liquiditäts- und Finanzplanung abschließen [vgl. Seidenschwarz 1993 und Ehrmann 1999].

3.3.3.1 Kundenorientierung und Technologieorientierung

Die Kernkompetenzanalyse bildet mit der Markt- und Wettbewerbsanalyse die Basis für die Entwicklung neuer Geschäftsfelder. Die Kernkompetenzen eines Unternehmens eröffnen potentiell den Zugang zu einer Vielzahl von Märkten und geben Auskunft darüber, welche Geschäftsbereiche vertiefend in die Entwicklung einzubeziehen sind. Die Markt- und Wettbewerbsanalyse erschließt den Blickwinkel zu den zukünftig relevanten Geschäftsfeldern.

Die Ansätze zum Finden einer Geschäftsidee gründen sich somit (zu gleichen Teilen) auf die beiden Perspektiven der Technologieorientierung (technology push-Innovation) und der Nachfrageorientierung (demand pull-Innovation).

Wichtig kann bei der Nachfrageorientierung die Unterstützung der Ideenfindung durch das Einbeziehen von Kunden sein. Eine Kundenbefragung (vgl. Kapitel 2.2.3) ist eine gute Methode, um auf die Kunden im Sinne einer breiten oder selektiven Einbeziehung zuzugehen. Andere Möglichkeiten sind gezielte Arbeitsgruppen oder Workshops mit ausgewählten Kunden bzw. regelmäßige Gespräche mit bestimmten Stammkunden (lead user-Gespräche). Der Begriff „lead user“ meint in diesem Zusammenhang die (Stamm-)Kunden, die einen wesentlichen Beitrag zur Gestaltung neuer Geschäftsfelder leisten können.

Wesentlich bei der Einbeziehung von Kunden zur Ideenfindung ist der fortlaufende Kontakt mit ihnen und die Dokumentation der Kundenwünsche, denn Kundenanforderungen und -bedürfnisse können sich ändern [vgl. Theile 1999]. Um eine möglichst objektive Bewertung der Geschäftsideen zu erhalten, kann es vorteilhaft sein, auch die Nicht-Kunden und damit den naturgemäß größten Teil der Bedarfsträger einzubeziehen (Bild 51).

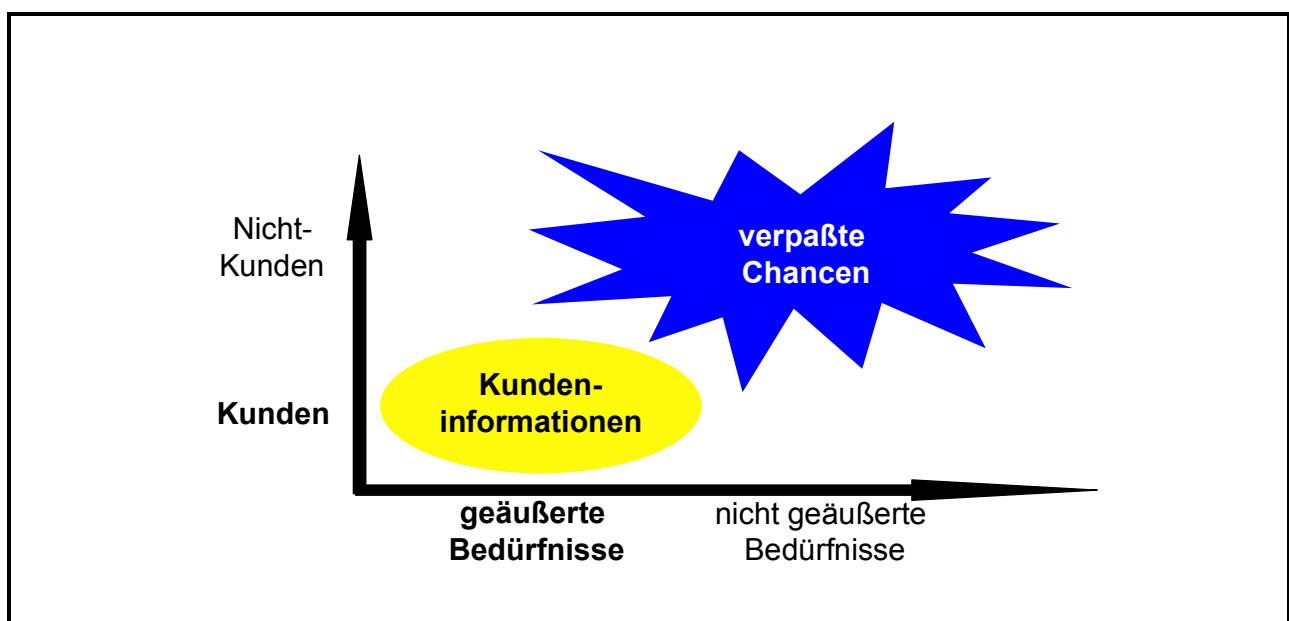


Bild 51:

Spektrum der Bedarfsträger [Theile 1999]

Wie im Zusammenhang mit der Kundenbefragung erläutert, ist es normal, wenn 85% bis 95% der antwortenden Kunden zufrieden mit der Leistung des Unternehmens sind. Aber nur 5% der unzufriedenen Kunden geben eine Rückmeldung an den Hersteller. Analog sind es auch bei der Entwicklung neuer Geschäftsfelder oder Produkte gerade die Bedarfsträger, die bisher nicht überzeugt werden konnten, die einen wertvollen Beitrag zur Gestaltung der Geschäftsfeldentwicklung leisten können.

3.3.4 Einbeziehung des Konkurrenzverhaltens

Zur Entwicklung neuer Geschäftsfelder sind drei Fragestellungen zu beantworten:

- Was ist der Bedarf? (vgl. Kapitel 2.3 - Marktanalyse)
- Welche Kompetenzen / Kapazitäten habe ich?
(vgl. Kapitel 2.2 - Kernkompetenzanalyse)
- Welche Kompetenzen / Kapazitäten bietet der Wettbewerb?

Daraus können Möglichkeiten abgeleitet werden, sich mit Wettbewerbsvorteilen am Markt zu positionieren (Kapitel 3.3.4.1) und sich entsprechend im Markt-Wettbewerbs-Gefüge zu behaupten (Kapitel 3.3.4.2). Die Einbeziehung des Konkurrenzverhaltens schließt mit den möglichen Reaktionen auf die Wettbewerber (Kapitel 3.3.4.3 und 3.3.4.4).

3.3.4.1 Wettbewerbsvorteile

Der Wettbewerb bestimmt, welche Innovationen oder neuen Geschäftsfelder für ein Unternehmen die richtigen sind und hat damit Einfluß auf Erfolg oder Mißerfolg. Wettbewerbsstrategie ist das Streben, sich innerhalb der Branche günstig zu plazieren, so daß sich eine gewinnbringende Position behaupten läßt. Die Wettbewerbsanalyse (vgl. Kapitel 2.3.5) beschreibt, wie sich die fünf Wettbewerbskräfte (vgl. Bild 9) für ein Geschäftsfeld mit der Zeit verändern.

Darauf aufbauend ist zu entwickeln, wie sich ein Unternehmen Wettbewerbsvorteile schaffen und erhalten kann. Es gibt zwei Grundtypen von Wettbewerbsvorteilen, über die ein Unternehmen verfügen kann: niedrige Kosten oder Differenzierung.

Aus diesen zwei Grundtypen von Wettbewerbsvorteilen ergeben sich in Kombination mit dem Tätigkeitsbereich des Unternehmens drei Strategietypen, um erfolgreich in einer Branche zu operieren (vgl. Bild 10):

- Kostenführerschaft,
- Differenzierung oder
- Konzentration auf Schwerpunkte.

Der Wettbewerb hat einen entscheidenden Einfluß auf die Wertkette. Das Modell der Wertkette kann als Instrument zur Diagnose und Förderung von Wettbewerbsvorteilen genutzt werden (Bild 52). Mittels einer maßgeschneiderten Wertkette kann ein Unternehmen sich Kostenvorteile verschaffen und sich von den Konkurrenten differenzieren [vgl. Porter 1999].

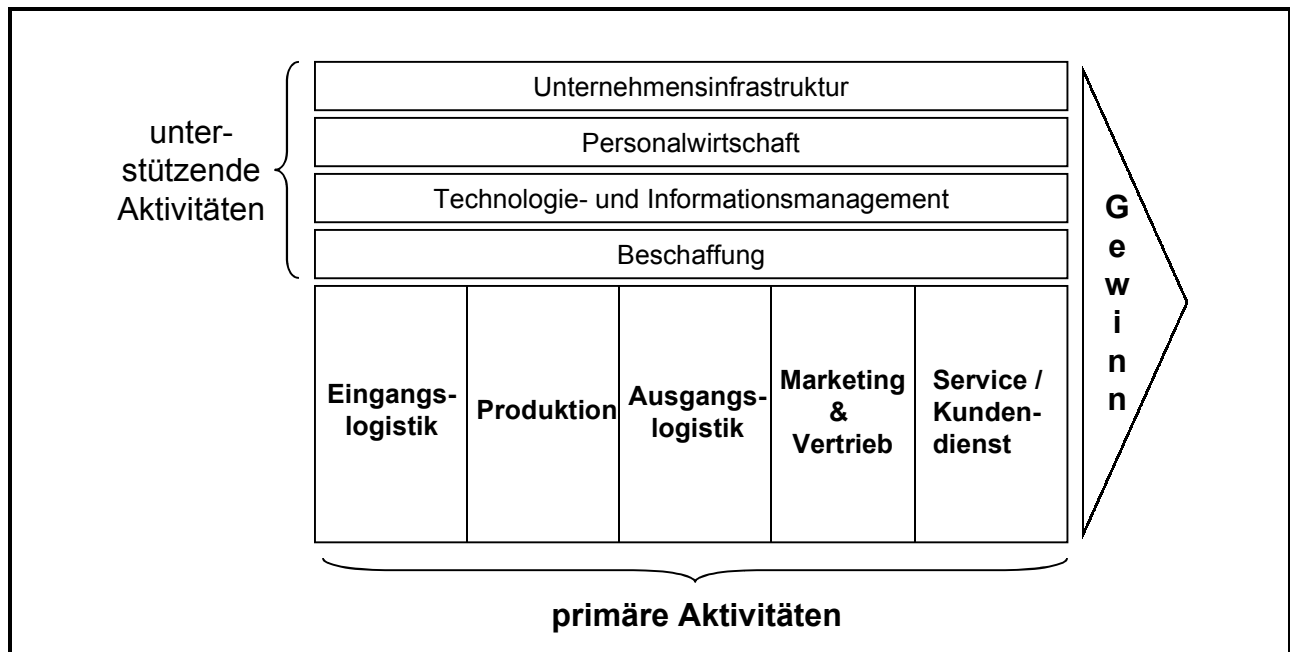


Bild 52:

Modell der Wertkette [Porter 1999]

Die Wertkette gliedert ein Geschäftsfeld in strategisch relevante Tätigkeiten und macht so das Kostenverhalten und die potentiellen Differenzierungsquellen transparent. Es wird zwischen primären und sekundären Aktivitäten differenziert. Die fünf primären Aktivitäten beinhalten die Erstellung des (Bau-)Produkts vom Eingang der Produktionsfaktoren über die Produktion bis hin zum Verkauf und dem Service. Die vier sekundären Aktivitäten umfassen die unterstützenden Tätigkeiten zur betrieblichen Leistungserstellung [vgl. Hartenstein 2000]. Wenn ein Unternehmen diese strategisch wichtigen Aktivitäten besser oder preiswerter als die Konkurrenz erfüllt, verschafft es sich einen Wettbewerbsvorteil. Die Wertkette eines Unternehmens unterscheidet sich im Wettbewerbsfeld von der seiner Konkurrenten. Wird nur ein bestimmtes Geschäftsfeld oder Branchensegment bedient, kann die Wertkette maßgerecht auf dieses Segment ausgerichtet werden, so daß sich im Vergleich zur Konkurrenz Kostenvorteile oder eine Differenzierung ergeben:

- Kostenvorsprung als erste Art von Wettbewerbsvorteilen setzt voraus, daß das Kostenverhalten im Geschäftsfeld richtig verstanden wird. Kostenuntersuchungen dürfen sich nicht nur auf die Fertigungskosten konzentrieren und die Auswirkungen der anderen Aktivitäten auf die relative Kostenposition übersehen. Ebenso muß zur Bewertung der eigenen relativen Position die Kostenposition der Konkurrenten erfaßt sein, wobei die üblichen Lohn-Rohstoffkosten-Vergleiche ggf. nicht ausreichen.
- Differenzierung als zweite Art von Wettbewerbsvorteilen bedingt, daß im Vergleich zur Konkurrenz zumindest Kostenparität behauptet werden muß. Zur Differenzierungsstrategie dürfen die Möglichkeiten nicht zu eng im Zusammenhang mit dem physischen Produkt gesehen werden. Differenzierungsmöglichkeiten existieren entlang der gesamten Wertkette, so daß eine Einmaligkeit gegenüber dem Wettbewerb geschaffen wird, die für den Käufer einen Wert besitzt.

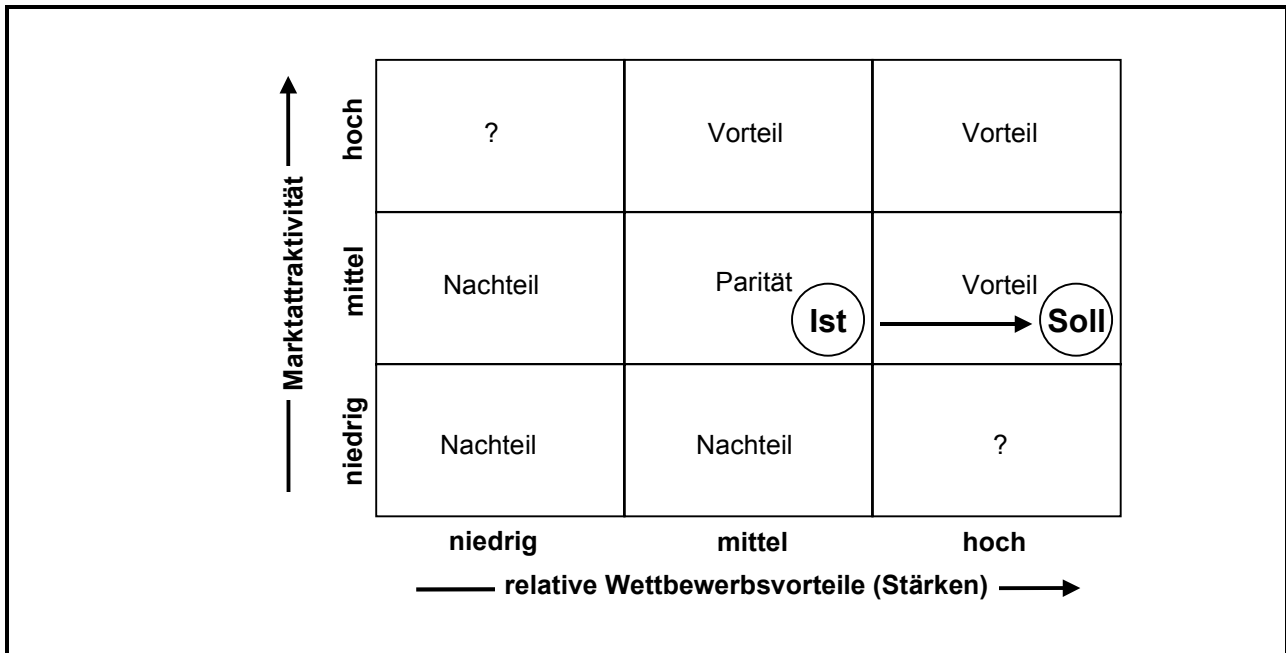


Bild 53: Portfoliokonzept von McKinsey [Simanek 1998]

Aufbauend auf die Entwicklung von Wettbewerbsvorteilen für ein Geschäftsfeld kann eine Szenarioplanung die Unsicherheiten bei der Planung und Umsetzung von Wettbewerbsstrategien vermindern. Durch die Erkenntnisse über das Spektrum möglicher zukünftiger Branchenstrukturen läßt sich die Wirksamkeit der Wettbewerbsstrategie erhöhen. Dabei kommt neben einer Defensivstrategie (Kapitel 3.3.4.3) zur Abwehr und Neutralisierung von Konkurrenten für die Entwicklung neuer Geschäftsfelder insbesondere auch die Offensivstrategie (Kapitel 3.3.4.4) zur Eroberung von Marktanteilen zum Tragen [vgl. Porter 1999].

3.3.4.2 Marktattraktivitäts-Wettbewerbs-Portfolio

Zur Ergänzung der Portfoliokonzeption von Marktwachstum und Marktanteil (vgl. Bild 6) um die Aspekte des Wettbewerbsverhaltens entwickelte das Beratungsunternehmen McKinsey die Marktattraktivitäts-Wettbewerbsmatrix. Sie orientiert sich an dem Kriterium der Marktattraktivität als Umweltkomponente und dem Kriterium Wettbewerbsvorteile zur Geschäftsfeldbewertung (Bild 53). Durch die Untergliederung der beiden Kriterien ergibt sich eine 3x3-Matrix zur Einordnung der Geschäftsfelder, nach der eine jeweilige Normstrategie bestimmt werden kann [vgl. Jacob 1996]. Je nach Positionierung ergibt sich ein strategischer Vorteil oder Nachteil für ein Geschäftsfeld, der in eine Investitions- oder Desinvestitionsentscheidung mündet. Sofern weder Vorteil (Wachstumsstrategie) noch Nachteil (Abschöpfungsstrategie) eindeutig zu identifizieren sind, muß durch Selektion eine Offensiv-, Defensiv- oder Übergangsstrategie gewählt werden. Die Offensivstrategie dient zur Erreichung einer verbesserten Wettbewerbsposition bei hoher Marktattraktivität und niedrigen relativen Wettbewerbsvorteilen. Die Defensivstrategie unterstützt die Erhaltung von hohen Wettbewerbsvorteilen durch minimale Investitionen bei geringer Marktattraktivität. Übergangsstrategien können sowohl Investitionen als auch Desinvestitionen beinhalten.

Wettbewerbsstärke	hoch	<ul style="list-style-type: none"> • Gesamtposition halten • Cash-flow anstreben • investieren, um Position zu halten 	<ul style="list-style-type: none"> • Wachstumssegmente identifizieren • stark investieren • Position an anderer Stelle halten 	<ul style="list-style-type: none"> • Wachstum • Vorherrschaft anstreben • Investitionen maximieren
	mittel	<ul style="list-style-type: none"> • Produktlinien stützen • Investitionen minimieren • Veräußerung vorbereiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Wachstumssegmente identifizieren • spezialisieren • selektiv investieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Marktführerpotential beurteilen • Schwächen identifizieren • Stärken aufbauen
	gering	<ul style="list-style-type: none"> • Anpassung an das Konkurrenzverhalten • Zeit des Marktaustritts festlegen und veräußern 	<ul style="list-style-type: none"> • spezialisieren • Nischen suchen • Marktaustritt erwägen 	<ul style="list-style-type: none"> • spezialisieren • Nischen suchen • Akquisitionen erwägen
		gering	mittel	hoch
		Branchenattraktivität		

Bild 54: Strategische Schlußfolgerungen aus der McKinsey-Matrix [Antoni 1989]

Aus der Marktattraktivitäts-Wettbewerbs-Matrix ergibt sich die strategische Stoßrichtung für ein Geschäftsfeld (Bild 54). Zur Einschätzung von beiden Portfoliokriterien müssen die relevanten Faktoren und ihre Wichtung im Unternehmen festgelegt werden. Die Marktattraktivität wird z.B. durch Faktoren wie Marktwachstum, Marktqualität oder Umweltsituation bestimmt, die relativen Wettbewerbsvorteile dagegen durch Faktoren wie z.B. Marktposition, Qualifikation der Mitarbeiter oder Produktions-, Forschungs- und Entwicklungspotential [vgl. Jacob 1996].

3.3.4.3 Defensivstrategie

Ein Unternehmen ist durch Angriffe von neuen oder etablierten Konkurrenten verletzbar. Die Verteidigungsstrategie verfolgt das Ziel, die Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens dauerhafter zu machen, indem ein Angriff unwahrscheinlicher gemacht oder seine Intensität verringert wird. Um Offensiven der Konkurrenz abzuwehren, sind drei Phasen zu beachten:

In der **Voreintrittsphase** prüft ein neuer Anbieter die Branche als Eintrittsziel. Diese Phase ist relativ schwer zu erkennen, da der Anbieter sich auf Marktuntersuchung, Verfahrensentwicklung und Verhandlungen mit Investitionsbanken konzentriert. Ziel der Verteidigung ist es, die Eintrittsbarrieren so weit zu erhöhen, daß der potentielle neue Anbieter sich entscheidet, nicht in die Branche einzutreten

In der **Eintrittsphase** investiert ein neuer Anbieter, um sich in der Branche zu positionieren. Seine Aktivitäten umfassen z.B. den Bau von Produktionsanlagen, Produktvorstellung oder den Aufbau eines Vertriebs. Die Verteidigungsstrategie baut auf Kenntnis der Frage auf, wie ein Herausforderer das Unternehmen sieht und wie er seine Alternativen für den Markteintritt bewertet. Sofern verhindert werden kann, daß der neue Anbieter sich eine lebensfähige Position verschafft, wird er sich ggf. aus dem Markt zurückziehen.

In der **Nacheintrittsphase** verlagern sich die Investitionen des Anbieters zur Erhaltung und Verteidigung seiner Position innerhalb der Branche. Der Herausforderer legt sich stärker auf seine Strategie fest und entwickelt mit wachsendem Erfolg mehr Engagement. Für die Verteidigungsstrategie bedeutet dies, daß im Verlauf dieses Prozesses die Austrittsbarrieren höher werden. Den Zielen eines neuen Anbieters zuvorzukommen oder ihm Grenzen zu setzen wird mit steigendem Engagement des Herausforderers schwieriger [vgl. Porter 1999].

Die Möglichkeiten zur Defensivstrategie müssen bei der Einführung neuer Geschäftsfelder als Reaktionsmuster der Konkurrenten berücksichtigt werden. Die Beachtung der Verteidigungsstrategien vereinfacht die Umsetzung der eigenen Angriffsstrategie.

3.3.4.4 Offensivstrategie

Der Eintritt in ein neues Geschäftsfeld kann aufgrund eines hohen Marktwachstums oder der Rentabilität interessant sein. Dagegen stehen die bisherigen Marktanbieter, die aufgrund ihres Images, ihrer Erfahrung sowie ihrer Kontakte zu Lieferanten oder Vertriebswegen Vorteile besitzen. Erfolgreiche Strategien zur Einführung neuer Geschäftsfelder versuchen, die Wettbewerbsvorteile der anderen Anbieter zunichte zu machen und dabei deren Vergeltungsmaßnahmen auszuweichen. Dabei darf z.B. nicht direkt mit einer Nachahmungsstrategie in den Wettbewerb eingetreten werden, ohne die Kapazitäten und das Durchhaltevermögen der Konkurrenz zu beachten, die auf Aktivitäten eines neuen Herausforderers mit Gegenmaßnahmen reagieren wird.

Veränderungen in der Branchenstruktur oder die bessere Kenntnis über die Branchenstruktur im Vergleich zum Wettbewerb können es ermöglichen, die Konkurrenz zu überholen. Um erfolgreich in ein neues Geschäftsfeld eintreten zu können, müssen drei Voraussetzungen erfüllt sein [Porter 1999]:

- **dauerhafter Wettbewerbsvorteil**
Um sich von der Konkurrenz abzuheben, müssen klare und dauerhafte Wettbewerbsvorteile bzgl. Kosten oder Differenzierung vorhanden sein. Bei einem Kostenvorteil können höhere Marktanteile durch Preissenkungen oder erhöhte Investitionen in Marketing und Technologieentwicklung erzielt werden. Eine Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb ermöglicht höhere Preise oder minimierten Marketingaufwand, um sich bei seinen Zielgruppen zu positionieren.
- **nahezu paritätische Position bei anderen Aktivitäten**
Um die Vorteile der bisherigen Marktteilnehmer kompensieren zu können, muß der neue Anbieter bei einer Differenzierungsstrategie auch annähernd Kostengleichheit bieten, damit die Wettbewerber ihren Kostenvorteil nicht zur Neutralisierung des Wettbewerbsvorteils nutzen. Analog muß dem Kunden bei einer Kostenstrategie ein ausreichender Wert geboten werden, damit die Konkurrenz ihre höheren Preise nicht für nachhaltige Vergeltungsmaßnahmen verwenden kann.
- **Schutz vor Vergeltungsmaßnahmen**
Trotz eines Wettbewerbsvorteils können Vergeltungsmaßnahmen der Konkurrenz untragbare Kosten für einen neuen Anbieter bedeuten. Die möglichen Vergeltungsmaßnahmen müssen aufgrund der eigenen Strategie oder der des Verteidigers so wenig attraktiv sein, daß sie nicht dauerhaft von den etablierten Anbietern umgesetzt werden.

Zur Entwicklung eines neuen Geschäftsfeldes müssen i.d.R. andere Strategien gefunden werden, als sie bereits vom Wettbewerb verfolgt werden, um die Vorteile der bisherigen Marktteilnehmer auszugleichen.

Ein neuer Anbieter kann versuchen, sich einen ausreichenden Marktanteil zu sichern, indem er bei gleicher Strategie und Vorgehensweise die Konkurrenz durch höhere **Investitionsbereitschaft** schlägt. Die Marktanteile werden in diesem Fall mittels erheblicher Investitionen, wie z.B. niedrigen Preisen oder hohem Werbeaufwand, gekauft.

Eine zweite Möglichkeit zum Angriff der Konkurrenz ist die **Neubestimmung des Wettbewerbsfeldes** im Vergleich zu den Wettbewerbern. In einem verkleinerten Feld läßt sich die Wertkette besser auf einzelne Ziele ausrichten, ein vergrößertes Wettbewerbsfeld ermöglicht Synergien und Integrationsvorteile. Mögliche Arten der Neubestimmung sind z.B. die Beschränkung auf Segmente, die Ausdehnung auf verwandte Branchen oder eine Veränderung von Aktivitätenspektrum und Aktionsradius.

Eine dritte Möglichkeit ist die **Neustrukturierung der Wertkette** mit dem Ziel, in einzelnen Aktivitäten oder der gesamten Wertkette anders zu arbeiten als die Konkurrenz, um Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Dazu können z.B. verbesserte Produktleistungen, Veränderungen in der Logistik und der Auftragsabwicklung oder ein verbesserter Kundenservice gehören. Je mehr Aktivitäten sich in der Wertkette neu organisieren lassen - z.B. aufgrund von Strukturveränderungen oder durch Ändern des bisher Üblichen - desto besser können langfristig Wettbewerbsvorteile aufgebaut werden. Die Möglichkeiten dazu lassen sich durch Analysen von Markt, Branche, Wettbewerb oder Wertkette ermitteln.

3.3.5 Umsetzung

Für die erfolgreiche Entwicklung und Einführung neuer Geschäftsfelder sind die Ideen wichtig, die umgesetzt werden können. Der „Standardfall“ in KMBU wird sein, daß ein Einzelner eine Vision hat, für deren Umsetzung er sich einsetzt. Diese Form des unternehmerischen Gespürs ist immer ein wichtiger Bestandteil der Unternehmensführung. Der Ideengeber wird sich in diesem Fall um eine kontinuierliche Verfolgung des Ziels bemühen.

Es empfiehlt sich aber, weitere Ideengeber zu integrieren. Die hier vorgeschlagene Einbeziehung der Mitarbeiter und Kunden bietet sich besonders an, weil diese im Gegensatz zu externen Beratern viel genauer um die (wirklichen) Stärken und Schwächen des Unternehmens wissen. So lassen sich einseitige Vorstellungen einzelner Mitarbeiter bzgl. der Unternehmensstärken leicht prüfen und hinreichend objektiv bewerten.

Die Möglichkeiten zur Ideenfindung sind vielfältig, die erläuterte Brainstorming-Methode zählt zu den bekanntesten Techniken. Zur Unterstützung liefert die Marktanalyse (Kapitel 2.3) dabei im Sinne einer Vor-Analyse gute Impulse, um den Blickwinkel auf neue Tätigkeitsbereiche zu lenken.

Nach der Wahl von Schwerpunkten, die auf die Eignung für das Bauunternehmen geprüft werden, stellt die kontinuierliche Verfolgung der nachfolgenden Schritte die größte Hürde dar. Die Beantwortung der Fragen in der vorgestellten Checkliste erfordert einen Aufwand, der vorab zu kalkulieren ist. Sofern keine Mitarbeiterkapazitäten dafür freigestellt werden können, müssen externe Mitarbeiter oder Berater diese Aufgaben wahrnehmen. Dies wird für die meisten KMBU jedoch keine wirtschaftlich tragbare Alternative sein.

Problematisch ist es, wenn die Verfolgung und Umsetzung der Ideen nicht kontinuierlich gewährleistet werden kann, so daß kein Fortschritt bei der Geschäftsfeldentwicklung zu beobachten ist. Eine daraus resultierende Motivationslücke kann den Prozeß der Geschäftsfeldentwicklung zum Erliegen bringen, insbesondere da die einzelnen Entwicklungsschritte viel Zeit neben dem „normalen Tagesgeschäft“ beanspruchen. Dies bedeutet, nicht zu viele Ideen gleichzeitig aufzugreifen, die dann zu viel Engagement von einzelnen Mitarbeitern erfordern. Erneut bietet sich eine „rollende TOP 3-Liste“ an (vgl. Kapitel 3.2.2), deren Bearbeitung die Aufgaben möglichst gleichmäßig auf verschiedene Mitarbeiter verteilt.

Die Konkretisierung der Ideen und die Bestimmung von Schwerpunkten muß auch die zentrale Frage beantworten, welcher Kundenbedarf mit einem Geschäftsfeld befriedigt wird (demand pull). Die Systematik beginnt also mit dem Aufspüren der Marktchancen, nicht mit der Umsetzung des technisch Machbaren. Gleichwohl spielen die Möglichkeiten des Bauunternehmens, diese Bedürfnisse besser als der Wettbewerb zu erfüllen (Kernkompetenzen), eine nicht zu vernachlässigende Rolle (technology push).

Greifbar wird die Vorgehensweise durch die beiden Hilfsmittel der Chancen-Werkstatt und der Lösungs-Werkstatt [Mertin 1999].

In der **Chancen-Werkstatt** werden die Marktchancen von einem Führungskreis des Unternehmens bewertet und die Ziele für die Geschäftsfeld- bzw. Produktentwicklungen definiert. Das Management vergegenwärtigt sich die Visionen, Ziele und Umsetzungskräfte des Unternehmens, um die Ziele der Geschäftsfeldentwicklung bestimmen zu können. Der Wert von Chancen besteht u.a. darin, sie früher als andere zu erkennen. Risiken dagegen verlieren ihren Schrecken, wenn sie rechtzeitig erkannt werden, um ihnen gezielt zu begegnen.

Die **Lösungs-Werkstatt** hat die Aufgabe, die Zielvorgaben der Chancen-Werkstatt umzusetzen, indem die Kostenziele und Kundenwünsche getroffen werden. Ein Expertenkreis, an dem auch Teilnehmer der Chancen-Werkstatt beteiligt sein können, entwickelt dafür eine neue, leistungsfähige und kostengünstige Lösung für das Kundenproblem.

Problematisch bei diesem Prozeßschritt ist die Erweiterung des Lösungshorizontes. Um für technische, organisatorische oder wirtschaftliche Probleme neue Lösungen zu finden, müssen die eingefahrenen Denkbahnen verlassen werden. Je weiter der Lösungshorizont ist, desto mehr und bessere Lösungen können entdeckt werden [Mertin 1999]. So kam bei dem Beispiel des Rechenschiebers das Substitutionsprodukt aus einer vollkommen fremden Branche, die eine bessere Problemlösung zum gleichwertigen Preis bieten konnte.

Die nachfolgenden Aufgaben zur Geschäftsfeldevaluierung verlangen die Bearbeitung entsprechend der dargestellten Checkliste, um die erfolgreiche Einführung eines neuen Geschäftsfeldes zu realisieren.

3.3.6 Zusammenfassung und Bewertung

Ein KMBU hat verschiedenste Möglichkeiten, sich auf Basis seiner Kernkompetenzen zu entwickeln, sei es durch neue Problemlösungen oder in neuen Branchen. Erfolgreiche Unternehmen verfolgen Strategien, für die sie eigene Regeln entwerfen, um gängige Denkmuster zu überwinden. Jedoch steht gerade im Mittelstand einer Vielzahl von Innovationsversuchen nur ein Bruchteil von realisierten neuen Geschäftszweigen gegenüber. Die besondere Herausforderung für den Mittelstand liegt darin, nach einer Phase der Ideenfindung auch die Implementierung neuer Geschäftsfelder professionell zu betreiben.

Deshalb ist die Innovation innerhalb eines strategischen Gesamtkonzeptes zu betrachten, in dem unternehmerische Vision, Unternehmensziele sowie die Strategieformulierung im Einklang miteinander stehen und interne und externe Randbedingungen berücksichtigen. Innerhalb dieses Gefüges erklärt sich der Prozeß der Geschäftsfeldentwicklung durch die Phase der Suche nach neuen Geschäftsfeldern, die Phase des Screenings und die Implementierungsphase.

Für die Entwicklung neuer Geschäftsfelder sind die Schritte von der Marktabgrenzung über die Absatz- und Kostenplanung bis zur Finanzierung mittels eines Businessplans zu konzipieren, wobei die Konkurrenzanalyse besonderes Gewicht hat.

Nach Klärung des Bedarfs und der eigenen Kompetenzen und Kapazitäten hat der Wettbewerb mit seinen Kompetenzen und Kapazitäten wesentlichen Einfluß auf den Erfolg bzw. Mißerfolg bei der Einführung eines neuen Geschäftsfeldes.

Die Wertkette eines neuen Geschäftsfeldes muß so ausgerichtet sein, daß sie dauerhaft einen der beiden möglichen Wettbewerbsvorteile von Kostenführerschaft oder Differenzierung gewährleisten kann. Nur dann kann eine Innovation erfolgreich innerhalb des Beziehungsgeflechtes von Marktattraktivität und Wettbewerbsstärke am Markt positioniert werden.

3.4 Business Development Management

3.4.1 Konzept

„Die Zukunft wird uns immer überraschen – aber sie sollte uns nicht überrumpeln!“ Eine erfolgreiche Unternehmens- und Geschäftsfeldentwicklung bedarf der Sicherstellung eines kundenorientierten und marktgerechten Geschäftsfeldportfolios von der Konzeption bis zum realisierten Unternehmenserfolg. Die Aufgaben des Aufgreifens von Ideen, deren Bewertung und das Anstoßen von Veränderungen werden in vielen Unternehmen von der Funktion eines Geschäftsfeldentwicklers bzw. eines Business Development Managers (BDM) vertreten. Für KMBU gibt es die Möglichkeit, diese Funktion bzw. diese Aufgaben mit einer der Geschäftsleitung zugeordneten Stabsfunktion umzusetzen. Über die kurzen Entscheidungswege zur Geschäftsleitung und den bereichsübergreifenden Einfluß einer Stabsfunktion wird gewährleistet, daß die betreffenden Aufgaben neben dem aktuellen Tagesgeschäft die nötige Wichtigkeit erhalten. Dies bedingt nicht die zwangsläufige Einführung einer weiteren Stabsstelle. Der Business Development Manager steht dabei im Beziehungsgeflecht zwischen dem Unternehmen, den Marktanforderungen und der Umwelt (Bild 55).

Typische Aufgaben des BDM als strategische Marktentwicklung umfassen den Strategieentwicklungsprozeß, die Marketingplanung, die Wettbewerbsanalyse und die Marktsegmentierung: „Wer keine Strategie hat, wird nur vom Markt getrieben, richtungslos umherirren und seine Ressourcen verschwenden.“ Zur Verbesserung der Unternehmensperformance gehören zum Tätigkeitsbereich eines BDM ebenfalls das Kundenbeziehungsmanagement, die Prozeßevaluierung, Benchmarking oder die Bewertung innovativer Geschäftsfelder bzw. der Innovationsprozeß im Unternehmen.

Zur Umsetzung der Aufgaben des Business Development Managers haben sich verschiedene praxiserprobte Vorgehensweisen zur Implementierung strategischer Vorhaben bewährt (Bild 56).

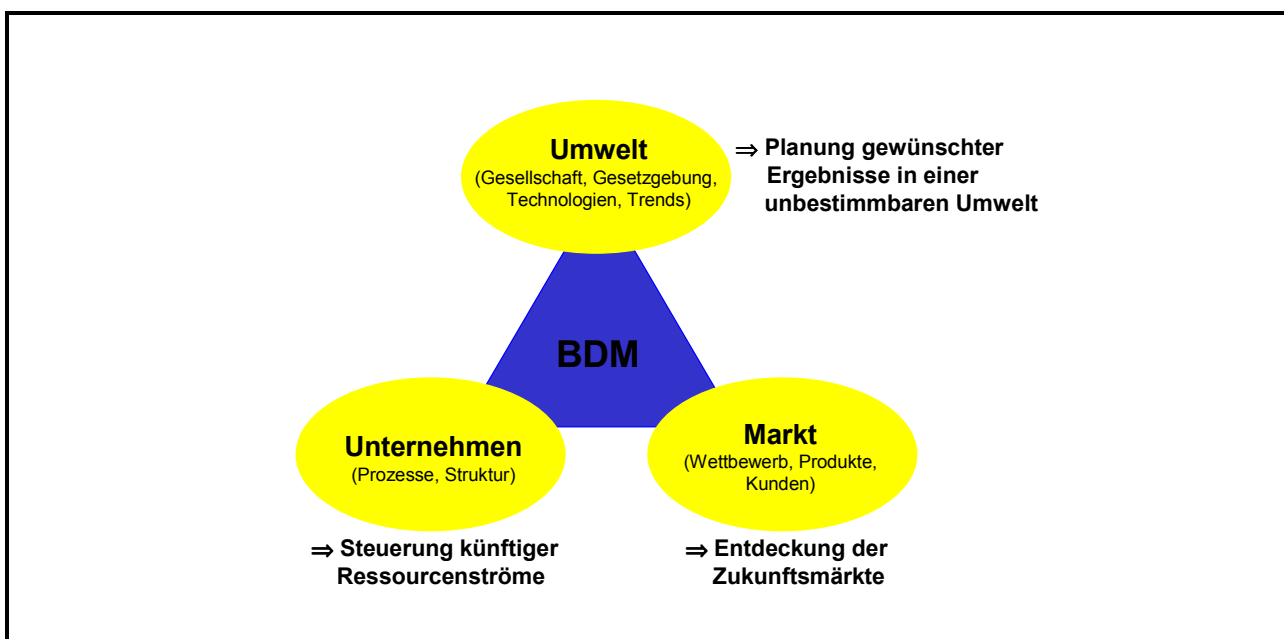


Bild 55:

BDM als Instrument und Baustein [Mazurowicz 2000]

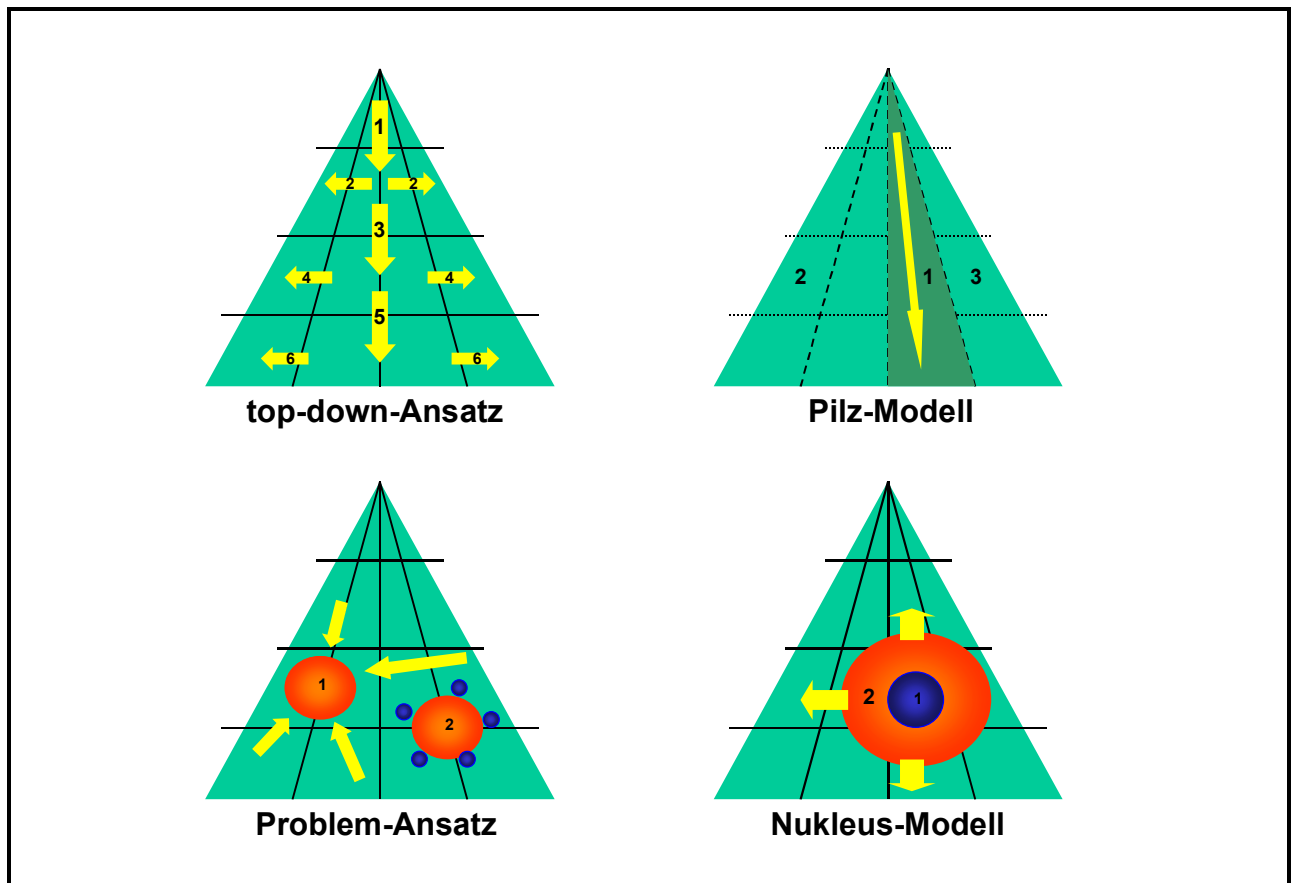


Bild 56: Organisationsformen zur Implementierung strategischer Vorhaben

Der **top-down-Ansatz** geht immer von der Spitze des Organigramms in die Breite der einzelnen Hierarchieebenen und eignet sich deshalb besonders bei Grundsatzfragen für das Unternehmen, die nicht durch den Kreis der Mitarbeiter diskutiert werden sollen. Vorteil dabei ist, daß der gesamte Leitungskreis informiert ist und eine Breitenimplementierung akzeptiert. Nachteilig kann sein, daß viel Zeit bis zur Implementierung in der gesamten Unternehmensbreite vergeht und keine frühen Erfolge erzielt werden.

Das **Pilz-Modell** erfaßt zunächst ein vollständiges Unternehmenssegment, bevor das nächste Segment einbezogen wird. Dies kommt bei einer vertikalen Teamentwicklung zum Tragen, die z.B. bei der Einführung von Baustellen-Controlling-Systemen angewendet wird. Es entwickelt sich ein Pilotcharakter für andere Segmente zum „Lernen am Prototyp“. Zusätzlich werden schnelle Erfolge durch die rasche Durchdringung eines Geschäftssegmentes erzielt. Allerdings ist darauf zu achten, daß eine unvollständige oder irreführende Informationspolitik nicht Motivationsverluste in anderen veränderungsbereiten, aber nichtbeteiligten Geschäftsbereichen bewirken.

Der **Problem-Ansatz** nutzt ein temporäres Team zur Problemlösung in kleinen Gruppen oder eine permanente KVP-Gruppe. Dadurch ergibt sich nahezu eine „Lösungsgarantie“ für einzelne, wichtige Probleme. Auf den einmalig verbesserten Standard müssen dann weitere Gruppen aufsetzen. Die Gefahr bei dieser Methodik ist die Bildung eines Flickenteppichs an Lösungen, der für flächendeckende Lösungen mit Reibungsverlusten behaftet ist.

Das **Nukleus-Modell** geht von einem Kern aus und entwickelt sich nach allen Seiten in die Breite. Lösungen werden von diesem Kern aus weiterentwickelt. So wird eine optimale Anpassung an die Bedürfnisse eines Kernbereichs erzielt. Sofern die Geschäftsleitungsebenen dabei nicht ausreichend beteiligt werden, wirkt sich dies allerdings oft entwicklungshemmend aus.

3.4.2 Arbeit im Team

Die Suche, der Aufbau und die Erhaltung hinreichend großer Erfolgspotentiale eines Unternehmens können immer nur als gemeinschaftliche Arbeit im Verbund mit den verantwortlichen Mitarbeitern im gesamten Unternehmen gelöst werden. Aufgabe des Business Development Managers als Bindeglied zwischen Geschäftsleitung und den Linienabteilungen ist es, diesen Prozeß der Geschäftsfeldentwicklung zu steuern und zu gestalten. Zwangsläufig durchläuft jede neu zusammengesetzte Gruppe zur Bearbeitung von Themen dabei vier verschiedene Phasen der Integration (Bild 57).

Nach der Orientierung in der Gruppe folgt die Phase die Eigenpositionierung für jedes Gruppenmitglied. Erst eine geklärte Rollendefinition ermöglicht konstruktive Arbeit. In der Organisationsphase werden dann erste Erfahrungen gemacht, mit funktionierenden Regeln produktive Ergebnisse erzeugen zu können. Die Integrationsphase legt durch die Konzentration auf die eigentlichen Aufgaben im Team den Grundstein für echte Hochleistungsteams.

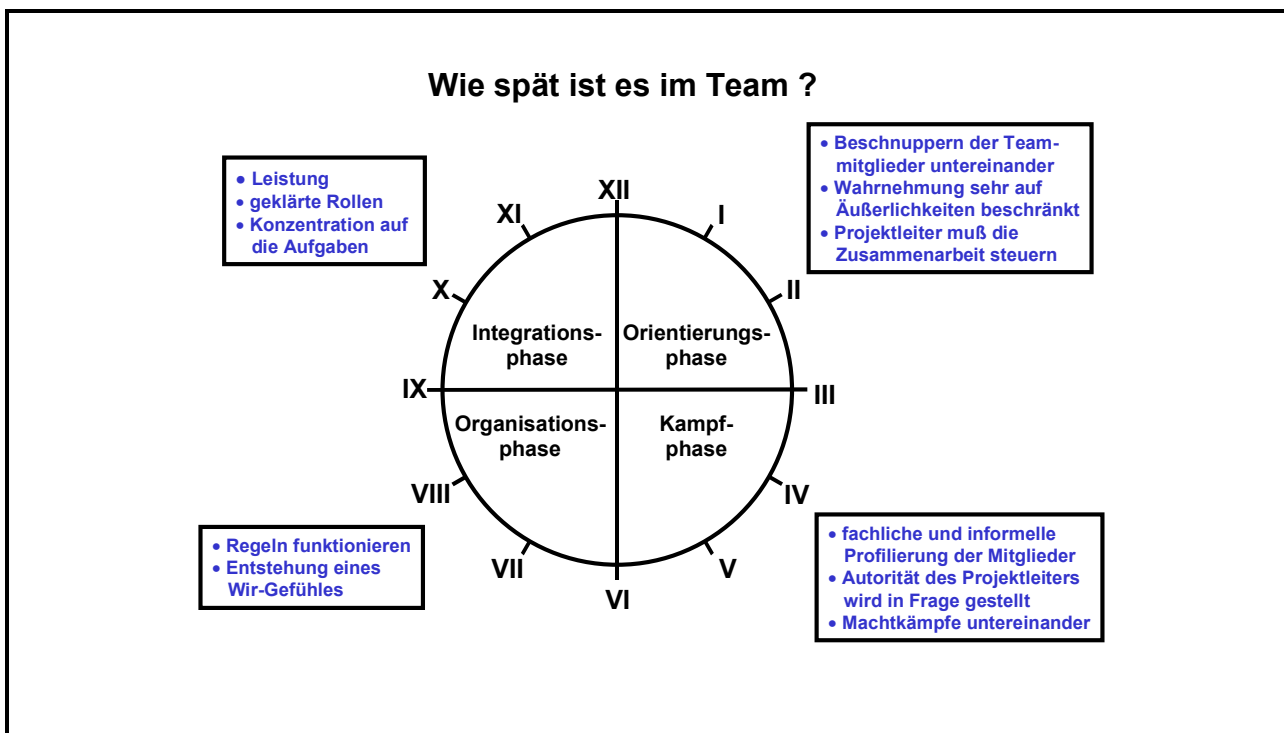


Bild 57:

Zusammenarbeit im Team [Hümb's 2000]

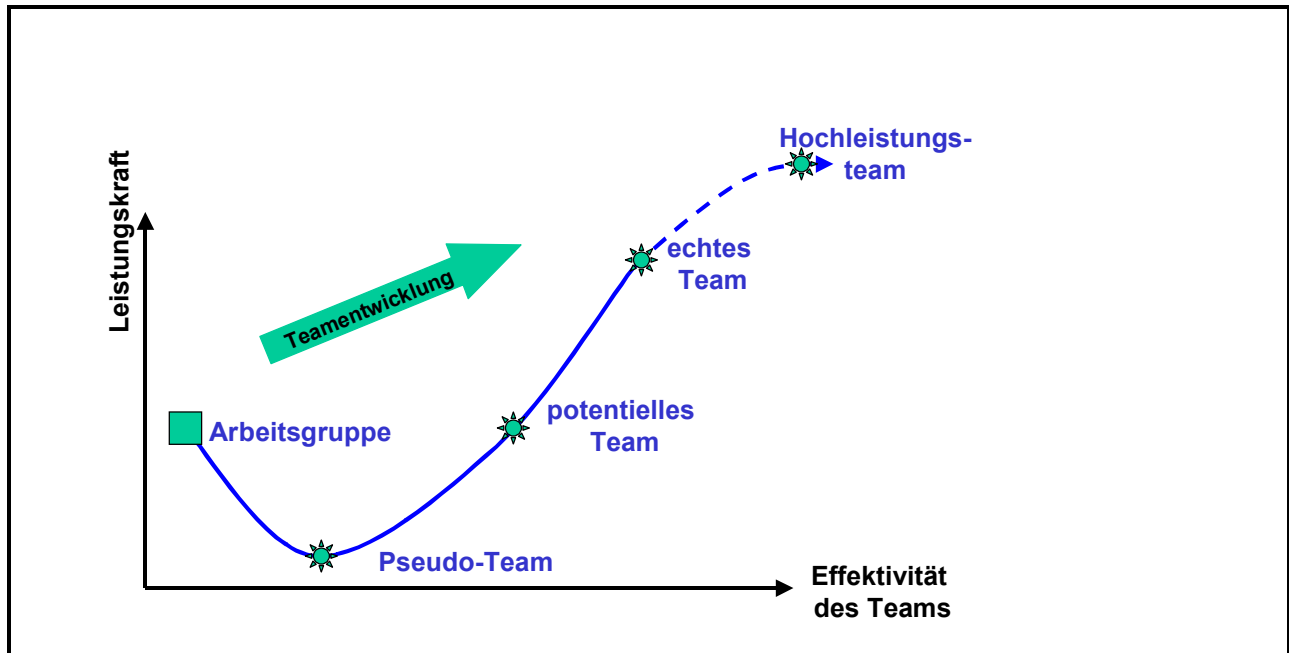


Bild 58:

Team-Leistungskurve [Hümb's 2000]

Obschon die Reihenfolge der Phasen vorgegeben ist, gibt es keine Zwangsläufigkeit für diese Entwicklungen. Manche Teams scheitern bereits in der Kampfphase und bleiben in diesem Entwicklungsstadium stecken. Andere Teams entwickeln sich bis in die Integrationsphase, erleiden dann aber durch äußere Faktoren Rückschläge und fallen bis in die zweite Phase zurück: der Entwicklungsprozeß beginnt zwischen Kampf- und Integrationsphase zu pendeln.

Die Entwicklung von der reinen Arbeitsgruppe über das Pseudo-Team und das potentielle Team zum echten Team wird nicht automatisch erreicht; eine Entwicklung zum Hochleistungsteam schaffen nur die wenigsten (Bild 58).

3.4.3 Strategieentwicklung

Das Aufgabenfeld des BDM ist dadurch bestimmt, die Abhängigkeiten für das Bauunternehmen, z.B. bestehend aus Marktentwicklung, Wettbewerb, Technologietrends oder Unternehmensstrategie, zu erkennen und sinnvoll zu koordinieren.

Wichtiges Hilfsmittel für diese Aufgaben ist eine eindeutig bestimmte und klar formulierte strategische Ausrichtung des Bauunternehmens. Die Entwicklung einer Vision und eines Leitbildes, in dem zum Ausdruck gebracht wird, wie sich das Unternehmen langfristig entwickeln soll, ist Aufgabe des oberen Managements.

In Workshops sind dabei zunächst generelle Fragen nach der Unternehmensphilosophie zu beantworten, die dann unter Berücksichtigung der Kernkompetenzen des eigenen Bauunternehmens und den Fähigkeiten des Wettbewerbs eine Analyse von zukünftigen Chancen zulassen (Bild 59).

Auf Basis der Antworten zu diesen Fragen lassen sich dann konkrete Ziele mit dazugehörigen Maßzahlen definieren, die eine gezielte Handlungsfähigkeit für die Zukunft garantieren. Nur wenn die strategische Position des Unternehmens den Mitarbeitern transparent ist, wird eine effektive Entwicklung der Geschäftsfelder möglich.

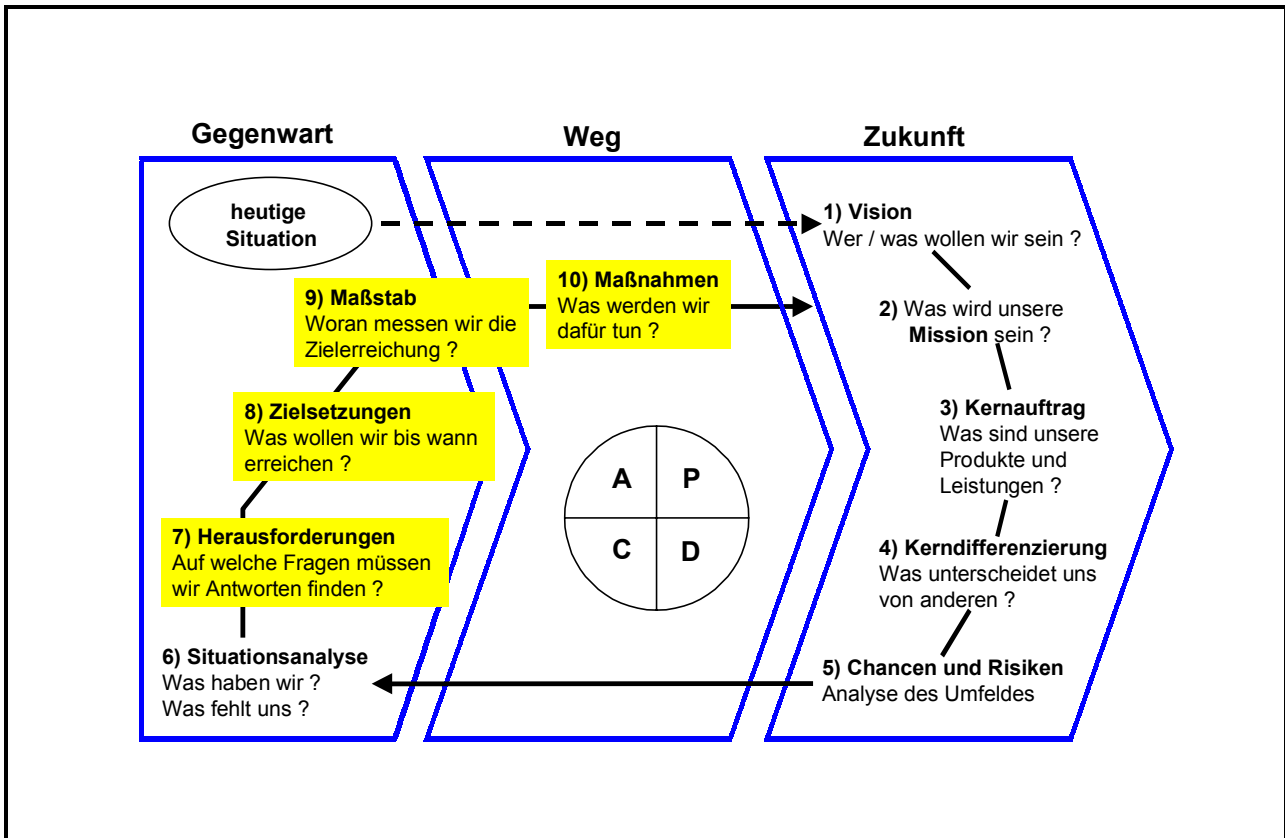


Bild 59: Vorgehensweise zur Strategiedefinition [Sussemichel 2000]



Einer der ersten Schritte zur Entwicklung neuer Geschäftsfelder ist die Generierung von Ideen für erfolgreiche Innovation. Dabei kommen zum einen Veränderungsvorschläge durch Kunden, Lieferanten oder die eigenen Mitarbeiter zum Tragen, zum anderen aber auch Impulse durch systematische Analysen des Marktes. Diese Veränderungsimpulse sind Planungsgrundlage für die Entwicklung neuer Geschäftsfelder und bedingen einen kontinuierlichen Input von Basisdaten als Voraussetzung für erfolgreiche Veränderungen. Für die Funktion des BDM ist es wichtig, auf ein wirksames Kommunikationsnetzwerk interner und externer Quellen zurückgreifen zu können. Neben der Sicherung eines direkten, ungefilterten Informationszugangs, z.B. zu den Vertriebs- oder Fachabteilungen, steht dabei die frühzeitige Integration der relevanten Unternehmensbereiche bereits in den Prozeß der Ideensuche.

Die Bewertung der Ideen beinhaltet vornehmlich die Eignungsprüfung für potentielle Käufer (fitting market needs), d.h. die Attraktivität für Unternehmenskunden bzw. potentielle Neukunden.

Daneben steht der Abgleich mit den organisatorischen Voraussetzungen im Unternehmen für die generierten Veränderungsideen. Sind neben dem notwendigen Know-how auch die Strukturen und Prozesse im Unternehmen auf eine Innovation abgestimmt? Was bedingt die Unternehmenskultur und welche Fähigkeiten fehlen bei den Mitarbeitern?

Aufgabe des BDM ist es, als „Ideenfilter“ die Auswahl der „richtigen“ Ideen sicherzustellen. Bei der Umsetzung neuer Geschäftsideen ist zu beachten, daß es keine Veränderung ohne Widerstand gibt. Wenn bei einer Veränderung keinerlei Widerstände auftreten, ist das ein sicherer Indikator dafür, daß niemand an die Realisierung glaubt. Somit fungiert der BDM auch als Promotor gegenüber den Zweiflern im Unternehmen.

Die Analyse der Wirtschaftlichkeit hat die Erstellung eines Businessplans als Umsetzungsbasis, so daß die unternehmerische Intuition für eine Geschäftsidee zunächst durch Kennzahlen hinterlegt wird und danach zu einer Entscheidung über die Einführung führt. Im Businessplan werden eine präzise Beschreibung der Geschäftsfeldentwicklung und die vorliegenden Kenntnisse der Markt- und Wettbewerbsstrukturen dargelegt (Bild 60).

Marktzahlen und Umsatzannahmen für nicht existierende Märkte können für den Businessplan z.B. durch Expertengespräche, Annahmen, basierend auf vergleichbaren Märkten, oder Befragungen in der potentiellen Zielgruppe erhoben werden.

Bei der abschließenden Gewichtung der Annahmen wird die Intuition und Erfahrung aber der ausschlaggebende Faktor für die Wirtschaftlichkeitsanalyse bleiben - unternehmerisches Gespür und die dazugehörige Verantwortung sind unteilbar.

1. Executive Summary	3 Seiten
2. Produkt oder Dienstleistung	3 Seiten
3. Unternehmerteam	2 Seiten
4. Markt und Wettbewerb	4 Seiten
5. Marketing und Vertrieb	4 Seiten
6. Geschäftssystem und Organisation	4 Seiten
7. Realisierungsfahrplan	1 Seiten
8. Chancen und Risiken	2 Seiten
9. Finanzplanung und Finanzbedarf	7 Seiten
Summe	30 Seiten

Bild 60: Gestaltung und Umfang eines Businessplans [Reisbeck 1999]

Weiterentwicklungen von bestehenden Produkten können dagegen mit unternehmens-internen Informationen bzw. dem Zusammenspiel von Vertrieb als wichtigstem Informationslieferanten und Fachabteilung als Garant für die Umsetzbarkeit analysiert werden.

Jede zur Diskussion stehende Verbesserung bei den Produkten des Bauunternehmens wird im Vergleich mit den alternativen Veränderungen bewertet. Aufgabe des Vertriebs ist es, den Mehrumsatz anzugeben, der sich pro Kundengruppe des Bauunternehmens, bezogen auf die jeweiligen Produktänderungen, realisieren läßt.

Die Summe der zu erwartenden Mehrumsätze im Zusammenhang mit den dazugehörigen Gewinnmaximierungen bilden dann die Entscheidungsgrundlage für die Innovationen am bestehenden Produktspektrum (Bild 61).

Der Übergang von der Planungs- zur Umsetzungsphase (Bild 62) ist für den BDM von entscheidender Bedeutung, da oftmals er als einziger Mitarbeiter den gesamten Entwicklungsprozeß eines neuen Geschäftsfeldes begleitet hat. Der Aufbau der notwendigen Infrastruktur für die Umsetzung einer Geschäftsidee erfordert viel Zeit, so daß der BDM in Funktion einer „one man business unit“ operieren muß – es vollzieht sich der Wandel von der Stabsfunktion zur operativen Funktion. Koordination und Steuerung der ersten operativen Aufgaben sind dabei genauso wichtig wie der Aufbau der notwendigen Prozesse, Kompetenzen oder Strukturen.

Sofern der BDM die dauerhafte Leitung eines neuen Geschäftsfeldes übernimmt, ist abzuwägen, inwiefern dadurch der bisherigen Stabsstelle das Know-how zur Weiterentwicklung des Unternehmens entzogen wird.

		Produkteigenschaft			
		schneller	höher	weiter	...
Kunde	Kundengruppe A	500 TDM	200 TDM	700 TDM	200 TDM
	Kundengruppe B	400 TDM	500 TDM
	Kundengruppe C	1.100 TDM

	Summe	5.400 TDM	2.200 TDM

Mehrumsatz des Vertriebes
bei Änderung der Produkteigenschaften

Bild 61:

Entwicklung bestehender Produkte [Wüstner 2000]

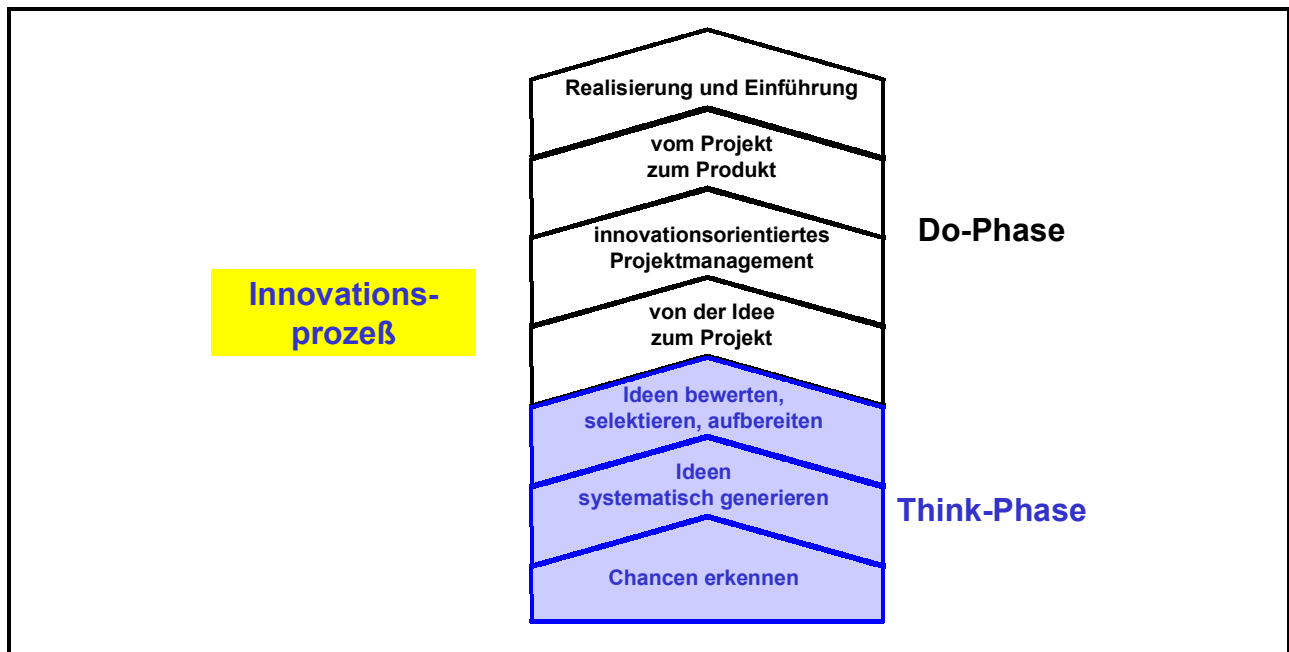


Bild 62: Innovationsprozeß zwischen Planung und Umsetzung [Susemichel 2000]

3.4.4 Management der Kundenzufriedenheit

Der BDM nimmt in seiner Funktion als bereichsübergreifende Stabsstelle zur strategischen Marktentwicklung auch das Management der Kundenzufriedenheit wahr. Nur wenn der wirtschaftliche Erfolg und die Kundenzufriedenheit hoch sind, kann ein Unternehmen die Kundentreue und den bisherigen Marktanteil sicherstellen. Fehlt die Kundenzufriedenheit, so wird dem KMBU zumindest mittelfristig auch die Basis für einen wirtschaftlichen Erfolg entzogen (Bild 63).

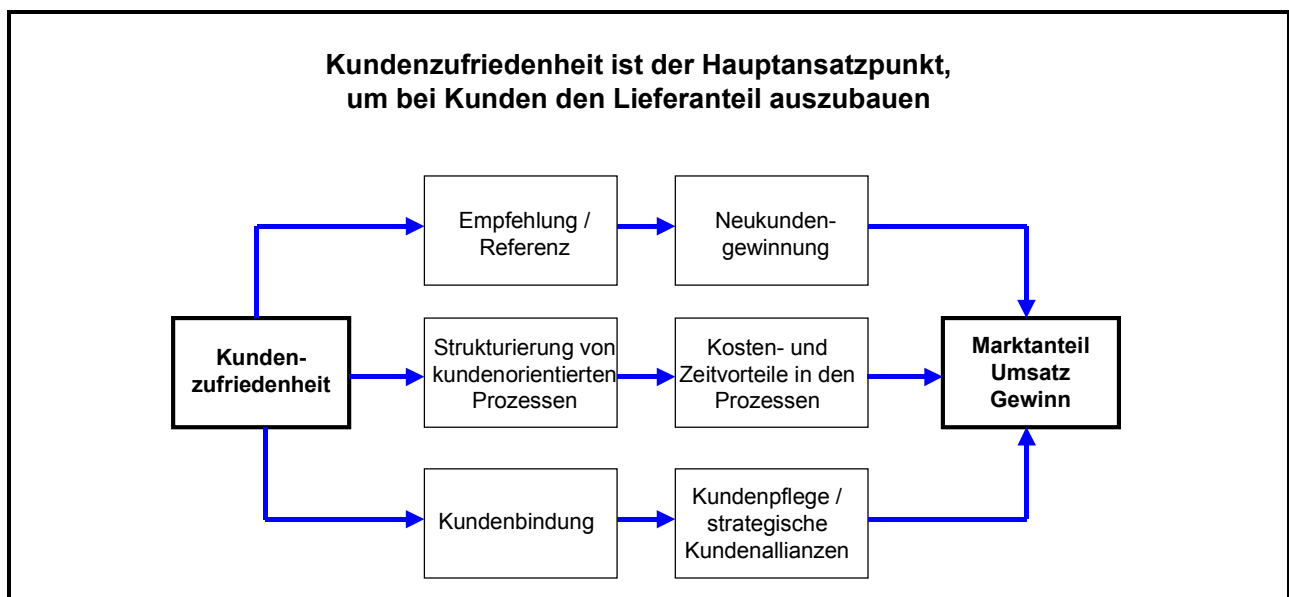
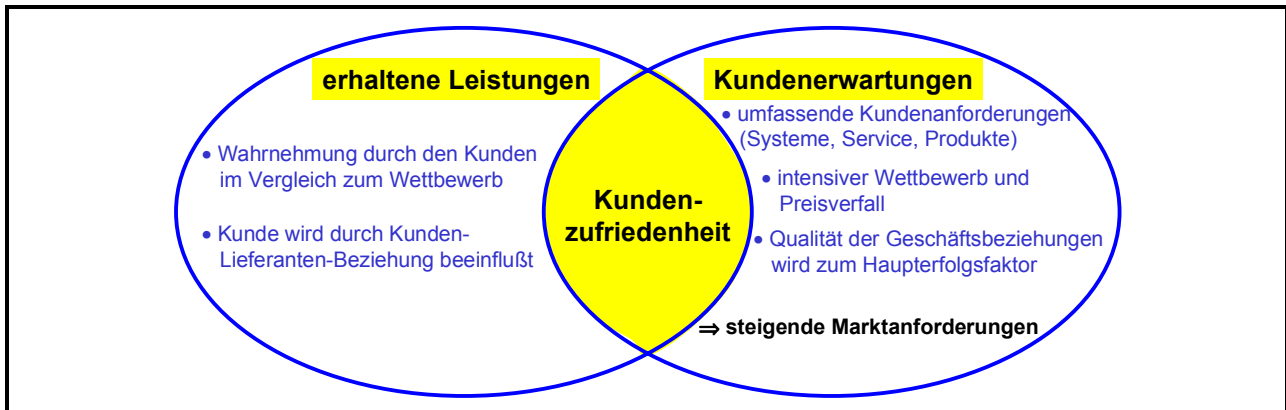


Bild 63: Auswirkungen von Kundenzufriedenheit [Wüstner 2000]

**Bild 64:**

Einflußfaktoren für Kundenzufriedenheit

Ein Nachfolgeauftrag läßt sich sehr viel leichter akquirieren als ein Neukunde. Kundenzufriedenheit ist somit zum einen Garant für die Kundenbindung und bedingt die nachhaltige Kundenpflege bzw. die Entwicklung von Stammkunden. Zum anderen ermöglicht eine auf Referenzen und Empfehlungen basierende Akquisition den erfolgversprechendsten Ansatz für die Gewinnung von Neukunden.

Sowohl die Kundenpflege als auch die Neukundengewinnung sind bei der strategischen Planung gleichermaßen zu berücksichtigen und umzusetzen, so daß ein ausgeglichenes Kundenportfolio existiert. Um Kunden zu binden, bedarf es der Abstimmung der Unternehmensprozesse auf die Bedürfnisse und Anforderungen der Kunden. Welchen Nutzen hat der Kunde von einer Vorgehensweise? Nur wenn die Abläufe im Bauunternehmen auf den Kunden ausgerichtet sind, lassen sich die Prozesse so „schlank“ wie möglich gestalten und Kosten- und Zeitvorteile in den Prozessen realisieren.

Die Kundenzufriedenheit entwickelt sich aus der Schnittmenge der Erwartungen des Kunden und den tatsächlich erhaltenen Leistungen (Bild 64). Das, was der Kunde als die „erhaltene Ware“ in Form einer Bauleistung wahrnimmt, hängt stark von dem Vergleichshorizont mit den vermeintlichen Leistungen des Wettbewerbs ab: „Habe ich mehr für mein Geld bekommen, als ich bei einem anderen Unternehmen bekommen hätte?“

Wesentlich bei dieser Beurteilung können für den Kunden auch einfache „Wohlfühlfaktoren“ wie die persönliche Beziehung zum Bauleiter sein.

Den erhaltenen Leistungen stehen oft eine umfassende Erwartungshaltung bzw. steigende Marktanforderungen gegenüber. Auch aufgrund der z.Zt. intensiven Wettbewerbssituation und dem daraus resultierenden Preisverfall entwickeln die Kunden höhere Anforderungsprofile. Wer das Kundenproblem im Sinne eines Gesamtpakets ganzheitlich lösen kann, wird dabei als kompetentester Partner identifiziert. Das Erkennen und Lösen von Kundenproblemen bestimmt als Erfolgsfaktor die Kundenbeziehungen.

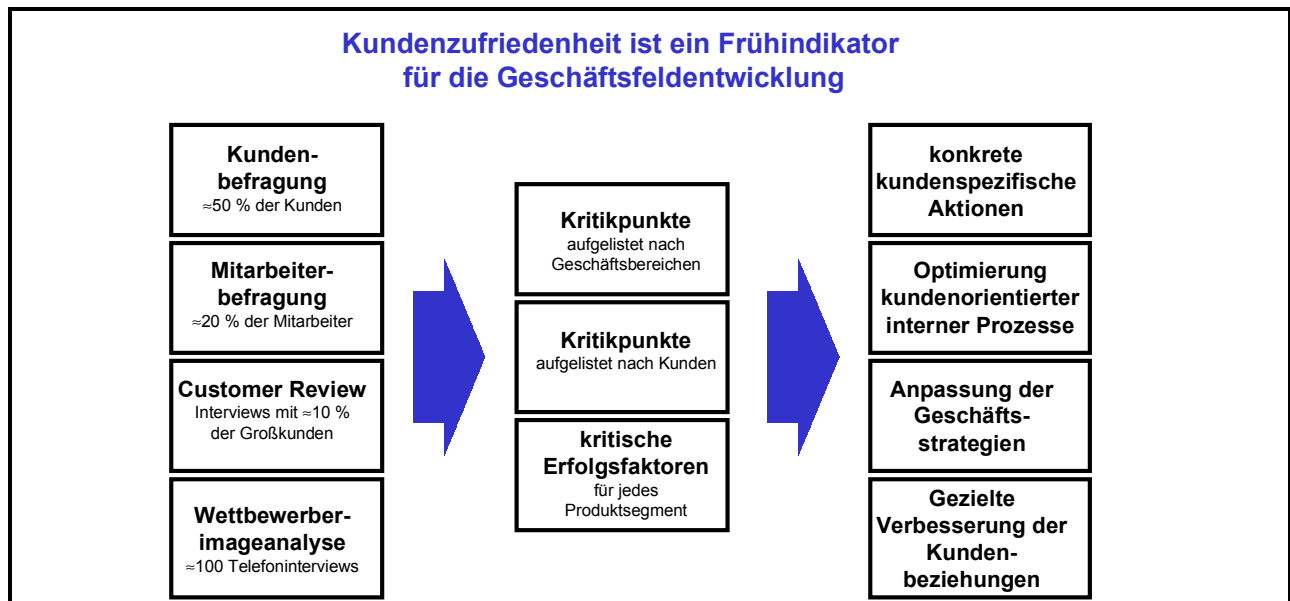


Bild 65:

Kundenzufriedenheitserfassung [Wüstner 2000]

Die Erfassung der Kundenzufriedenheit ist mit einer regelmäßigen Systematik zu belegen. Für ein KMBU sind dabei vier Fragestellungen interessant, die nach Möglichkeit jährlich überprüft werden (Bild 65):

- **Kundenbefragung:** Wie bewerten uns die Kunden im letzten Jahr?
- **Mitarbeiterbefragung:** Welche Stärken und Verbesserungsmöglichkeiten sehen unsere Mitarbeiter?
- **Customer Review:** Welche Prozeßoptimierungen empfehlen unsere wichtigsten Kunden (lead user-Gespräche)?
- **Wettbewerberimageanalyse:** Wie beurteilt uns die Konkurrenz?

Bei der Befragung der Kunden ist darauf zu achten, daß zufriedene Kunden eher bereit sind zu antworten. Deshalb sind unbedingt auch die unzufriedenen Kunden in die Befragung einzubeziehen, um hilfreiche kritische Anregungen zu erhalten. Von besonderer Bedeutung kann es sein, verlorene Kunden wieder anzusprechen, um Ursachenforschung für das verlorene Vertrauen zu betreiben. Im Sinne der Kundenbindung erhalten die persönlichen Gespräche mit den wichtigsten Kunden das größte Gewicht, da die Stammkunden meist die Basis des Geschäftserfolges bilden. Eine wichtige Kontrolle der Kundenbeurteilung ist es, die Mitarbeiter in die Bewertung einzubeziehen. Wenn im Mittel 85% bis 95% der Kunden zufrieden sind, muß sich das nicht mit der Einschätzung der Mitarbeiter decken. Mitarbeiter urteilen im allgemeinen kritischer über das eigene Unternehmen, da sie die Stärken und Schwächen genau kennen.

Die Auswertung einer Kundenbefragung ist mit Unsicherheiten bzw. „weichen Einflußfaktoren“ behaftet, da ein Kunde nicht zwangsläufig das als wichtig beurteilt, was zu seiner Zufriedenheit beiträgt (Bild 66). Neben den strategisch wichtigen und unwichtigen Einflußfaktoren, bei denen der Beitrag zur Zufriedenheit im Verhältnis zur verbalen Gewichtung durch den Kunden steht, gibt es zwei weitere zu beachtende

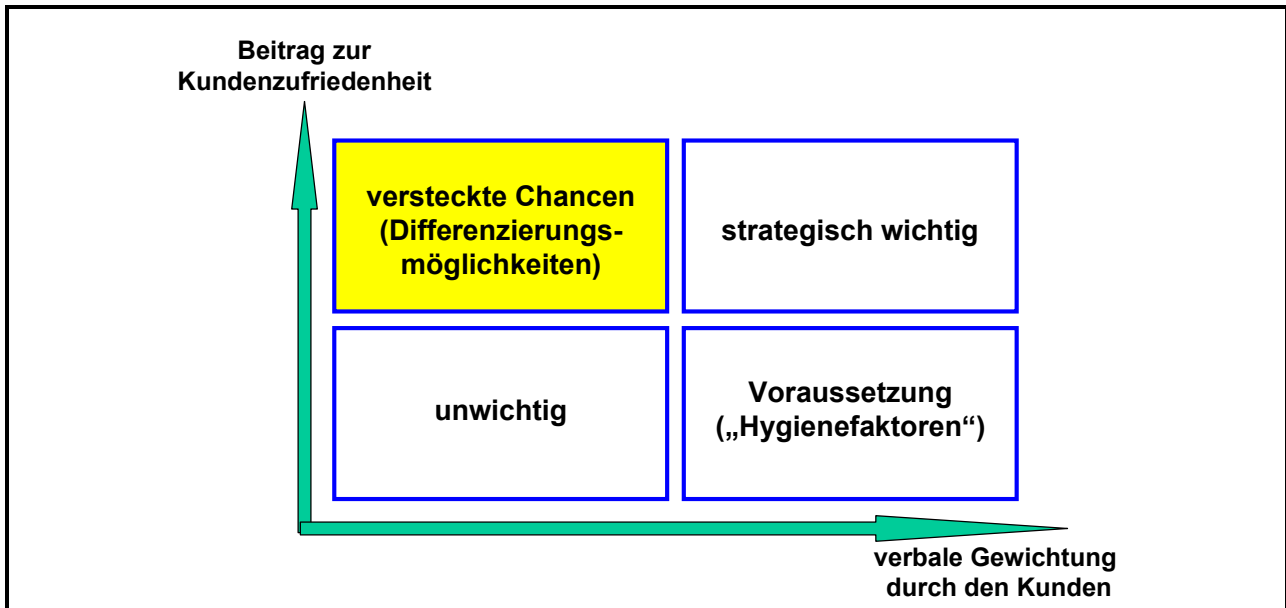


Bild 66: Gewichtung der Einflussfaktoren auf die Kundenzufriedenheit

Einflußgrößen. Zum einen sind dies die Basisvoraussetzungen, die ein Kunde an ein Produkt stellt, ohne daß dadurch seine Zufriedenheit steigt. Wenn ein Bauwerk Qualitätsmängel aufweist oder ein Krankenhaus Hygienestandards verletzt, trägt dies lediglich zur Unzufriedenheit des Kunden bzw. Patienten bei. Zum anderen sind vom Unternehmen aber auch die „versteckten Chancen“ zu beachten, deren Bedarf der Kunde für sich selbst noch nicht erkannt hat, die aber einen Wettbewerbsvorteil ausmachen können. Als anonymer Kunde eines Hotels ist es dem Kunden vermutlich nicht wichtig, persönlich angesprochen zu werden. Die Begrüßung durch den Portier „Guten Tag, Herr Müller, schön, Sie wieder bei uns zu haben!“ kann aber sehr wohl die Kundenzufriedenheit beeinflussen. Analog hat ein Baukunde nach Zahlung der Schlußrechnung meist keine Anforderungen an das Bauunternehmen. Eine kostenlose Begehung des Bauwerks vor Ende der Gewährleistungspflicht wird aber i.d.R. das Vertrauen des Kunden in das Unternehmen stärken.

Als Ergebnis der jährlichen Kunden-Assessments ergibt sich die Analyse der Kritik und kritischen Erfolgsfaktoren gegliedert nach den Geschäftsbereichen, Kunden und Produktsegmenten des Bauunternehmens. Aufgabe des BDM und der Geschäftsleitung ist es, zusammen mit den entsprechenden Mitarbeitern die daraus resultierenden Konsequenzen festzulegen und umzusetzen. Dazu gehören konkrete kundenspezifische Aktionen aufgrund von einzelnen Rückmeldungen der Kunden und die Optimierung der unternehmensinternen Abläufe. Zusätzlich sind die Ergebnisse der Kundenbefragung in der strategischen Unternehmensplanung durch realistische Ziele und Maßnahmenkataloge zu berücksichtigen. Wenn die Ergebnisse einer Kundenbefragung keine Verbesserung oder sogar eine Verschlechterung im Vergleich zu den Vorjahresergebnissen erkennen lassen, hat das Management bei der Maßnahmenumsetzung versagt.

3.4.5 Controllinginstrumente

Um den Erfolg der Geschäftsfeldentwicklung bewerten zu können, sind verschiedene Controllinginstrumente notwendig. Dazu gehören zum einen der Vergleich mit den Wettbewerbern, um sich selbst im Branchenumfeld positionieren zu können und zum anderen die Kennzahlensysteme eines KMBU zur Steuerung der realisierten Maßnahmen.

3.4.5.1 Benchmarking

Benchmarking beschreibt den Prozeß der Messung und Positionierung zum Wettbewerb bzw. das Lernen von anderen Unternehmen. Diese Unternehmen können dabei direkte Wettbewerber sein, Firmen aus der gleichen Branche mit anderem Aktionsradius oder Unternehmen aus vollkommen verschiedenen Branchen. Grundsätzlich soll herausgefunden werden, was die jeweiligen Wettbewerber bzw. Branchenführer tun, um die Kundenbedürfnisse zu erfüllen. Im Gegensatz dazu stehen die Wettbewerbsanalyse, die die Wettbewerbsstrategien der Konkurrenz betrachtet und die Marktforschung, die die jeweiligen Branchenmärkte oder Kundensegmente analysiert.

Das Benchmarking läuft üblicherweise in fünf Schritten ab:

- **Bestimmung des Benchmarking-Objektes**
Dazu gehört die Bestimmung der kritischen Erfolgsfaktoren im Unternehmen und die Definition der dazugehörigen Teilprozesse.
- **Interne Analyse**
In der internen Analyse werden die eigenen Teilprozesse erfaßt und deren Funktionsweisen und Abläufe beschrieben (process-mapping).
- **Auswahl des Benchmarking-Partners**
Entscheidend für die Auswahl des Benchmarking-Partners ist die Frage, wer für diesen Teilprozeß die „best-practices“ beherrscht. Dies bedeutet, daß als Partner vielfach Unternehmen aus fremden Branchen in Frage kommen.
- **Analyse des Benchmarking-Partners**
Die Analysephase basiert auf dem Gedanken des gegenseitigen Austausches. Jedes Unternehmen muß bereit sein, sowohl vom anderen zu lernen, als auch die eigenen internen Prozesse - u.U. best-practice in ganz anderen Bereichen - offenzulegen und darzustellen.
- **Übertragung und Implementierung**
Um das Gelernte zu übertragen, empfiehlt sich die Vorgehensweise nach dem PDCA-Kreislauf. Oberstes Ziel ist die (Neu-)Ausrichtung der Unternehmensabläufe auf die Bedürfnisse des Kunden (Bild 67).

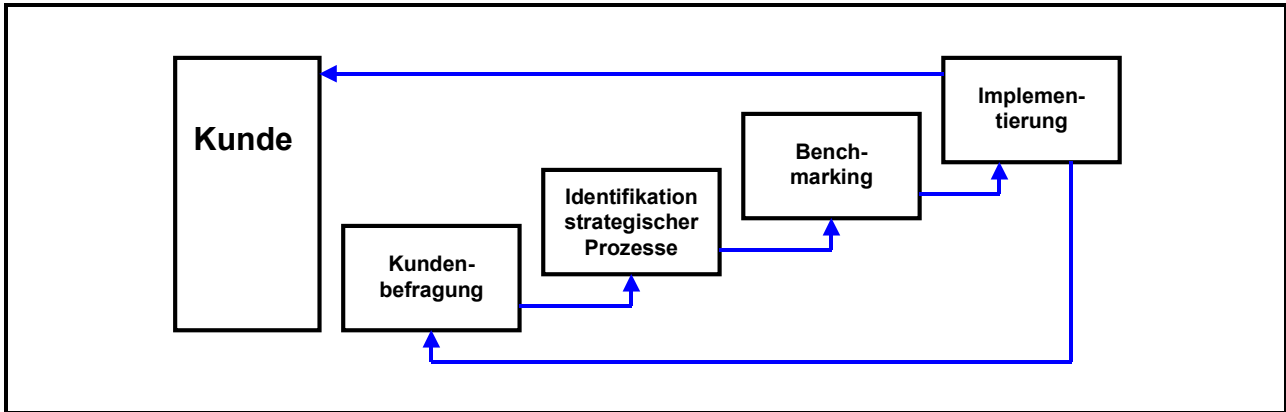


Bild 67: Konsequente Implementierung des Optimierungskreislaufes [Mazurowicz 2000]

3.4.5.2 Kennzahlensysteme

Zu einer konsequenten Implementierung eines Optimierungskreislaufes gehört die Analyse der Einzelergebnisse in den Geschäftsfeldern. Aus dieser Auswertung muß sich die Definition von 2 bis 3 wesentlichen Arbeits- und Problemfeldern ableiten lassen, die dann den Schwerpunkt der zukünftigen Ziele bilden. Dazu muß vorab ein Abgleich mit den übrigen Aktivitäten im Unternehmen stattfinden, es wird nur das geplant und vereinbart, was von den Mitarbeitern umsetzbar ist. Erst dann folgt die Erarbeitung eines Maßnahmenplans mit einer genauen Zielvereinbarung (SMART). Die Bestimmung von klaren Zielen und Maßnahmen ermöglicht es, Kennzahlen und Meßgrößen zu definieren, die durch ein Kennzahlensystem erhoben werden müssen (Bild 68).

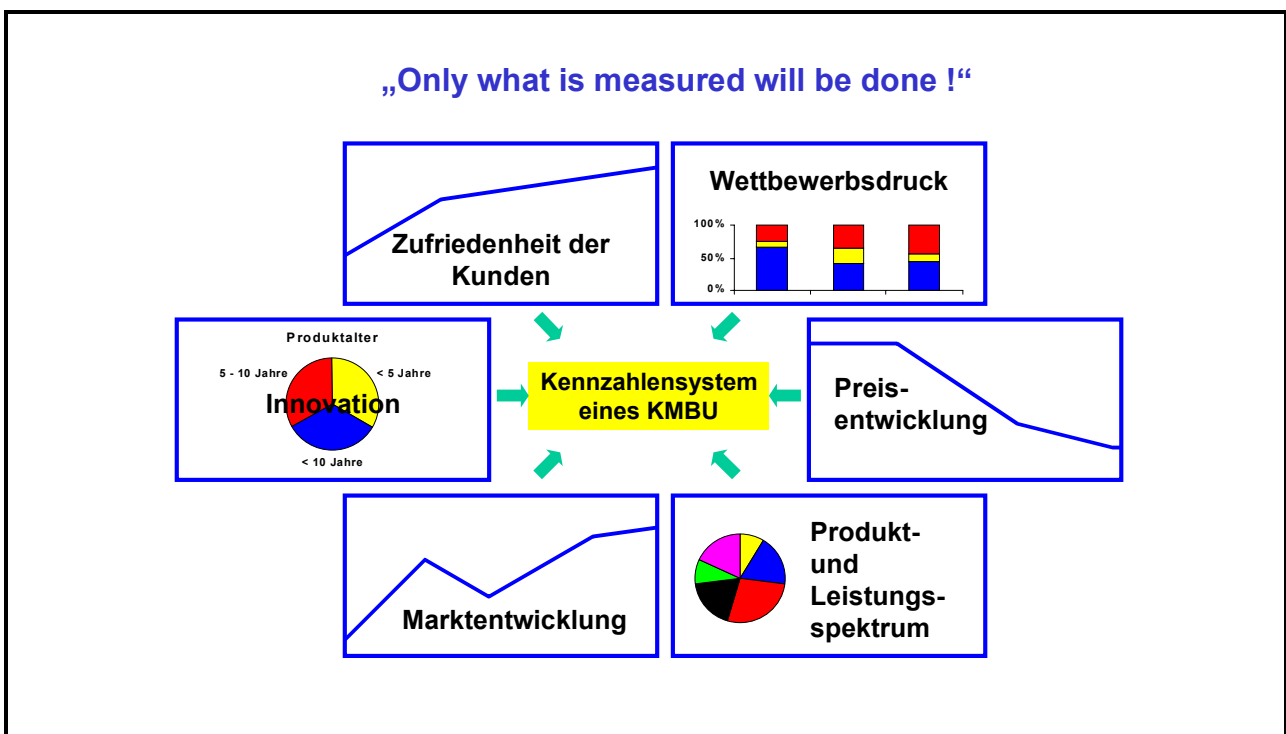


Bild 68: Kennzahlensystem als Controllinginstrument [Wüstner 2000]

Die zunehmende Instabilität der Markt- und Wettbewerbsstrukturen am Bau erfordern regelmäßige Reviews der Strategien und Vorgehensweisen, um Marktchancen zu erkennen oder Risiken besser abwenden zu können. Ein zukunftsorientiertes Controlling-Kennzahlensystem (oder Marketing-Controlling) unterstützt BDM und die Geschäftsleitung bei der Weiterentwicklung des Geschäftes und hilft so, den langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern. Dazu muß das Kennzahlensystem drei Anforderungen erfüllen:

- **Marktorientierte Erkenntnisse und Informationen / Meßindikatoren**

Die Identifikation von Verbesserungspotentialen, Schwachstellen, Trends oder Marktentwicklungen ist Basis für gezieltes Handeln. Im Zusammenwirken mit der Bestimmung der eigenen Unternehmensposition und den Vorgehensweisen der Wettbewerber lassen sich Ziele und Maßnahmen erarbeiten.

- **Schaffung marketingorientierter Kompetenz**

Eine marktorientierte Denkweise in allen relevanten Unternehmensbereichen von der Akquisition bis zur Auftragsabwicklung ist Voraussetzung für ein erfolgreiches Bauunternehmen. Die Daten aus dem Kennzahlensystem bieten dafür die Grundlage und erlauben die Entwicklung von Methoden und Werkzeugen, wie z.B. einfache Checklisten (tool-box).

- **Unterstützung bei der Implementierung von Konzepten**

Die Ergebnisse aus dem Kennzahlensystem ermöglichen es, Konzepte und Maßnahmen zu erarbeiten. Sie tragen wesentlich dazu bei, den PDCA-Kreislauf durch die Meßbarkeit in der Check-Phase zu schließen, so daß die Implementierung überwacht und unterstützt wird. Sofern einzelne Mitarbeiter Widerstände bei der Umsetzung von einfachen Maßnahmen oder ganzen Konzepten entwickeln, läßt sich durch die Objektivierung der „harten“ Kennzahlendaten auf notwendige Beschlüsse drängen.

3.4.6 Zusammenfassung und Bewertung

Eine erfolgreiche Unternehmens- und Geschäftsfeldentwicklung bedarf der Sicherstellung eines kundenorientierten und marktgerechten Geschäftsfeldportfolios. Viele Unternehmen lassen diese Aufgabe von der Funktion eines Geschäftsfeldentwicklers bzw. eines Business Development Managers umsetzen. Für die Bauwirtschaft bietet es sich an, diese in anderen Branchen erfolgreiche Methode auf die bauspezifischen Belange zu übertragen. Insbesondere für kleinere Unternehmen geht es nicht um die Schaffung einer zusätzlichen Stabsstelle, sondern um die Zuweisung der Verantwortung für die Aufgaben, die nicht zugunsten des operativen Tagesgeschäfts vernachlässigt werden sollen.

Das Aufgabenfeld des BDM besteht darin, die Abhängigkeiten für das Bauunternehmen, z.B. bestehend aus Marktentwicklung, Wettbewerb, Technologietrends oder Unternehmensstrategie, zu erkennen und sinnvoll zu koordinieren.

In seiner Funktion als bereichsübergreifende Stabsstelle zur strategischen Marktentwicklung nimmt der BDM auch das Management der Kundenzufriedenheit wahr, das die Basis für den wirtschaftlichen Erfolg eines KMBU bildet. Wichtigste Aspekte sind dabei die Prüfung der Kundenzufriedenheit und die Reaktion auf Abweichungen durch entsprechende Maßnahmen.

Um diese Aufgaben zur strategischen Geschäftsfeldentwicklung wahrnehmen und den Geschäftserfolg bewerten zu können, sind verschiedene Controllinginstrumente notwendig, die dem Bauunternehmen die erforderlichen Kennzahlen liefern.

4 Pilotanwendung in KMBU

Dieses Kapitel beschreibt die Umsetzung der Geschäftsfeldanalyse und -entwicklung in vier an einem Forschungsprojekt beteiligten Unternehmen und bewertet Erfolge sowie Schwierigkeiten bei der Umsetzung. Kapitel 4.1 stellt die Konzeption des Forschungsprojektes dar. Kapitel 4.2 zeigt die Vorgehensweise in den Unternehmen, um die Ergebnisse in Kapitel 4.3 zu bewerten.

4.1 Konzeption des Forschungsprojektes

Das Institut für Baumanagement (IQ-Bau) der Bergischen Universität Wuppertal bearbeitete von Januar 1998 bis Dezember 2000 unter der Leitung von Univ.-Prof. Dr.-Ing. C.J. Diederichs das dreijährige EU-ADAPT-Forschungsprojekt „Analyse des Strukturwandels für kleine und mittlere Bauunternehmen zur langfristigen Arbeitsplatzsicherung“.

Das Institut für Baumanagement (IQ-Bau) ist eine dem Fachbereich Bauingenieurwesen der Universität Wuppertal angeschlossene Forschungseinrichtung. Ziel des IQ-Bau ist es, Bauunternehmen, Planungsbüros und Bauträger bei der Einführung und Aufrechterhaltung eines Managementsystems zu unterstützen. Besonderer Wert wird auf die betriebsindividuelle Erarbeitung und Umsetzung des von den Kunden ausgewählten Managementsystems gelegt. Dies geschieht nach dem Modell 4 + 1, eine auf die Belange der mittelständisch geprägten Unternehmen aus den verschiedenen Bereichen des Bauwesens zugeschnittene Beratungskonzeption. Ein Mitarbeiter des IQ-Bau ist für die Dauer von 12 Monaten wöchentlich durchschnittlich vier Tage im Unternehmen und einen Tag am Institut tätig.

Ziel des ADAPT-Projektes war es, die Unternehmensführung in KMBU zu verbessern, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern und damit Arbeitsplätze in der Bauwirtschaft zu sichern. Das Forschungsprojekt wurde von der EU und vom Land Nordrhein-Westfalen mit 1,5 Mio. DM gefördert und bestand aus den drei Teilen der internen Analyse in Bauunternehmen, der externen Analyse, die eine Bau- und Arbeitsmarktanalyse einschloss, und der Entwicklung eines Prozeßmodells, das die in einem Bauunternehmen ablaufenden Teilprozesse optimiert [Diederichs 2001].

Mit der internen Analyse wurden 1998 und 1999 Organisationsprozesse in zwei Pilotunternehmen untersucht und optimiert. In einem dieser Unternehmen wurde die Systematik zur Geschäftsfeldanalyse und -entwicklung konzipiert und erprobt. Im Jahr 2000 folgte die Übertragung der bis dato erzielten Forschungsergebnisse auf zehn Satellitenunternehmen. Dabei beschäftigten sich drei Satellitenfirmen mit der Geschäftsfeldanalyse und -entwicklung.

4.2 Ergebnisse

Dieses Kapitel beschreibt Organisationsstruktur der Partnerunternehmen und zeigt die Vorgehensweise inkl. der Ergebnisse in den vier Bauunternehmen.

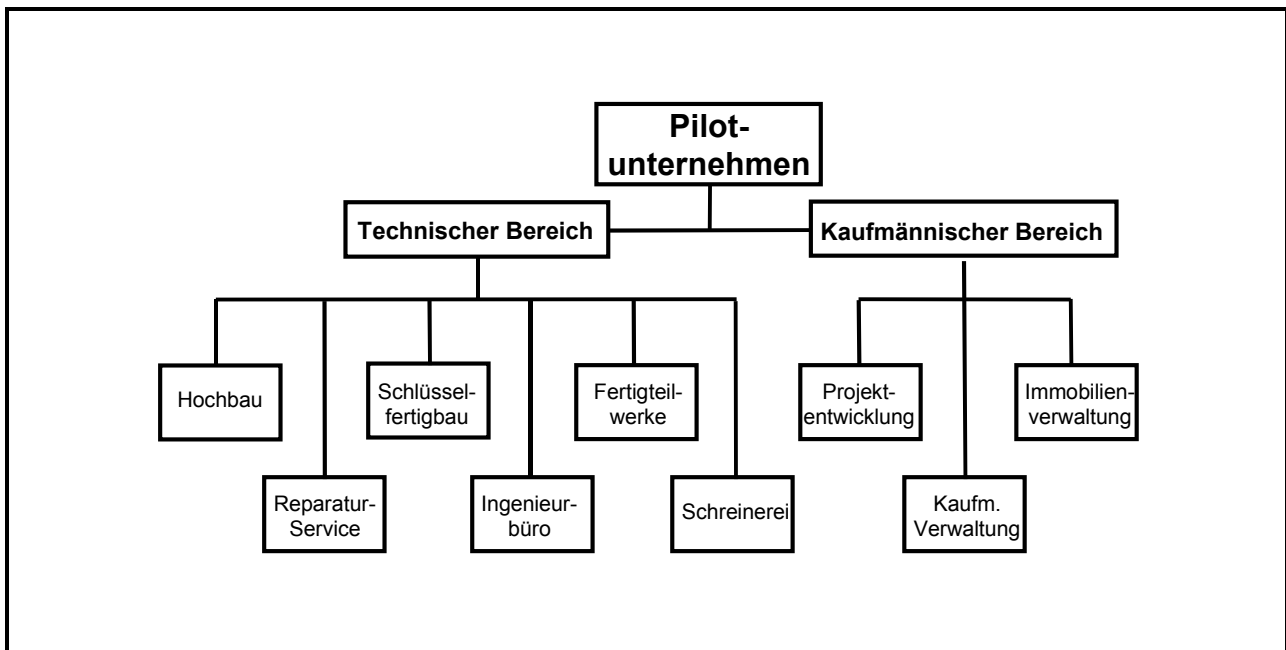


Bild 69: Organigramm des Pilotunternehmens

4.2.1 Unternehmen 1

4.2.1.1 Organisationsstruktur des Unternehmens

Das Unternehmen mit einem jährlichen Umsatz von ca. 75 Mio. DM zeichnet sich durch eine starke Diversifikation aus. Insgesamt werden 180 Mitarbeiter in acht Sparten beschäftigt. Zum Kerngeschäft gehören der Schlüsselfertigbau, der Hochbau und zwei Fertigteilwerke (Bild 69).

Um das Wertsystem zu ergänzen, werden z.T. eigene Bauprojekte entwickelt. Ein Ingenieurbüro, eine Schreinerei und eine Abteilung für Reparaturarbeiten, Instandsetzungen und Umbauten liefern den Kunden einen zusätzlichen Service und werden als Profit-Center geführt. Ein Schwerpunkt ist der Mehrfamilienhausbau, es werden die fertiggestellten Gebäude in die unternehmensinterne Immobilienverwaltung übernommen. So können dem Kunden Komplettlösungen von der Projektentwicklung bis zur Vermietung angeboten werden. Das Unternehmen zeichnet sich durch eine sehr hohe Stammkundenbindung aus, die wesentlichen Anteil am Geschäftserfolg hat.

Ein Großteil der Projekte wird von der Schlüsselfertigbausparte akquiriert und im Zusammenspiel mit den internen Sparten und der Beteiligung verschiedener Nachunternehmer abgewickelt. Die Akquisition ist als Teil des Schlüsselfertigbaus mit fünf Mitarbeitern besetzt. Zusätzlich sind die anderen Profit-Center in der Auftragsbeschaffung aktiv.

4.2.1.2 Aufgabe und Vorgehensweise

Projektziel des Unternehmens war die Ermittlung der Kernkompetenzen und die Begutachtung der derzeitigen und zukünftigen Marktchancen für die Einführung neuer Geschäftsbereiche. Dazu wurde ein Arbeitskreis aus vier Mitarbeitern gegründet, der wöchentlich zusammentraf und Planung, Kontrolle sowie Steuerung der Aufgaben übernahm. Je nach Bedarf wurden die Geschäftsleitung und weitere Mitarbeiter integriert.

In einer ersten Phase entwickelte das mittelständische Unternehmen die Systematik zur Geschäftsfeldanalyse. Die Elemente der Kernkompetenzanalyse, bestehend aus Mitarbeiterbefragung, Kundenbefragung und Auftragsanalyse, wurden konzipiert und im Unternehmen getestet. Bei Abweichungen von der Zielerreichung setzte der Arbeitskreis entsprechende Anpassungsmaßnahmen um.

Aufgrund der starken Diversifikation des Unternehmens entstand aus der Kernkompetenzanalyse und der Kenntnis über die Unternehmensstärken der Bedarf nach einer Markt- und Wettbewerbsanalyse. Die Fragen nach zusätzlichen Möglichkeiten, den Kunden einen Nutzen zu bieten, wurden beantwortet, so daß die Geschäftsfeldanalyse als Grundlage für die Geschäftsfeldentwicklung diente.

In einer zweiten Phase folgte die Umsetzung der Ergebnisse. Das Stärken-Schwächen-Profil aus Kunden- und Mitarbeiterbefragung wurde zur **Prozessoptimierung** im Unternehmen genutzt. Dazu gehörte die spartenbezogene Vereinbarung von Optimierungsmaßnahmen, wie die Zentralisierung des Einkaufs durch die kaufmännische Verwaltung oder die Entwicklung von Hilfsmitteln, wie z.B. Checklisten zur Vertragsprüfung. Die monatliche Kontrolle von Soll-Ist-Abweichungen gewährleistete die Maßnahmenumsetzung und das Ergreifen von Anpassungsmaßnahmen. In halbjährlichen Besprechungen trafen sich die Abteilungsleiter zu einer Ergebnisvorstellung, um sich über den Projektstand in den anderen Unternehmenssparten zu informieren und die notwendigen Querinformationen auszutauschen.

Die Wettbewerbs- und Auftragsanalyse war Motivation für die Gestaltung der **Akquisitionsstrategie**. Basierend auf den Untersuchungsergebnissen ließen sich die Kundengruppen des mittelständischen Unternehmens identifizieren und die zukünftigen Akquisitionsziele pro Kundengruppe bestimmen. Zur Erreichung der Akquisitionsziele konnten anschließend die Maßnahmen geplant und umgesetzt werden, die zum Erreichen der Akquisitionsziele den größten Nutzen beitragen. Damit verbunden waren auch organisatorische Änderungen des Ablaufs der Akquisition im Unternehmen, um eine stärkere Vernetzung der einzelnen Unternehmensbereiche bei der Akquisition zu erzielen (Bild 70).

Die Kombination von Kernkompetenz- und Marktanalyse ermöglichte die **Entwicklung neuer Geschäftsfelder**. Nach einer Bewertung von 50 Ideen als Ergebnis eines Ideenwettbewerbs wurden drei Vorschläge konkretisiert und weitergehenden Untersuchungen unterzogen.

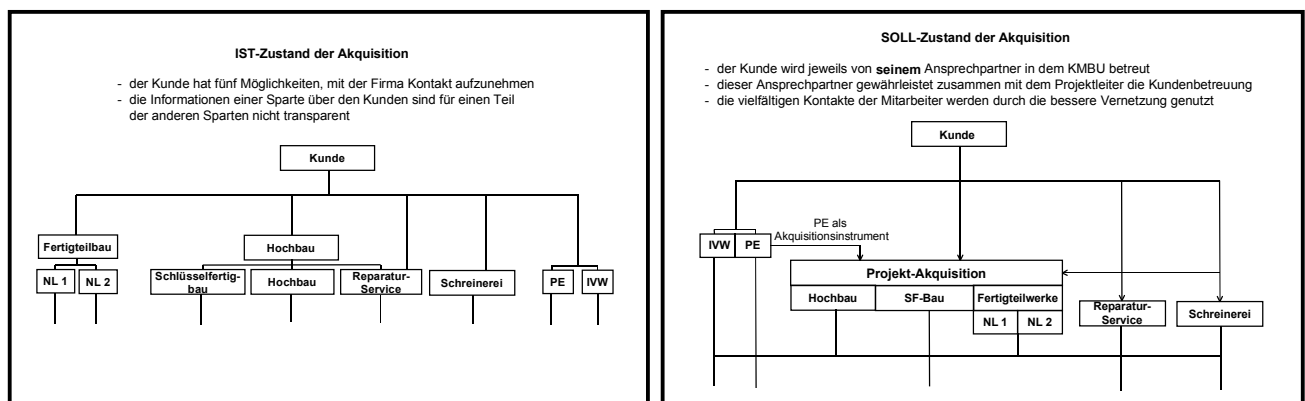


Bild 70:

Ist- und Soll-Zustand der Akquisition

4.2.1.3 Ergebnisse

Die **Optimierung der Auftragsabwicklung** ergab z.T. sehr gute und z.T. verbesserungsfähige Ergebnisse. Vor der Zentralisierung des Einkaufs kauften z.B. zwei Abteilungen identische Produkte beim selben Lieferanten zu unterschiedlichen Preisen. Aufgrund der Trennung der beiden Abteilungen fand kein ausreichender Informationsaustausch statt. Die Einführung des zentralisierten Einkaufs erbrachte innerhalb der ersten zwei Monate Einsparungen von 13.000 DM. Pro Jahr wurden Einsparungen von ca. 60.000 DM prognostiziert. Andere Maßnahmen, wie z.B. die Einführung eines Formulars zur Rechnungsprüfung, entwickelten sich nicht erwartungsgemäß. Dies kann auf unterschiedliche Faktoren (Verantwortlichkeiten, einseitiger Nutzen, Abstimmung der Hierarchien) zurückgeführt werden.

Die **Akquisitionsstrategie** gewährleistete eine verbesserte Auftragsbeschaffung. Durch die Einführung einer Auftragsbeurteilung vor Kalkulationsbeginn konnte die Trefferquote als Verhältnis der abgegebenen Kalkulationen zu erteilten Aufträgen von ca. 10% auf 15% gesteigert werden. Ausgewählte Kalkulationen wurden intensiver bearbeitet, so daß die Kundenprobleme besser als von der Konkurrenz gelöst werden konnten (Bild 71). Sofern C-Kalkulationen als Form der Marktpräsenz vernachlässigt werden, liegt die Trefferquote sogar bei ca. 20%. Zwar stieg die Zahl der Aufträge nicht absolut an. Aufgrund der selektiveren Kalkulation ergaben sich aber freie Kapazitäten für Aufgaben wie z.B. den Aufbau einer Anschriften- und Akquisitionsdatenbank. Zusätzlich erzielten die „ausgewählten“ Aufträge im Mittel einen höheren Gewinn. Die Gestaltung der Akquisitionsstrategie und die dazugehörige Maßnahmenumsetzung ist strategisch angelegt, so daß sich Aussagen über den Nutzen erst im Laufe mehrerer Jahre treffen lassen. Der strategische Ansatz bietet gute Entwicklungsmöglichkeiten für ein KMBU, sofern die konsequente und nachhaltige Umsetzung der Maßnahmen gewährleistet ist. Wichtige Erfahrungsregel hierfür ist, sich nicht zu viel vorzunehmen und sich stattdessen auf einige wenige Schwerpunkte zu konzentrieren.

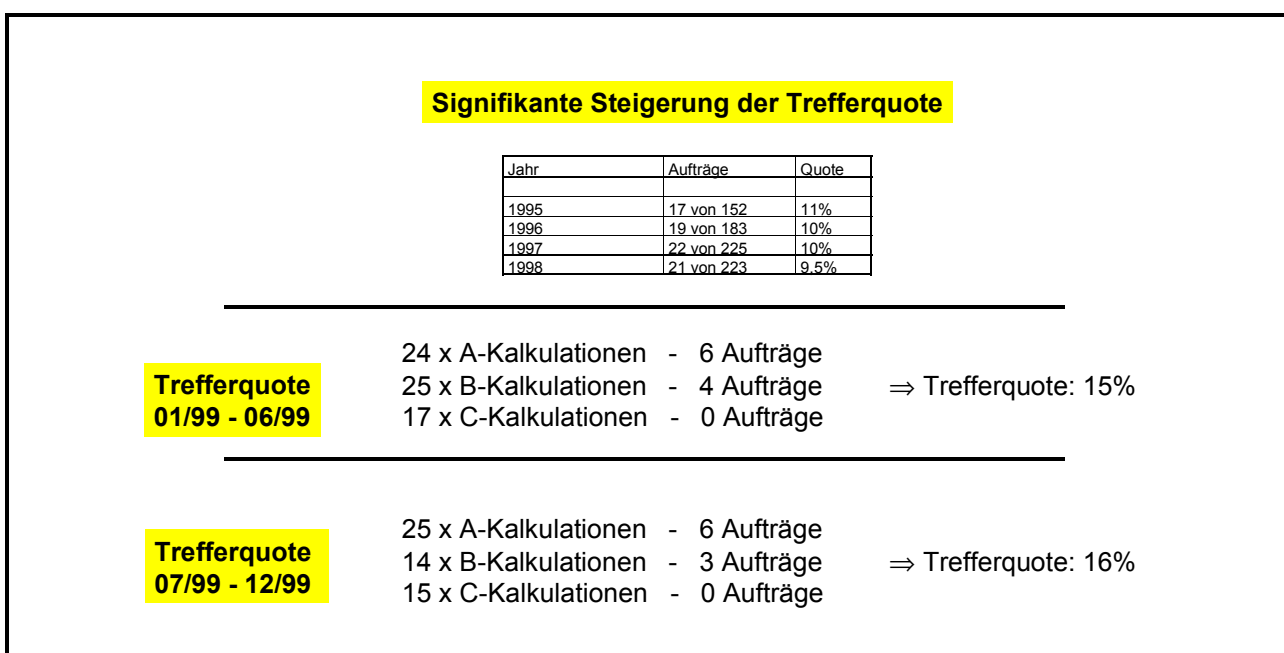


Bild 71:

Untersuchung der Trefferquote

Die **Entwicklung neuer Geschäftsfelder** ist ein schwieriger Prozeß, der sich auch wegen der Langfristigkeit der Informationsbeschaffung nur diskontinuierlich entwickeln kann. Gerade für die Konkurrenzanalyse und die Absatz-, Kosten- und Finanzplanung müssen die beauftragten Mitarbeiter Freiräume in der Gestaltung ihrer Kapazitäten erhalten, um die Ideen voranzubringen. Schnellschüsse bei der Einführung mit mangelhafter Planung können gerade für einen kleinen Mittelständler existenzbedrohende Auswirkungen haben. Um Konflikte zwischen diesen Aufgaben und dem Tagesgeschäft zu vermeiden, ist die Benennung eines Business Development Managers (vgl. Kapitel 3.4) durch die Geschäftsleitung sinnvoll.

4.2.2 Unternehmen 2

4.2.2.1 Organisationsstruktur des Unternehmens

Das Unternehmen hat seine Kernkompetenz im Landschaftsbau und erwirtschaftet mit seinen rund 80 Mitarbeitern ca. 15 bis 20 Mio. DM Umsatz pro Jahr. Zehn Mitarbeiter sind als Angestellte für die Bauleitung oder die kaufmännischen Verwaltung zuständig. Zu den Haupttätigkeiten gehören der Landschafts- und der Straßenbau.

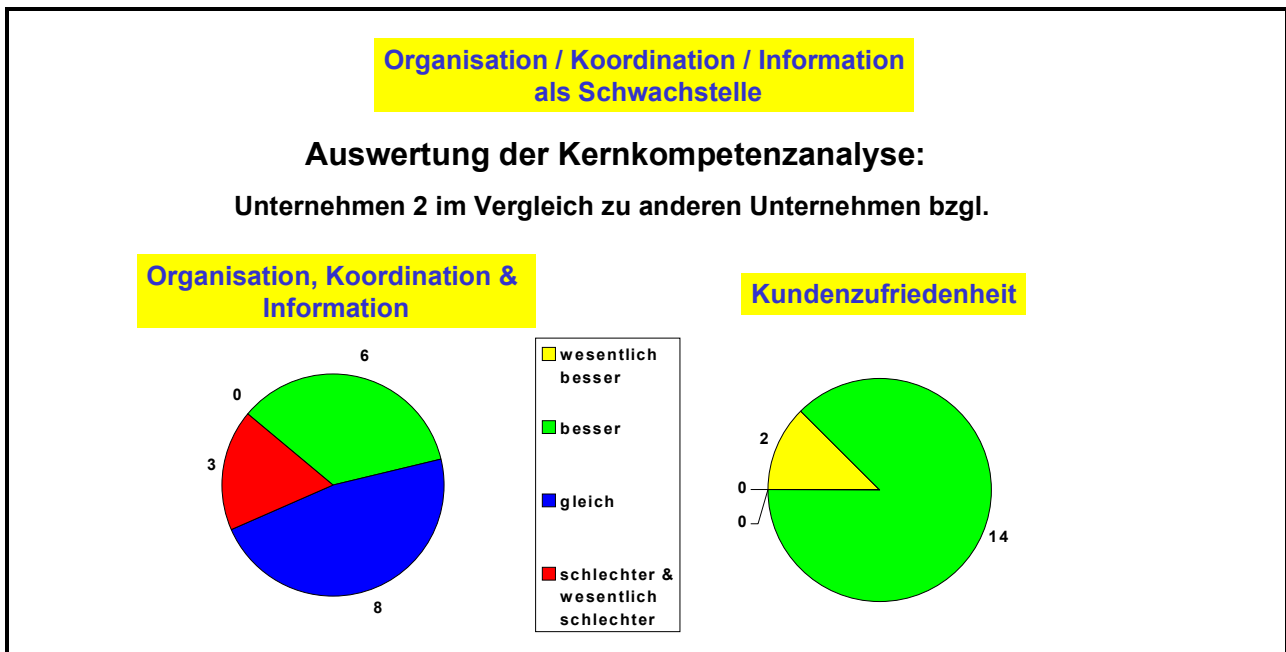
Der Aktionsradius liegt bei ca. 200 km, wobei landschaftsgestalterische Maßnahmen an Bundesverkehrswegen, wie z.B. Böschungssicherungen, bundesweit angeboten werden. Das Unternehmen hat drei Geschäftsführer, von denen zwei Gesellschafter sind. Das operative Geschäft wird von sechs Bauleitern und zwölf Polieren abgewickelt. Der Landschaftsbau zeichnet sich durch einen hohen Mangel an Fachkräften aus, so daß die Arbeiten im Unternehmen zu 90% von angelernten Hilfskräften geleistet werden.

4.2.2.2 Aufgabe und Vorgehensweise

Ziel des Unternehmens war es, die Mitarbeiter stärker in die Unternehmensgestaltung einzubeziehen, so daß sich aus einem Prozeß zur kontinuierlichen Verbesserung der Abläufe im Unternehmen ein Impuls zur Mitarbeitermotivation entwickelt. Somit wurden Teile der Geschäftsfeldanalyse und Teile der Geschäftsfeldentwicklung gezielt ausgewählt, um Mitarbeiterintegration im Unternehmen zu betreiben.

Die erste Phase beinhaltete eine Kernkompetenzanalyse mit der Frage nach den Stärken und Schwächen im Unternehmen. Die Geschäftsleitung wählte 21 Mitarbeiter (ca. 25% der Belegschaft) aus, die in einer Befragung ihre Verbesserungsvorschläge für das Unternehmen einbringen konnten. Diese Ergebnisse wurden anonymisiert zusammengefaßt und dem Führungskreis vorgestellt (Bild 72).

Die erweiterte Geschäftsleitung entwickelte aus der Ideensammlung aller Vorschläge eine Top 10-Liste der Maßnahmen, die zuerst umzusetzen waren. Vorschläge, die zunächst nicht aufgegriffen wurden, kamen in einen Ideenspeicher. Diese Top 10-Liste wurde den Mitarbeitern in einer Besprechung vorgestellt und mit ihnen diskutiert. Vorschläge, die aus unternehmenspolitischen Gründen nicht aufgegriffen wurden („Lohnerhöhung für alle“), begründete die Geschäftsführung gegenüber den Mitarbeitern. Die Analysephase schloß mit einer Zwischenbewertung ab.

**Bild 72:**

Ergebnis der Mitarbeiterbefragung

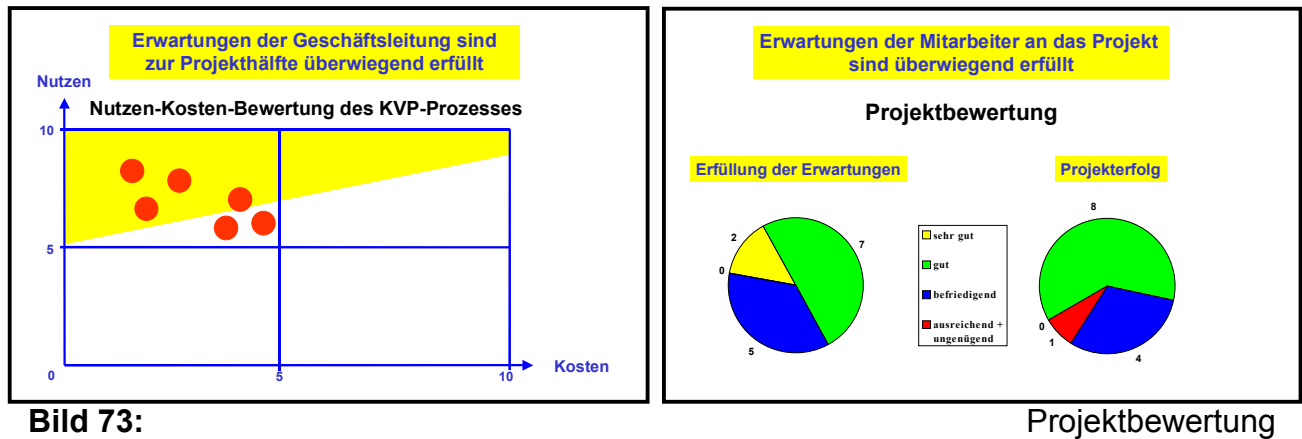
Nach der Analyse folgte die Umsetzung in Form eines KVP-Prozesses, bei dem die Geschäftsleiter für jede Aufgabe Ziele und Verantwortlichkeiten benannten. Innerhalb der KVP-Teams entwickelten die Mitarbeiter Problemlösungen, indem sie sich regelmäßig zu Teambesprechungen zusammensetzten. Jedes Team wurde von einem Bauleiter betreut, so daß der Informationsfluß von und zur Geschäftsleitung gewährleistet war. Nach zwei Monaten trafen sich alle Teams erneut zu einer Mitarbeiterbesprechung, um die ersten Projektergebnisse vorzustellen. Die Betreuung des Projektes durch das IQ-Bau endete mit einer Projektbewertung.

4.2.2.3 Ergebnisse

Die Stärken-Schwächen-Analyse hatte z.T. sehr einfach zu lösende Aufgaben als Ergebnis, z.T. wurden aber auch grundsätzliche Dinge in Frage gestellt. Mit der Organisation der Gerätereparatur mittels Gerätekarten zur Fehlerbeschreibung oder der verbesserten Steuerung der Urlaubsplanung konnten schnelle, einfache Lösungen erfolgreich implementiert werden, die die Kontinuität des Prozesses festigten.

Die größten Schwierigkeiten des Bauunternehmens lagen in den Bereichen Koordination, Kommunikation und Information. Sowohl der Informationsaustausch zwischen den Bauleitern als auch zwischen Bauleitung und Baustellenleiter war verbesserbar. Zur Lösung wurden drei Bausteine als Gesamtkonzept entwickelt und erfolgreich implementiert:

- Bauleiterbesprechung
Zur Planung und Koordination des Personal- und Geräteeinsatzes erarbeiteten die Bauleiter eine Methodik, mit der die Baustellenabwicklung optimiert und allen Mitarbeitern die Wochenplanung transparent wurde.



- Baustellenstartgespräche und -abschlußgespräche
Die Mitarbeiter entwickelten je eine Checkliste für Baustellenstartgespräche und Baustellenabschlußgespräche zur Informationsübergabe vom Bauleiter an den Polier. Dadurch erhält der Polier eine Informationsplattform, mit der die Baustellenübergabe koordinierter abläuft. Wichtige Details werden nicht mehr vergessen, Fehler in der Ausführung vermieden.
- Polierbesprechung
Um Fragestellungen zu thematisieren, die im operativen Tagesgeschäft keinen Platz haben, wurde die Frequenz der Polierbesprechungen auf vier pro Jahr erhöht, so daß der Austausch zwischen gewerblichen Mitarbeitern und Unternehmensleitung sichergestellt ist.

Die beteiligten Mitarbeiter hatten zum Projektende die Gelegenheit, das Projekt umfassend zu bewerten. Dabei vertraten die Mitarbeiter grundsätzlich die Auffassung, daß ein Projekterfolg nur mit der nachhaltigen Umsetzung von Verbesserungen erzielt wird. Deshalb ist die Umsetzung langfristig und kontinuierlich zu bewerten. Innerhalb der dreimonatigen Initiierung des KVP-Prozesses konnten die Erwartungen sowohl von Geschäftsleitung als auch von den Mitarbeitern erfüllt bzw. übertroffen werden (Bild 73). Um die Kontinuität des Prozesses zu gewährleisten, wurden Verantwortliche für jede Aufgabe benannt, die als Ansprechpartner für alle Mitarbeiter fungieren. Zusätzlich ist ein Mitarbeiter für die Prüfung der Zielerreichung in Form von jährlichen Reviews beauftragt.

4.2.3 Unternehmen 3

4.2.3.1 Organisationsstruktur des Unternehmens

Das Unternehmen ist ein Straßenbaubetrieb mit 35 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von ca. 7 Mio. DM. Es wurde 1975 als Handwerksbetrieb gegründet. Der Sohn des Firmengründers ist bereits in die Unternehmensleitung integriert.

Das Leistungsspektrum ist breit gefächert und reicht von Straßenbauarbeiten und Pflasterungen über Kanalbauarbeiten bis hin zum Winterstreu- und Räumdienst. Im Unternehmen wurden keine regelmäßigen Informationen über die Baustellenergebnisse erhoben, da zum einen das notwendige Datenmaterial fehlte und zum anderen keine Methodik zur Durchführung einer Analyse existierte.

4.2.3.2 Aufgabe und Vorgehensweise

Ziel des Unternehmens war die Einführung eines Konzeptes zur periodischen Auftragsanalyse, um mittels der Geschäftsfeldanalyse Klarheit über den wirtschaftlichen Erfolg der abgewickelten Projekte zu erhalten. Zusätzlich wurde mit einer Marktanalyse das Potential für neue Geschäftsfelder bewertet.

Zur Auftragsanalyse mußte das notwendige Datenmaterial (Auftragsart, Auftraggeberart, Spartenzuordnung, Selbstkosten des Auftrags, Gewinn, etc.) im Unternehmen erhoben werden. Das Zusammenfassen dieser Daten geschah manuell und konnte nicht durch die Auswertung von Datenbanken gelöst werden, da die für ein KMBU typischen EDV-technischen Insellösungen in den verschiedenen Organisationsbereichen existierten. Der Analyseumfang mußte deshalb auf die Ressourcen des Unternehmens abgestimmt werden.

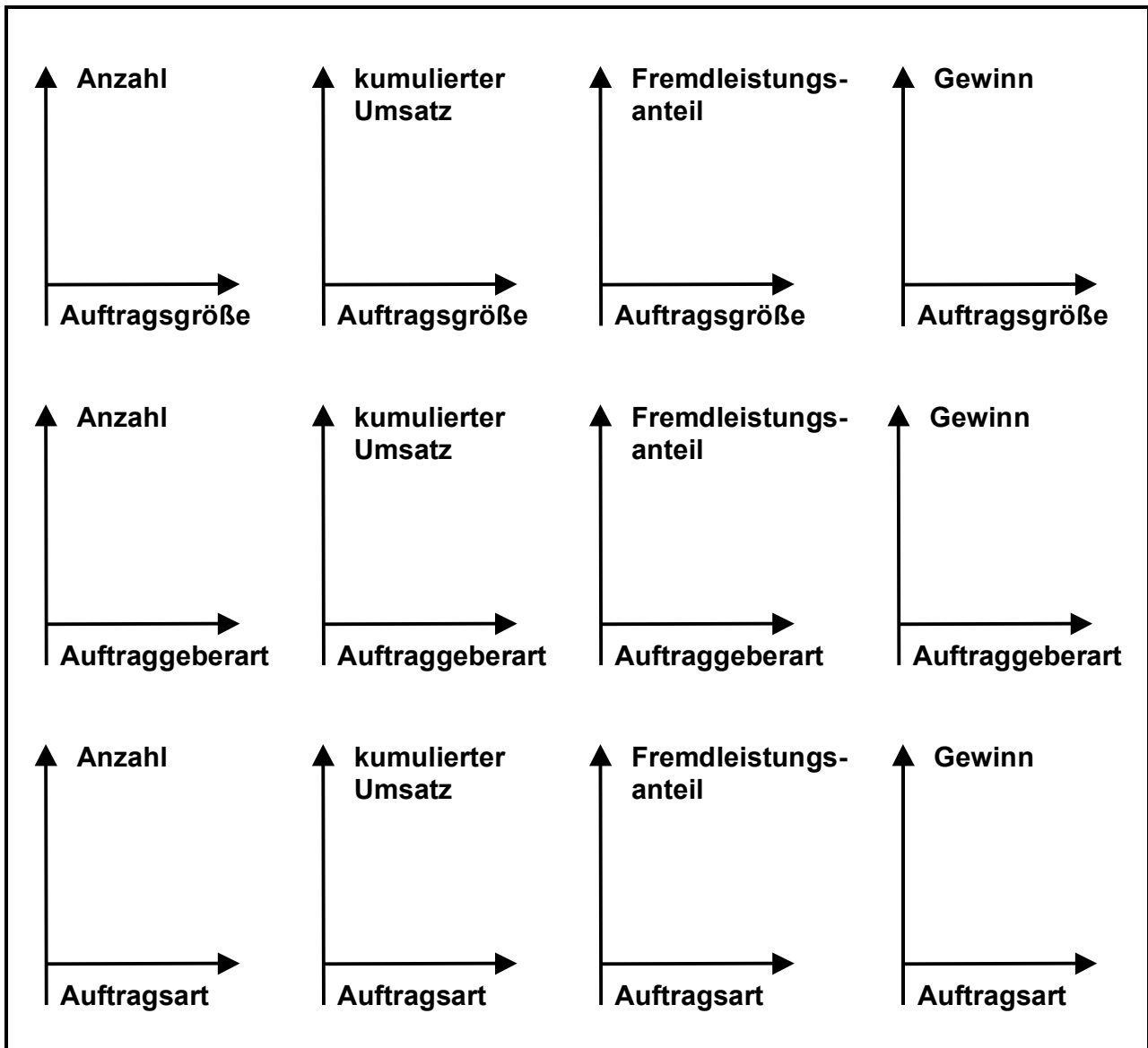


Bild 74:

Auswertung der Auftragsanalyse [Limberger 2000]

Die Analyse der Auftragsgröße stellt alle Aufträge einer Periode sortiert nach Größenklassen dar. Die Verteilung der Anzahl gibt Aufschluß über den Organisationsaufwand der Baustellen und den damit verbundenen Bauleitungsaufwand. In Kombination mit der kumulierten Umsatzbetrachtung lassen sich Aussagen über die durchschnittliche Auftragsgröße treffen. Der Fremdleistungsanteil liefert Aufschlüsse über die Wertschöpfungstiefe und die Koordinationsfähigkeit von Nachunternehmerleistungen. Die Gewinnbetrachtung ermöglicht die Aussagen über Stärken und Verbesserungsmöglichkeiten im Unternehmen, um im Gesamtzusammenhang der Analyseergebnisse die Akquisition besser steuern zu können (Bild 74).

Die Auftraggeberart untersucht die Kundenstruktur des Unternehmens, um zu ermitteln, welche Kundengruppen zum Unternehmenserfolg beitragen bzw. welche Kunden zukünftig weniger zu berücksichtigen sind.

Die Auftragsart zur Untersuchung der Geschäftsfelder zeigt auf, welche Tätigkeiten aus dem Leistungsspektrum des KMBU zu den „Cash Cows“ bzw. „Question Marks“ (vgl. Bild 6) gehören und vermittelt, welche Leistungen entwickelt werden müssen.

Die Auftragsanalyse ist ein wichtiger Baustein zur Kernkompetenzanalyse. Sie kann für jedes Bauunternehmen auf den spezifischen Informationsbedarf angepaßt werden.

Ziel der Bewertung neuer Geschäftsfelder war die Abschätzung, inwiefern Geschäftsideen im Unternehmen realisierbar sind. Dazu wurde in einem ersten Schritt die Realisierbarkeit im Unternehmen inklusive der Chancen und Risiken bewertet, um in einem zweiten Schritt die Rentabilität zu prüfen [vgl. Limberger 2000].

Die Realisierbarkeitsprüfung umfaßte zur Nutzwertanalyse eine Checkliste mit den Fragestellungen nach

- Know-how im Unternehmen / Know-how-Bedarf
- Gerätebedarf / Arbeitskräftebedarf
- Kundenpotential
- Marktpotential
- Wirtschaftlichkeit / Investitionsbedarf / Kostenplanung

Ideen, die nach Bewertung der Realisierbarkeit weiterhin attraktiv waren, wurden durch eine Rentabilitätsprüfung nach acht Gesichtspunkten untersucht:

- Beschreibung der Geschäftsidee
- Organisationsstruktur des Geschäftsfeldes
- Erwerb und Gestaltung von Know-how
- Geräteplanung / Arbeitskräfteplanung
- Einführungsstrategie
- Analyse der Marktsituation
- Analyse der Wettbewerbssituation
- Wirtschaftlichkeitsschätzung / Kostenplanung / Investitionsplanung

4.2.3.3 Ergebnisse

Das Unternehmen hatte wie viele andere Bauunternehmen keine regelmäßigen Mechanismen zur Ergebnisermittlung installiert. Erste Anforderung an ein KMBU ist die Einführung eines funktionierenden Controlling bzw. einer Nachkalkulation zur Bewertung der Projekte. Die Methodik zur Geschäftsfeldanalyse ermöglicht es der Unternehmensleitung, strategische Entscheidungen mittels gesicherter Informationen zu treffen, die durch Daten und Fakten fundiert sind. Das Unternehmen nutzte die Ergebnisse der Analyse, um die Auftragsbeschaffung neu zu organisieren und besser zu steuern.

Die Schwierigkeiten für KMBU bei der Analyse und Einführung neuer Geschäftsfelder liegen in den sehr begrenzten Kapazitäten. Oft muß ein einzelner Geschäftsführer sämtliche Aufgaben in Personalunion erledigen, was gerade die objektive Ideenbewertung nahezu unmöglich macht. Es ist für ein Bauunternehmen ab einer bestimmten Größe notwendig, Verantwortlichkeiten an Mitarbeiter abzugeben, so daß die Geschäftsführer Freiräume zur Geschäftsfeld- und Marktbetrachtung erhalten.

4.2.4 Unternehmen 4

4.2.4.1 Organisationsstruktur des Unternehmens

Das Unternehmen ist ein Hochbauunternehmen mit 11 Mitarbeitern und einem Umsatz von ca. 2 Mio. DM pro Jahr. Der 58-jährige Geschäftsführer leitet das Unternehmen in der dritten Generation mit Hilfe einer Verwaltungskraft und eines Poliers. Ein familieninterner Nachfolger steht nicht zur Verfügung. Die Aufträge werden zu einem verhältnismäßig hohen Anteil von Stammkunden aufgrund persönlicher Beziehungen generiert. Schwerpunkte sind Aufträge aus den Sektoren Umbau, Ausbau, Bauen im Bestand, Sanierung und kleinere Neubauten.

4.2.4.2 Aufgabe und Vorgehensweise

Ziel des Unternehmers war die Bewertung des Betriebes zur Planung der Unternehmensnachfolge. Sowohl für den Übergebenden als auch für den Nachfolger liefert die Unternehmensbewertung wichtige Informationen. Dabei spielt neben den traditionellen Methoden wie dem Ertragswertverfahren oder dem Substanzwertverfahren auch die Geschäftsfeldanalyse eine wichtige Rolle. Sie dient zur Verdeutlichung der Geschäftstätigkeit und zum Nachweis der Ertragsfähigkeit des KMBU. Dazu wird untersucht, mit welchen Aufträgen und Kunden wieviel Gewinn zu erwirtschaften ist.

Zur Bewertung der Verkaufsargumente „Kundenkontakte“ und „Marktstellung“ können neben der Auftragsanalyse nach Kundengruppen auch „weiche“ Faktoren wie die Ergebnisse einer Kundenbefragung, das Stärken-Schwächen-Profil des Unternehmens oder die Wettbewerbsanalyse genutzt werden [vgl. Limberger 2000].

4.2.4.3 Ergebnisse

Die Geschäftsfeldanalyse ist für kleinere Bauunternehmen mit der Schwierigkeit behaftet, daß vielfach die Baustellenergebnisse nicht für jedes Projekt ermittelt werden. Sofern zur Auftragsanalyse nur geschätzte Ergebnisermittlungen herangezogen werden, sind die Analyseergebnisse mit entsprechenden Risiken behaftet. Zur Unternehmensbewertung bietet gerade die Analyse der Kundenstruktur wichtige Aussagen darüber, inwieweit der Geschäftserfolg auf weichen Faktoren, wie z.B. Kundenbindung, beruht, die i.d.R. nicht „eingekauft“ werden können. Somit liefert die Geschäftsfeldanalyse zwar keinen „harten“ Bewertungsansatz für den Unternehmenswert, aber eine Veranschaulichung der Ist-Situation des KMBU.

4.3 Bewertung der Ergebnisse

Die Ergebnisse der Geschäftsfeldanalyse und -entwicklung in den vier Pilotunternehmen zeigen, daß Bauunternehmen jeder Größenordnung die Systematik sinnvoll anwenden können und wesentliche Erkenntnisse zur Unternehmenssteuerung gewinnen.

Ein KMBU kann die Zielrichtung der Analyse nach den persönlichen Schwerpunkten gestalten. Ansatz ist die Untersuchung der Kernkompetenzen.

Die Auftragsanalyse ist mit relativ einfachen Mittel umzusetzen und gibt eine Grundlage zur Bewertung des bisherigen Unternehmenserfolges. Ihre Ergebnisse bieten dem Unternehmer als „hard facts“ neben einer Revision der Auftragsstrukturen auch einen Ansatz zur Schätzung des Unternehmenswertes. Zur Bestimmung der Kernkompetenzen eines Bauunternehmens ist zusätzlich die Bewertung weicher Faktoren notwendig. Die Befragung der Mitarbeiter und Kunden deckt in jedem Betrieb eine Fülle an Optimierungspotential auf. Sofern dieses anschließend professionell realisiert wird, ist eine Stärken-Schwächen-Analyse auch eine wertvolles Instrument zur Integration und Motivation der Mitarbeiter. Die Wettbewerbsanalyse ergänzt die Kernkompetenzanalyse und ermöglicht Aussagen über die zukünftigen Wettbewerbsvorteile des Unternehmens.

In enger Korrelation mit der Bewertung der Kernkompetenz steht die Analyse des Marktes, in dem diese Kompetenzen angesiedelt sind. Ohne eine Betrachtung der vergangenen und zukünftigen Entwicklungen können bestehende und neue Geschäftsfelder nicht auf die Herausforderungen der Zukunft mittels Geschäftsfeldoptimierung ausgerichtet werden.

Zur Nutzung der Analyseergebnisse ist für viele Bauunternehmen die Neuorganisation der Akquisition ein wesentlicher Schritt. Mit Hilfe der aktuellen Bestandsaufnahmen ist transparente Information über die Stärken bei der Auftragsabwicklung vorhanden. Die Erfahrungen aus der Praxis zeigen, daß mit Ausrichtung der Auftragsbeschaffung auf dieses Wissen eine kernkompetenzorientierte Strategie erfolgreich umgesetzt werden kann.

Ebenso wichtig ist die permanente Prozeßoptimierung im Unternehmen zur Gestaltung kundenorientierter Abläufe. Je stärker ein KMBU auf die Wünsche der Kunden und die

Möglichkeiten der Mitarbeiter ausgerichtet ist, desto erfolgreicher wird es am Markt operieren. Engpaß ist dabei i.d.R. nicht der Einsatzwille der Belegschaft, sondern die Managementfähigkeit der Führungsebenen. Es entspricht der ursprünglichen Definition von managen, jemanden zu befähigen, etwas zu tun. Diese Verpflichtung gilt auch und vor allem bei der Optimierung der Auftragsabwicklung, die immer die beiden Aspekte bottom-up und top-down kombiniert.

Markt- und Kernkompetenzanalyse sind Voraussetzung dafür, zukünftig erfolgreich zu operieren und neue Chancen erkennen zu können. Ohne eine systematische Vorgehensweise werden diese Chancen nicht genutzt. Es mangelt den Unternehmen nicht an Ideen, sondern an realisierten Ideen. Der Ansatz zur Entwicklung neuer Geschäftsfelder bietet den KMBU dafür ein Verfahren.

Die Pilotanwendungen belegen, daß kleine und mittlere Bauunternehmen aus eigener Kraft die Schwierigkeiten bei der Unternehmensentwicklung lösen können, wenn sie eine geeignete Methodik aufgezeigt bekommen. Den Bedarf und das Potential zur Hilfestellung bei diesen wichtigen strategischen Aufgaben in KMBU zeigen die Ergebnisse der statistischen Erhebung und die Nutzen-Kosten-Bewertung (Kapitel 5).

5 Nutzenstiftung der Geschäftsfeldanalyse und -entwicklung

Ziel dieses Kapitels ist es, die Bedeutung der Analyse und Entwicklung von Geschäftsfeldern eines Bauunternehmens darzustellen. Dazu werden Nutzen und Kosten mit dem Bedarf von Bauunternehmen zur Geschäftsfeldanalyse und -entwicklung verglichen. Der Bedarf wurde durch eine empirische Erhebung ermittelt. In Kapitel 5.1 wird zunächst die Form der Datenerhebung dargestellt. Kapitel 5.2 faßt die Ergebnisse der Untersuchung zusammen, die anschließend im Nutzen-Kosten-Vergleich (Kapitel 5.3) bewertet werden.

5.1 Datenerhebung

Zur Erfassung der üblichen Verfahrensweisen zur Geschäftsfeldoptimierung im Baugewerbe wurde ein Fragebogen konzipiert und im November 2000 an 753 zufällig ausgewählte Bauunternehmen in der Bundesrepublik Deutschland verschickt (Anhang A). Für den Erfolg einer schriftlichen Befragung sind vier wesentliche Elemente zu beachten [vgl. Friedrichs 2000]:

- Aktualität der Adreßdatei
- Verständlichkeit und Übersichtlichkeit des Fragebogens
- Appell an den Befragten zur Förderung der Motivation
- „Auffassungsgabe“ und „Schreibgewandtheit“ der Befragten [Gode & Hatt 1956]

Zur Vorbereitung des Fragebogens (pretest) wurden zehn Gespräche mit Mitarbeitern aus Unternehmen des Bauhauptgewerbes geführt, die am Forschungsprojekt beteiligt waren. Aus den Erkenntnissen dieser Gespräche ließen sich 20 Fragen zu Unternehmensaktivitäten, zur Unternehmensstrategie, zur Geschäftsfeldanalyse und zur Geschäftsfeldentwicklung in Bauunternehmen ableiten (Anhang B). Die Fragebögen wurden an die Geschäftsleiter der Baubetriebe persönlich adressiert, was die Rücklaufquote positiv beeinflusste.

Grundgesamtheit der postalischen Befragung waren mittelständische Bauunternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern und Firmensitz in der Bundesrepublik Deutschland, die im Bauhauptgewerbe tätig sind. Zur Bestimmung der Grundgesamtheit war nicht die Definition eines Begriffes wie „mittelständisches Bauunternehmen mit 50 bis 500 Mitarbeitern“ das ausschlaggebende Kriterium. Ausgangspunkt war die These, daß Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern sich aufgrund ihrer Größe für eine ganzheitliche Systematik zur Geschäftsfeldanalyse und -entwicklung am besten eignen. Dagegen wurde angenommen, daß kleinere Unternehmen aufgrund ihrer begrenzten Kapazitäten die hier vorgeschlagene Konzeption eher als Baukasten oder Werkzeugkiste nutzen. Sie können jeweils das Instrument wählen, das von ihnen am vordringlichsten benötigt wird.

Um die Unternehmen zu berücksichtigen, die aufgrund ihrer Größe und Struktur zu den Hauptkunden der Systematik zur Geschäftsfeldentwicklung gehören, wurden daher Bauunternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern in die Befragung einbezogen.

Da keine vollständige Liste dieser Unternehmen existiert, die Aussagen über die Unternehmensstruktur und -ausrichtung erlauben, ist die Grundgesamtheit unbekannt. Die Zahl der gesamtdeutschen Unternehmen aus dem Bauhauptgewerbe mit einer Beschäftigtenzahl ab 100 Mitarbeitern betrug 1999 laut Baustatistischem Jahrbuch [2000] 1407 Bauunternehmen, so daß die Grundgesamtheit eingegrenzt werden kann.

Mittels einer zufälligen und ausreichend großen Stichprobe aus der Grundgesamtheit können Rückschlüsse auf die Grundgesamtheitsparameter gezogen werden. Dazu muß die Stichprobe ein verkleinertes Abbild der Grundgesamtheit hinsichtlich der Heterogenität der Elemente und hinsichtlich der Repräsentativität sein.

Da keine Liste aller zur Grundgesamtheit gehörenden Bauunternehmen existiert, diente die Hoppenstedt-Wirtschaftsdatenbank als Grundlage zur Bestimmung der Auswahlgesamtheit der Stichprobe. Alle Unternehmen haben die gleiche Chance, von Hoppenstedt erfaßt zu werden, so daß die Anforderungen an die Stichprobe für die Auswahlgesamtheit erfüllt wird. Im November 2000 erfaßte die Hoppenstedt-Datenbank 753 Bauunternehmen im Bauhauptgewerbe mit einer Mitarbeiterzahl größer 100. Alle 753 Firmen wurden angeschrieben.

145 Unternehmen schickten den Fragebogen zurück. Zwei Firmen existierten nicht mehr und sechs Firmen ließen den Fragebogen unbeantwortet, da sie nicht mehr als Bauunternehmen tätig waren.

Damit liegt die Ausschöpfungsquote bei $(145-6) / (753-2) = 18,5\%$, was deutlich über einer zu erwartenden minimalen Rücklaufquote von 7% liegt [Friedrichs 2000]. Die Stichprobe kann als repräsentativ angesehen werden.

Die Daten wurden mit der Statistiksoftware SPSS 9.0 für Windows und der Tabellenkalkulation Microsoft Excel 97 ausgewertet.

5.2 Datenanalyse

Zur Auswertung der Daten werden zunächst die Bauunternehmen mit Hilfe von Häufigkeitsverteilungen aus der Stichprobe charakterisiert und die Unternehmensaktivitäten untersucht. Danach folgen die Analyse der strategischen Ausrichtung der Unternehmen und die Vorgehensweisen zur Geschäftsfeldanalyse bzw. -entwicklung.

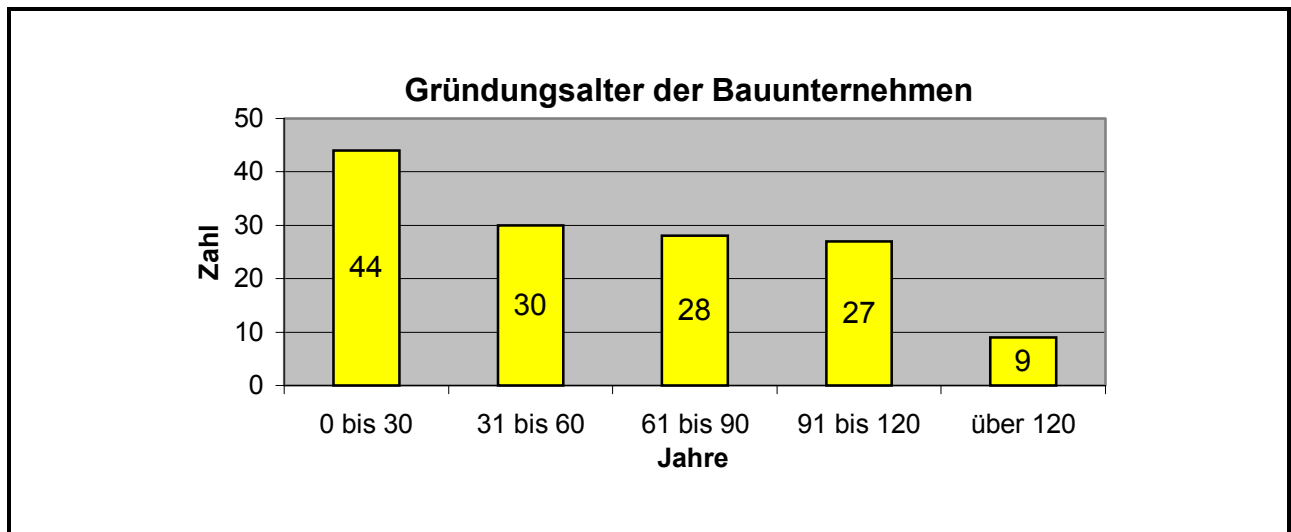


Bild 75:

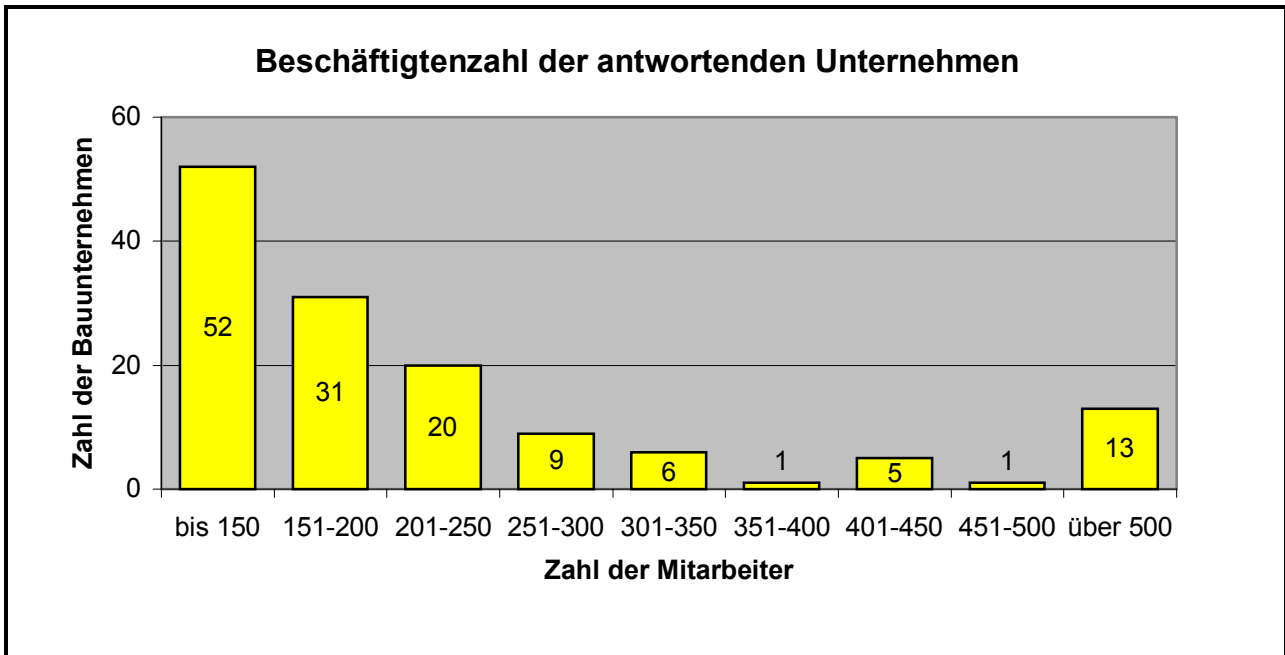
Darstellung der Altersverteilung

5.2.1 Befunde zur Unternehmensstruktur

Lediglich 4% aller Unternehmen werden von der dritten in die vierte Generation übergeben [Diederichs 1999]. Für die Stichprobe zeigt die Altersverteilung der Bauunternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern dagegen eine relativ gleichmäßige Verteilung der Gründungsdaten. Immerhin 6,5% der Unternehmen ($n=9$, $p=6,5\%$) sind älter als 120 Jahre, was bereits der vierten oder fünften Generation entspricht (Bild 75). Dies deutet darauf hin, daß größere Unternehmen ab 100 Mitarbeitern sich länger am Markt behaupten als die Vielzahl der Baukleinbetriebe. Eine Erklärung dafür könnte die geringere Organisationstiefe der kleineren Betriebe sein, die bereits durch einfache negative Faktoren, wie z.B. eine unklare Nachfolgeregelung, den Wechsel in die nächste Generation nicht vollziehen und ihre Aktivitäten einstellen. Nach einer Studie des Instituts für Mittelstandsforschung (IFM) ist der Teil der Unternehmensnachfolge durch externe Führungskräfte oder durch Mitarbeiter um so höher, je größer das Unternehmen ist. Je kleiner der Betrieb ist, desto größer ist die Gefahr der Stilllegung wegen einer gescheiterten Übernahme.

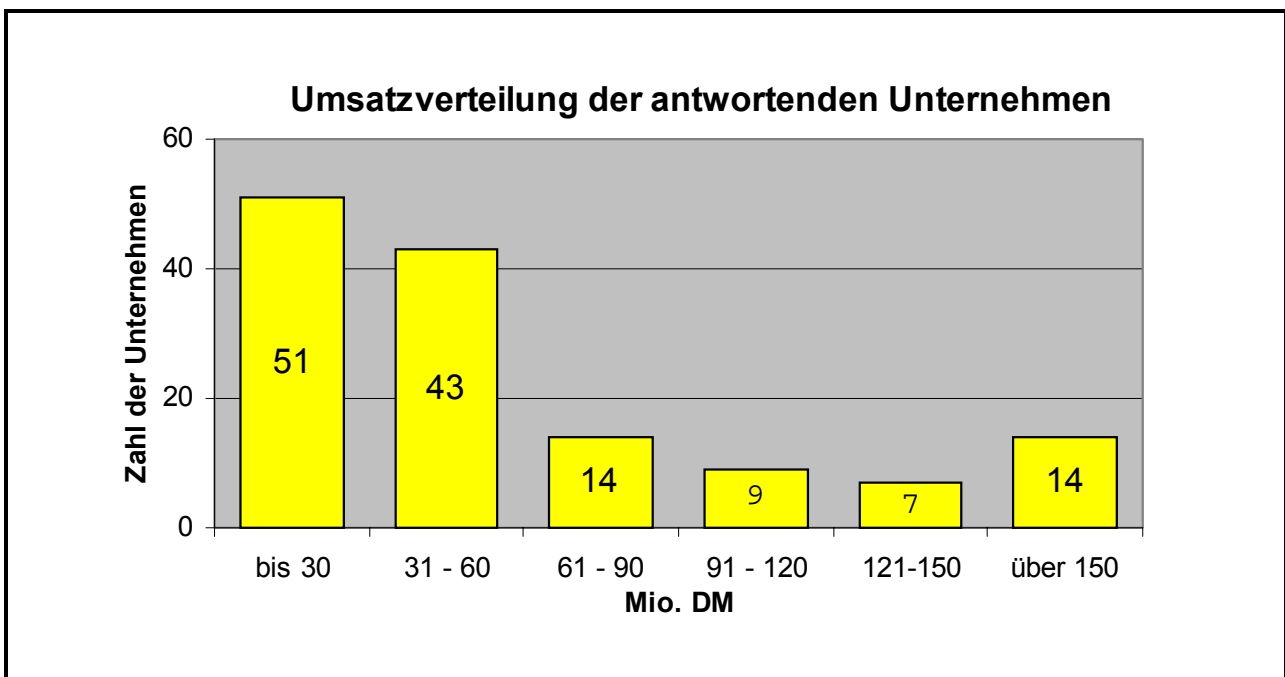
Bemerkenswert ist der hohe Teil der Firmen, die vor genau zehn Jahren gegründet wurden. Viele Unternehmen ($n=27$, $p=20\%$) wurden im Wendejahr 1990 gegründet, wobei der überwiegende Teil seinen Standort in den neuen Bundesländern hat ($n=22$, $p=16\%$). Diese Unternehmen mit 100 bis 450 Mitarbeitern sind i.d.R. Neugründungen aus ehemals bestehenden VEB-Betrieben, z.T. mit Muttergesellschaften in den alten Bundesländern.

Die Zahl der Beschäftigten liegt bei den antwortenden Unternehmen zum Großteil zwischen 100 und 250 Mitarbeitern ($n=103$, $p=75\%$), so daß sich die Stichprobe auf die Vielzahl der kleineren Mittelständler konzentriert (Bild 76). Dies begründet sich durch die mittelständische Struktur der Bauwirtschaft, bei der die Beschäftigtenzahl im Mittel aller Betriebe bei nur 14 Mitarbeitern liegt. In der Bundesrepublik Deutschland existieren nur 48 Baukonzerne mit mehr als 500 Mitarbeitern [Baustatistisches Jahrbuch 2000].

**Bild 76:**

Verteilung der Mitarbeiterstruktur

Die Verteilung der Umsätze im Jahre 1999 in den Bauunternehmen aus der Stichprobe steht im Einklang mit der Verteilung der Beschäftigtenzahlen. Über zwei Drittel der Firmen ($n=94$, $p=68\%$) haben einen Umsatz von maximal 60 Mio. DM, womit die Tendenz zu kleinen und mittleren Unternehmen im Bauhauptgewerbe widergespiegelt wird (Bild 77).

**Bild 77:**

Verteilung der Umsätze in den Bauunternehmen

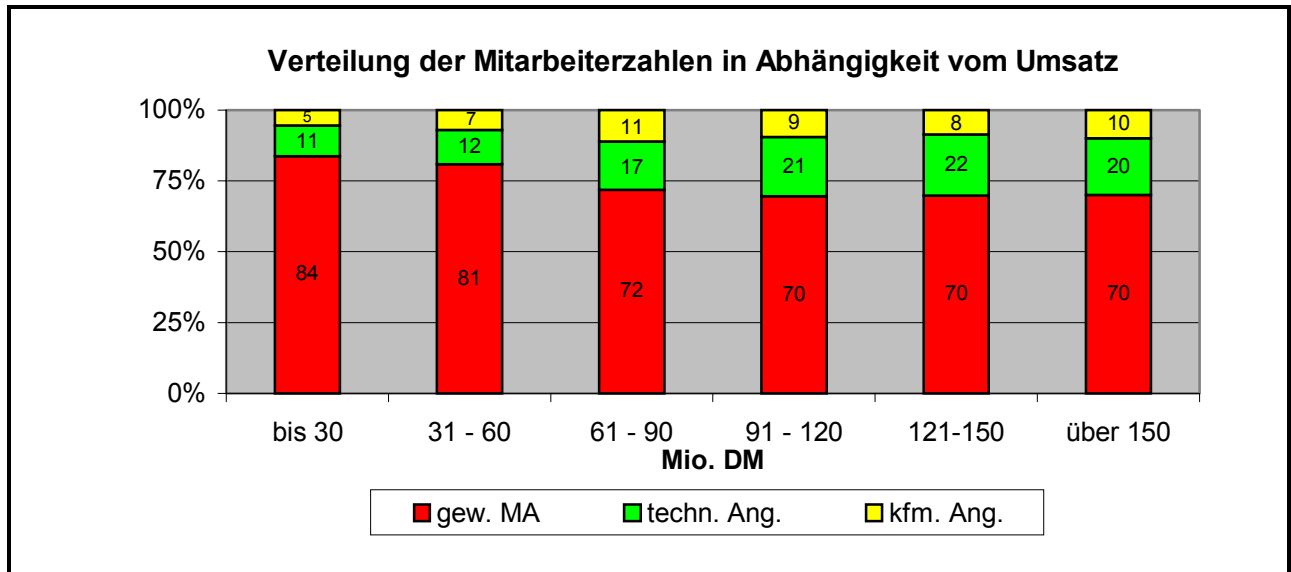


Bild 78: Verteilung von gewerblichen Mitarbeitern und Angestellten

Die prozentuale Verteilung der gewerblichen Mitarbeiter und Angestellten weist dabei einen Sprung auf. Die kleineren Mittelständler haben tendenziell einen relativ geringen Anteil an Angestellten, der z.B. für Unternehmen bis 60 Mio. DM unter 20% liegt. Die Bauunternehmen der Stichprobe mit mehr als 60 Mio. DM Umsatz haben einen Angestelltenanteil, der bei 30% der Mitarbeiter liegt. Eine Erklärung dafür ist, daß größere Unternehmen verstärkt als Generalunternehmer auftreten, um die Kundenbedürfnisse mit Komplettlösungen zu erfüllen, und die für die Steuerung der Nachunternehmer einen erhöhten Organisationsaufwand haben.

5.2.2 Befunde zu den Unternehmensaktivitäten

Bild 79 zeigt die Verteilung der Geschäftsfelder in den beschriebenen Unternehmen, wobei Mehrfachnennungen möglich waren.

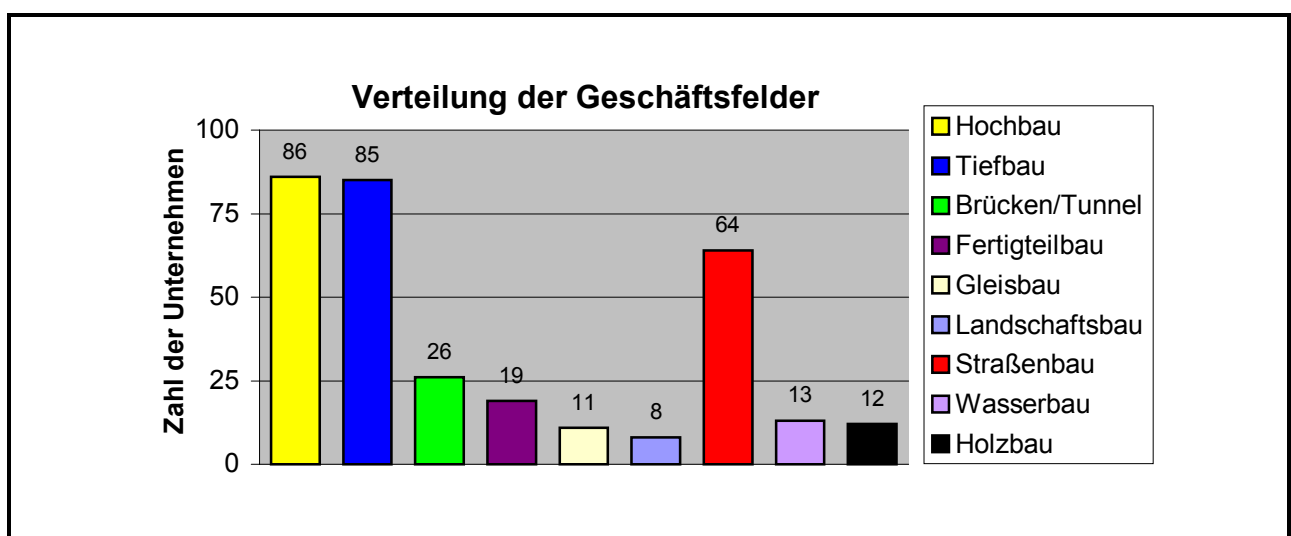


Bild 79: Verteilung der Geschäftsfelder in der Stichprobe

Hochbau, Tiefbau und Straßenbau stellen mit über 70% die Mehrheit der Unternehmensaktivitäten dar, wobei nahezu alle Straßenbauer auch gleichzeitig Tiefbauer sind ($n=63$, $p=98\%$). Diese drei Hauptgewerke werden ergänzt durch Nischantätigkeiten wie Landschaftsbau oder Eisenbahnoberbau bzw. Gleisbau.

Dabei ist zu beachten, daß im Mittel der Stichprobe nahezu jeder zweite Auftrag von einem öffentlichen Auftraggeber erteilt wird (Bild 80). Immerhin 31 Betriebe ($n=31$, $p=22\%$) decken ihre Aufträge zu 80% oder mehr mit einem öffentlichen Auftraggeber ab. Dagegen haben nur 15 Baufirmen der Stichprobe ($n=15$, $p=11\%$) mehr als 80% gewerbliche Auftraggeber. Sieben Unternehmen ($n=7$, $p=5\%$) haben private Kunden als Hauptauftraggeber.

Die drei Hauptgewerke Hochbau, Tiefbau und Straßenbau weichen von diesen Mittelwerten ab. Die Hochbauunternehmen haben im Mittel nur für 33% ihrer Aufträge einen öffentlichen Auftraggeber und zu fast 50% Aufträge von gewerblichen Kunden. Der Tief- und Straßenbau dagegen hat mit knapp 60% einen sehr hohen Anteil an öffentlichen Auftraggebern und wickelt ca. ein Drittel aller Aufträge für das Gewerbe ab. Eine Konzentration auf Auftraggebergruppen wird problematisch für ein Bauunternehmen, wenn die Ausweichmöglichkeiten auf andere Geschäftsfelder fehlen. Dies gilt besonders für Unternehmen mit vornehmlich öffentlichen Auftraggebern, wenn aufgrund eines reduzierten Haushalts geplante Projekte um mehrere Jahre verschoben werden.

Zu der sehr hohen Bindung an einzelne Kundengruppen kommt als weiterer Negativfaktor eine schlechte Umsatzrendite am Bau. Nur neun Unternehmen geben eine Rendite von mehr als 3% ($n=9$, $p=6\%$) als Schätzwert für die Baubranche an, wobei der höchste Schätzwert eines Hoch- und Tiefbauunternehmens bei durchschnittlich 7,5% Rendite liegt.

Über zwei Drittel ($n=77$, $p=68\%$) aller Unternehmer gibt ein Renditemittel von 1% bis 3% an (Bild 81), das im Vergleich mit anderen Branchen deutlich unter den üblichen Margen liegt. Beispielsweise arbeitet die IT-Branche z. Zt. mit Renditen von 25% bis 50%.

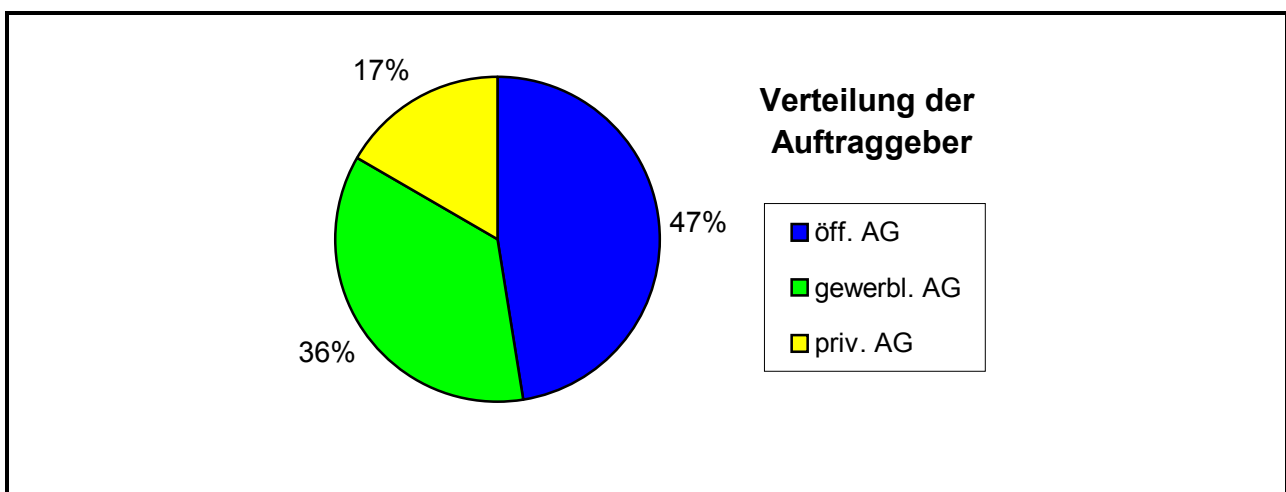
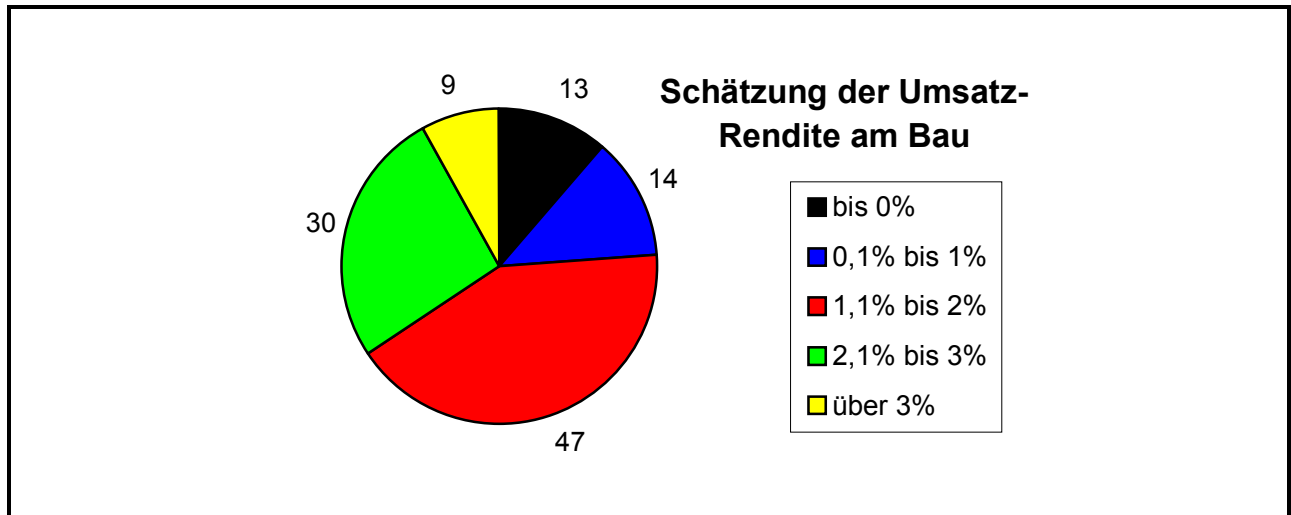


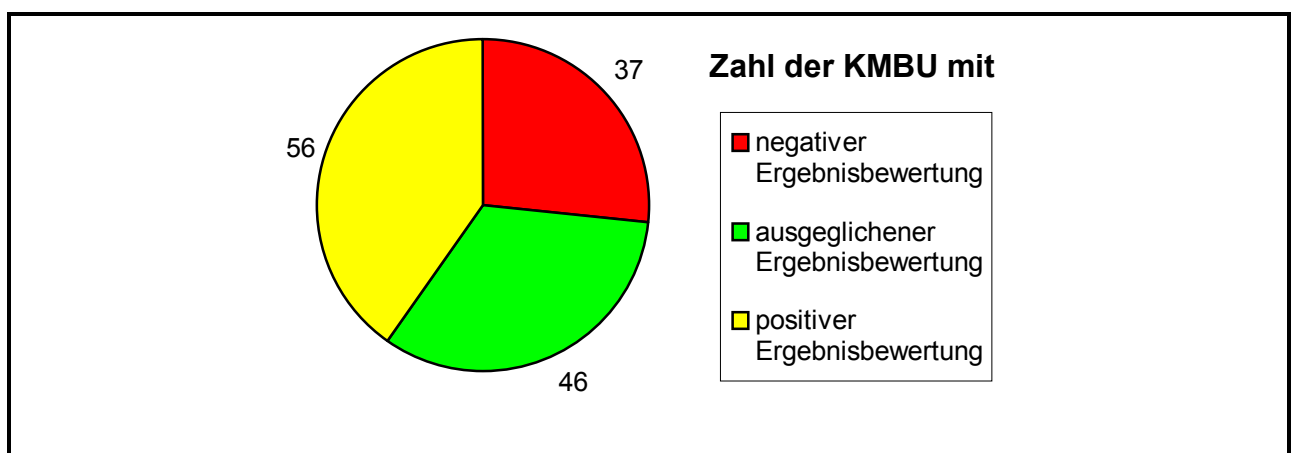
Bild 80:

Öffentliche, gewerbliche und private Auftraggeber

**Bild 81:**

Geschätzte Rendite am Bau

Vor dem Hintergrund dieser sehr niedrigen Erwartungshaltung von 1% bis 3% Umsatzrendite ist zu bewerten, wie die Unternehmer ihre eigenen Betriebsergebnisse der letzten drei Jahre einschätzen. Immerhin 40% der Stichprobe (n=56, p=40%) geben an, mit den durchschnittlichen Erträgen der vergangenen drei Jahre zufrieden oder sehr zufrieden zu sein (Bild 82). Noch ein weiteres Drittel (n=46, p=33%) liegt mit dem Unternehmensergebnis im Rahmen der Erwartungen und weniger als 30% der Stichprobe (n=37, p=27%) gibt ein negatives oder sehr negatives Betriebsergebnis an. Diese Schlüsselung wird bei der weiteren Analyse aufzeigen, welche Möglichkeiten zur Geschäftsfeldanalyse und -entwicklung vornehmlich von den erfolgreichen Unternehmen genutzt werden bzw. welche Hilfsmittel den weniger erfolgreichen Unternehmen fehlen.

**Bild 82:**

Bewertung der Unternehmensergebnisse

5.2.3 Befunde zur Unternehmensstrategie

Der Begriff „strategische Unternehmensentwicklung“ ist sowohl in der Literatur als auch im Verständnis der Unternehmer weit gefaßt. Lediglich die Definition der Unternehmensziele gehört für drei Viertel aller Stichprobenunternehmen zur Unternehmensstrategie (n=103, p=75%). Ebenso gehören die Personalentwicklung bzw. das Personalmanagement (n=81, p=59%) sowie Analyse (n=73, p=53%) und Entwicklung (n=70, p=51%) neuer Geschäftsfelder für mehr als die Hälfte der Baufirmen zum Bereich Unternehmensstrategie.

Dagegen zählt nur für jeweils 30% bis 40% der Unternehmen die Ermittlung von Unternehmenskennzahlen, die Prüfung der Kundenzufriedenheit, die Planung der Akquisitionsziele, die Analyse des Wettbewerbs und des Marktes, die Umsetzung von Ablaufoptimierungen oder die Entwicklung neuer Produkte zur strategischen Arbeit im Unternehmen. Entsprechend werden diese Punkte entweder kaum im jeweiligen Betrieb aufgegriffen oder sie gehören zum operativen Tagesgeschäft und sind weniger systematisch gesteuert (Bild 83).

Diese Darstellung wird auch dadurch gestützt, daß nur in rund einem Drittel der Firmen (n=50, p=36%) die Unternehmensstrategie schriftlich fixiert wurde. In rund zwei Drittel der Baubetriebe (n=87, p=64%) ist die Strategie den Mitarbeitern des Unternehmens entweder unbekannt oder sie ist nur mündlich bestimmt, so daß für die Geschäftsleitung schwierig prüfbar ist, ob die Strategie auch verstanden wird (Bild 84).

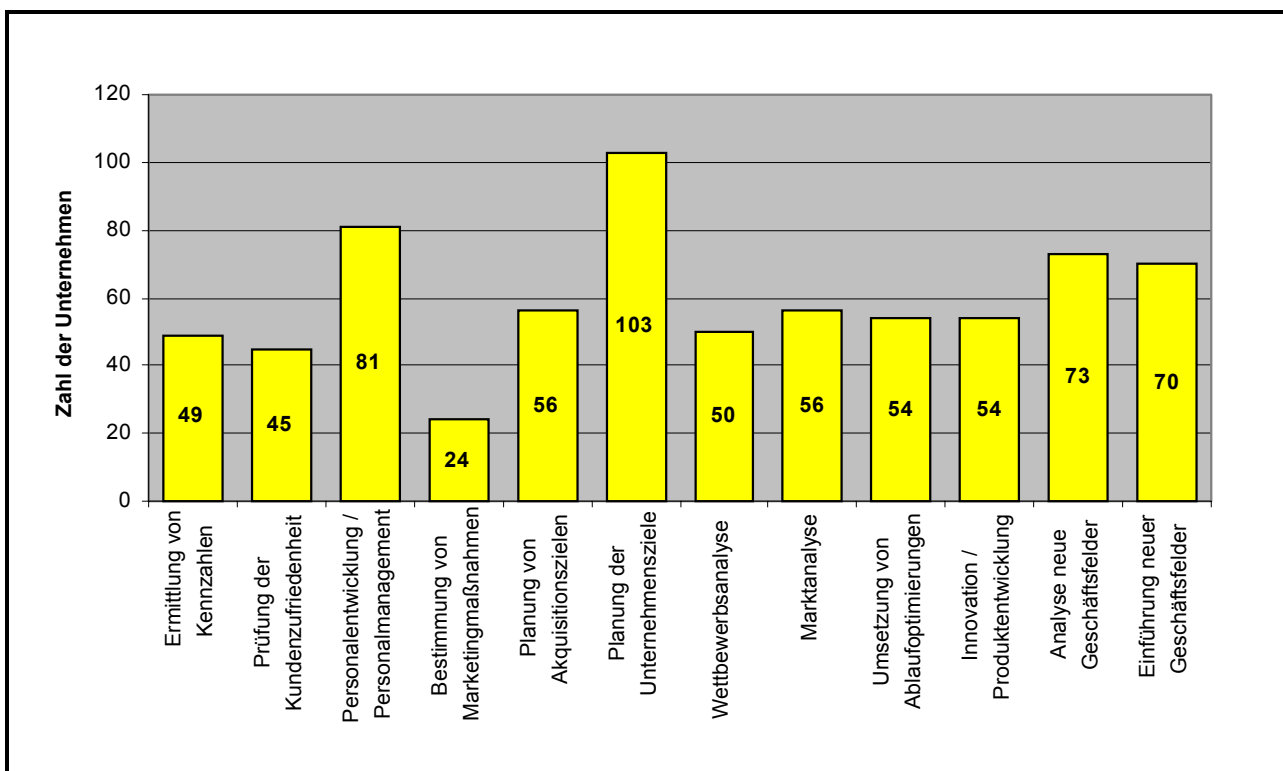


Bild 83:

Maßnahmen zur Unternehmensentwicklung

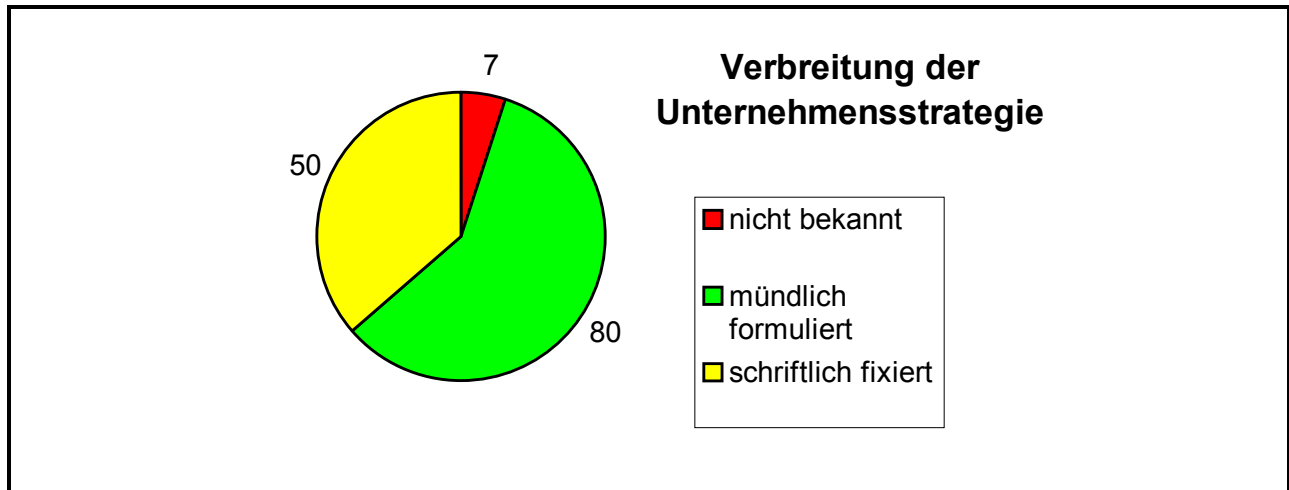


Bild 84: Transparenz der Unternehmensstrategie im Unternehmen

Dies ist insoweit problematisch, da Aussagen über eine mündliche Formulierung der Unternehmensstrategie von der Geschäftsleitung selber getroffen wurden. Gestützt durch die Eindrücke der persönlichen Interviews kann angenommen werden, daß die Mitarbeiter den Kenntnisstand über unternehmensstrategische Aspekte noch kritischer beurteilen. Was passiert in einem Unternehmen, in dem die Mitarbeiter nicht wissen, wie die Strategie und die Ziele aussehen?

Die Gestaltung der Unternehmensstrategie ist in aller Regel Chefsache. In neun von zehn Firmen der Stichprobe ($n=123$, $p=89\%$) gibt die Geschäftsleitung die strategische Ausrichtung des Unternehmens vor (Bild 85). Dies ist ein Hinweis auf die starken Hierarchieordnungen des konservativen Bauhauptgewerbes.

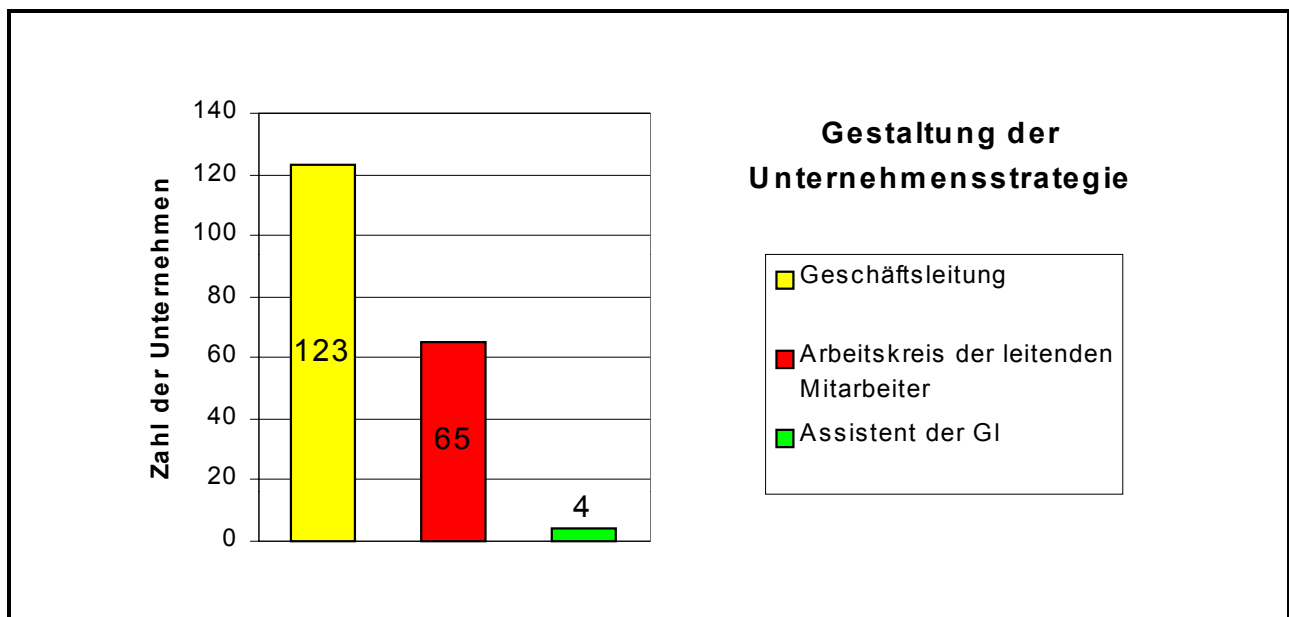


Bild 85: Beteiligte der Strategieentwicklung

Bemerkenswert ist, daß von diesen 123 Unternehmern sich nur rund 40% ($n=51$, $p_1=41\%$) von ihren leitenden Mitarbeitern beraten bzw. weitere 3% ($n=4$, $p_2=3\%$) sich von einem Assistenten unterstützen lassen. Dies bedeutet, daß immerhin noch mehr als die Hälfte aller Unternehmen der Stichprobe ($n=68$, $p_3=56\%$) ihre strategischen Entscheidungen ohne interne Beratung treffen. Ein Zehntel der Betriebe ($n=14$, $p=10\%$) trifft Entscheidungen auf gemeinschaftlicher Basis mit einem Arbeitskreis der wichtigsten Mitarbeiter. Die Funktion eines Assistenten der Geschäftsleitung oder Business Development Managers, die in vielen Unternehmen anderer Branchen erfolgreich eingesetzt wird, spielt im Bausektor fast keine Rolle (vgl. Kapitel 3.3).

Ähnlich sieht es bei der externen Beratung aus. Von den 68 Geschäftsführern, die ohne interne Beratung entscheiden, sind 20 auch ohne externe Beratung bzw. werden acht von der Bank und zehn von ihrem Steuerberater bei der Gestaltung unternehmensstrategischer Belange unterstützt. Sofern diese Beratung einen finanzpolitischen Schwerpunkt hat, ist für über die Hälfte dieser 68 Unternehmen ($n=38$, $p_1=56\%$) unklar, inwieweit eine Unterstützung des Geschäftsführers bei der Entwicklung von Strategien stattfindet.

Die Untersuchung liefert keine prägnanten Aussagen darüber, ob diese Baufirmen finanziell besonders gefährdet sind. Gerade auch in Unternehmen mit schlechtem Betriebsergebnis wird durch intensive interne und externe Hilfe versucht, Krisenmanagement zu betreiben, so daß der Unternehmenserfolg über die Firmen mit und ohne Beratung gleichverteilt ist.

Insgesamt 38 Betriebe der Stichprobe ($n=38$, $p=27\%$) arbeiten ohne externe Strategiehilfe (Bild 86). 15% greifen auf die Beratung der Banken ($n=21$, $p=15\%$) und doppelt so viele Firmen auf die vertrauensvollere Beziehung zum Steuerberater ($n=43$, $p=31\%$) zurück, um bei einer der wichtigsten Managementaufgaben betreut zu werden. Dabei ist nicht klar, welchen Schwerpunkt diese Beratungsleistungen haben.

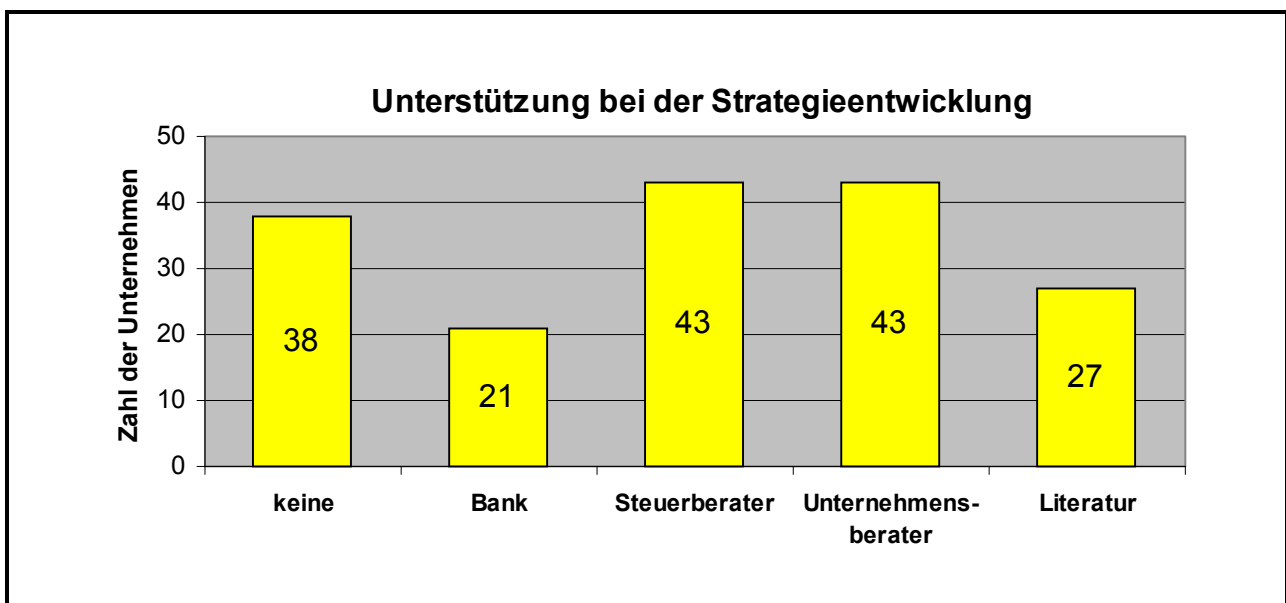


Bild 86:

Externe Unterstützung bei der Strategieentwicklung

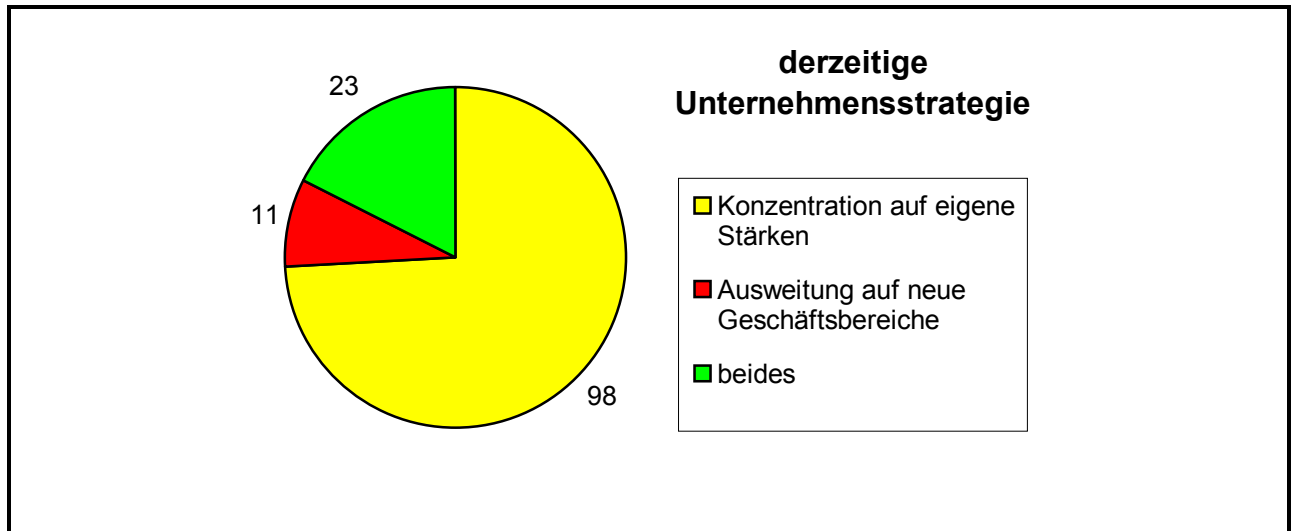


Bild 87: Aktuelle Strategieschwerpunkte der Bauunternehmen

Unterstützung durch Unternehmensberater nehmen in der Stichprobe im Bausektor knapp ein Drittel der Betriebe in Anspruch ($n=43$, $p=31\%$). Aufgabe für künftige Forschungsarbeiten könnte es sein, die unterschiedliche Qualität dieser Dienstleistungen zu untersuchen und zu begutachten.

Als eine wenig interessante Form der Strategieassistenz wird offenbar die Hilfe zur Selbsthilfe erachtet. Nur 20% der Unternehmen ($n=27$, $p=20\%$) erachten die Literatur als nützliche Hilfestellung bei der Unternehmensentwicklung, wobei die wenigsten ($n=8$, $p=6\%$) sich alleine auf die Literatur verlassen.

Unabhängig von den jeweiligen Vorgehensweisen im Unternehmen ist die strategische Ausrichtung im Hinblick auf die derzeitige Strukturkrise im Bau klar. Drei Viertel aller Betriebe ($n=98$, $p=75\%$) entwickeln sich in Richtung der alleinigen Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen (Bild 87).

Dagegen sehen weniger als 10% der Geschäftsführer ($n=11$, $p=8\%$) die zukünftigen Chancen in der Ausweitung auf neue Geschäftsfelder. Diversifikation steht im Hintergrund zur Hervorhebung der bereits vorhandenen Stärken, um gezielt die Marktpotentiale auszubauen. 17% der Stichprobe ($n=23$, $p=17\%$) verfolgen eine Doppelstrategie mit jeweils unterschiedlichen Gewichtungen.

5.2.4 Befunde zur Geschäftsfeldanalyse

Wenn über 90% der Bauunternehmen ($75\%+17\%$) zur Zeit eine Strategie der Konzentration auf die bereits vorhandenen Stärken betreiben, muß die Analyse und Beobachtung dieser Kernkompetenzen entsprechendes Gewicht im Unternehmen erhalten. Eines der wichtigsten Instrumente für die Unternehmen ist dabei die Bewertung der Bilanz sowie der Gewinn- und Verlustrechnung, die von 101 der antwortenden Unternehmen ($n=101$, $p=76\%$) häufig oder sehr häufig genutzt wird (Bild 88). Ebenso spielt die Analyse der abgewickelten Aufträge ($n=99$, $p=74\%$) und die Auswertung der Kennzahlensysteme ($n=98$, $p=77\%$) des Unternehmens eine große Rolle zur Bewertung der Kernkompetenzen.

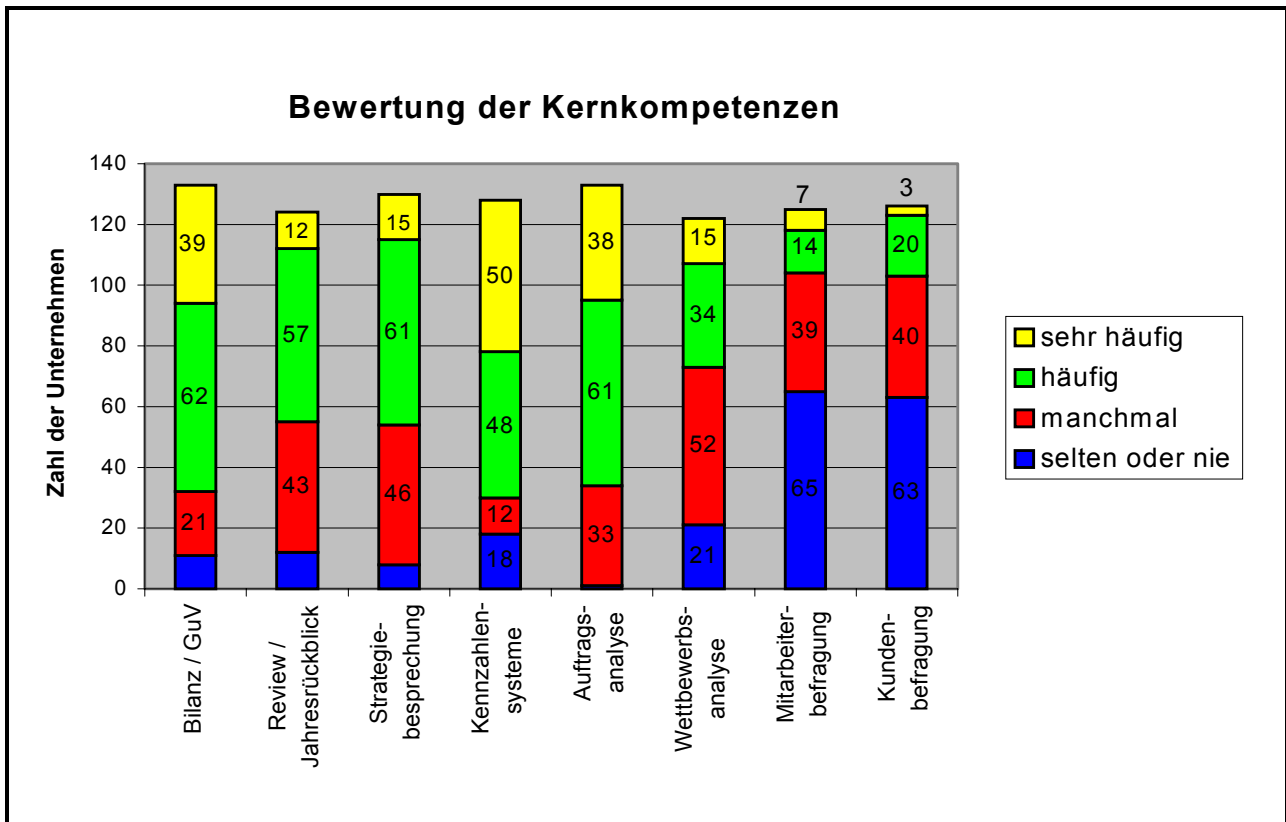


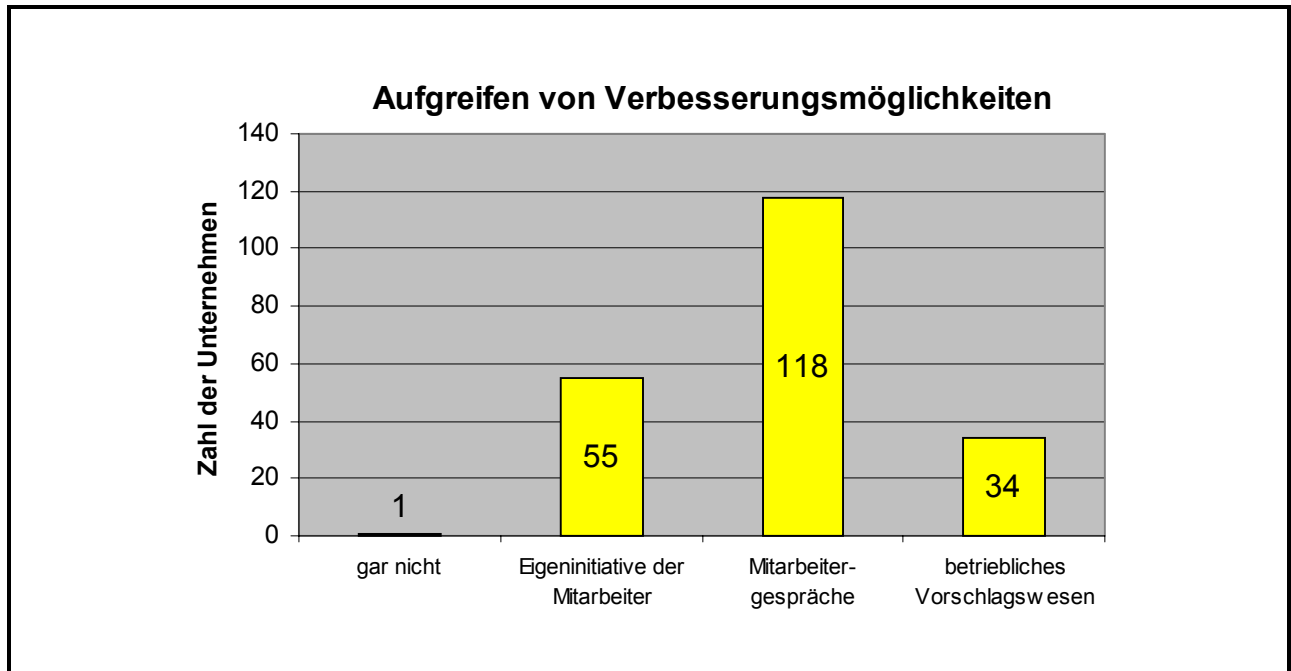
Bild 88: Maßnahmen zur Bewertung der Kernkompetenzen

Die Möglichkeiten eines Jahresrückblicks ($n=69$, $p=56\%$) oder gemeinsame Strategiebesprechungen ($n=76$, $p=58\%$) werden nur von einem Teil der Baufirmen regelmäßig genutzt.

Kaum von Bedeutung zur Bestimmung der eigenen Stärken ist dagegen die Befragung von Mitarbeitern oder Kunden. Dort wo das eigentliche Know-how über die Stärken und Schwächen im Unternehmen verborgen liegt, ist das Interesse der Geschäftsführer zur Analyse am geringsten. Über 80% nutzen die Möglichkeiten zur Befragung der Mitarbeiter ($n=104$, $p=83\%$) oder Kunden ($n=103$, $p=82\%$) nur manchmal, selten oder nie. Ebenso wird die Methode einer Wettbewerbsanalyse nicht regelmäßig von den Betrieben umgesetzt. Ziel der Arbeit ist es, dieses verborgene Potential in den Baufirmen flächendeckend zu nutzen.

5.2.5 Befunde zur Geschäftsfeldentwicklung

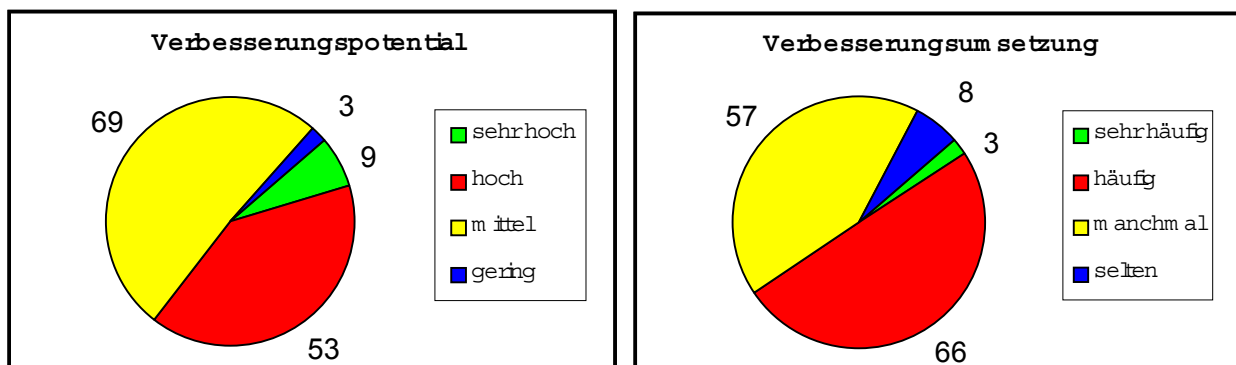
Um die Ergebnisse aus einer Stärken-Schwächen-Analyse umzusetzen, gehen die Bauunternehmen unterschiedliche Wege. 118 Geschäftsführer der Stichprobe ($n=118$, $p=86\%$) geben an, Verbesserungsmöglichkeiten durch Gespräche mit den Mitarbeitern aufzugreifen. Dabei ist keine Aussage darüber möglich, ob diese Gespräche strukturiert und regelmäßig bzw. zufällig sind. Immerhin geben 45 von diesen 118 Verantwortlichen ($n=45$, $p_1=38\%$) auch an, daß Optimierungen der Eigeninitiative der Mitarbeiter obliegen. Bezogen auf die Gesamtstichprobe geben dies weitere 10, also insgesamt 55 Betriebe ($n=55$, $p=40\%$) an (Bild 89).

**Bild 89:**

Aufgreifen von Verbesserungsmöglichkeiten

Ein betriebliches Vorschlagswesen oder ein kontinuierlicher Verbesserungsprozeß im Sinne der Kaizen-Philosophie existiert in 34 Baufirmen ($n=34$, $p=25\%$), so ist in drei Viertel aller Unternehmen keine Systematik zur Erfassung und Umsetzung von Verbesserungen implementiert.

Ein Unternehmer bedauert beispielsweise, daß in seinem Betrieb Verbesserungsmöglichkeiten nahezu gar nicht aufgegriffen werden ($n=1$, $p=1\%$), obwohl er das Potential dafür hoch bewertet. Sofern aus den Reihen seiner 170 Mitarbeiter einer der wenigen Vorschläge kommt, ist die Maßnahmenumsetzung nach seiner Einschätzung selten zufriedenstellend. Gerade Unternehmen, die ihre Schwierigkeiten klar erkannt haben, eignen sich für die Umsetzung der hier vorgeschlagenen Implementierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.

**Bild 90:** Verbesserungspotential und -umsetzung in mittelständischen Bauunternehmen

In der Stichprobe bewerten nahezu die Hälfte der Baufirmen ($n=62$, $p=46\%$) ihr Verbesserungspotential als hoch oder sehr hoch (Bild 90). Davon ist nur rund jedes zweite Unternehmen ($n=69$, $p=51\%$) häufig oder sehr häufig mit der Realisierung des Verbesserungspotentials zufrieden, d.h. die verbleibende Hälfte ($n=65$, $p=48\%$) zeigt sich mit der Umsetzung manchmal oder selten zufrieden.

In der Korrelation zwischen wahrgenommenem Potential und Realisierung ergibt sich eine Gleichverteilung. Die Unternehmen mit hohem Verbesserungspotential sind in der Verteilung genauso zufrieden bzw. unzufrieden mit der nachhaltigen Maßnahmenumsetzung wie die Baufirmen mit geringem Optimierungsbedarf.

Die antwortenden Betriebe setzen die Geschäftsfeldentwicklung zum Ausbau der Marktanteile und zur Wahrung des langfristigen Unternehmenserfolges mit sehr unterschiedlichen Schwerpunkten um. Wichtigste Maßnahme für das Gros der Geschäftsführer ist derzeit die Konzentration auf die Kernkompetenzen (Bild 91), was sich mit den Aussagen zur Unternehmensstrategie deckt. Neun von zehn Unternehmen konzentrieren sich häufig oder sehr häufig auf ihre Kernkompetenzen ($n=125$, $p=91\%$) und nur für 13 Firmen ist dies manchmal oder selten von Bedeutung (vgl. Bild 87). Weitere Schwerpunkte der Bauunternehmer sind die Pflege der Stammkunden (häufig oder sehr häufig: $n=114$, $p=84\%$) zur Generierung einer Auftragsgrundauslastung und die Optimierung der Abläufe im Unternehmen (häufig oder sehr häufig: $n=100$, $p=73\%$). Von durchschnittlicher Bedeutung zur Verbesserung der Wettbewerbsposition sind Maßnahmen wie Marketing und Werbung, die Ausweitung des Aktionsradius, Preisnachlässe bei der Auftragsverhandlung, die Beauftragung von Nachunternehmern zur Verbesserung des Preisniveaus, Kooperationsformen mit anderen Unternehmen oder die verstärkte Beratung der Kunden vor Auftragsvergabe.

Maßnahmen, die darauf zielen, neue Geschäftsbereiche für das Unternehmensportfolio zu entwickeln, haben am wenigsten Bedeutung für die Bauunternehmen. Die Erschließung neuer Geschäftsfelder wird nur von 12% regelmäßig betrieben, 117 Baufirmen der Stichprobe ($n=117$, $p=88\%$) beschäftigen sich manchmal, selten oder nie mit diesem Thema. Ebenso ist das Anbieten neuer Leistungen für 104 Betriebe uninteressant (manchmal, selten oder nie: $n=104$, $p=78\%$) bzw. wird Innovation an den bestehenden Produkten nicht genutzt (manchmal, selten oder nie: $n=103$, $p=77\%$). Der Personalabbau als Form der Rationalisierung ist z.Zt. nur für eine Minderheit von großer Bedeutung (häufig oder sehr häufig: $n=29$, $p=22\%$).

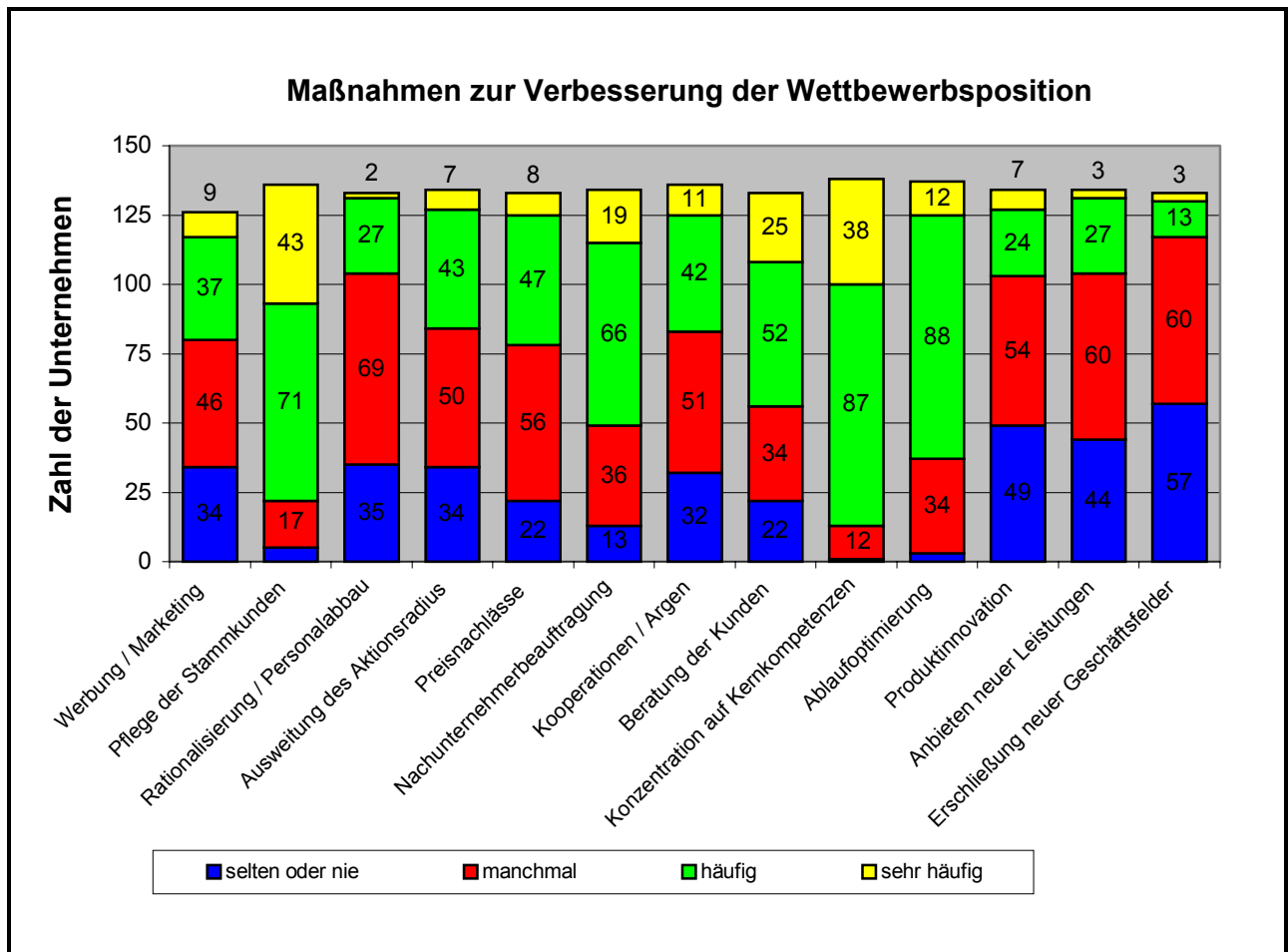


Bild 91:

Maßnahmen zur Verbesserung der Wettbewerbsposition

5.3 Nutzen-Kosten-Betrachtung

Nach der Darstellung der Systematik zur Geschäftsfeldanalyse und -entwicklung (Kapitel 2, Kapitel 3) und der Beschreibung der Ist-Situation in der Bauwirtschaft (Kapitel 4, Kapitel 5.2) ist der zu erwartende Nutzen zu bewerten (Kapitel 5.3.1) und mit den Kosten (Kapitel 5.3.2) ins Verhältnis zu setzen. Abschnitt 5.3.3 betrachtet die Grenzen des Konzeptes und in Kapitel 5.3.4 werden die Ergebnisse bewertet.

5.3.1 Nutzen

Der Nutzen der Geschäftsfeldanalyse und -entwicklung hängt von den Voraussetzungen in den Bauunternehmen ab. Wesentliche Faktoren sind beispielsweise der Führungsstil im Unternehmen, das Verbesserungspotential und die Vorgehensweisen bei strategischen Fragen. In den Abschnitten 5.3.1.1 bis 5.3.1.3 wird der finanziell bewertbare Nutzen erörtert. Danach sind die nicht finanziellen Auswirkungen zu betrachten (Kapitel 5.3.1.4 bis 5.3.1.6).

Der Nachweis für den Nutzen der Geschäftsfeldanalyse und -entwicklung in finanzieller Hinsicht ist wissenschaftlich nicht zu erbringen. Die Bewertung von einzelnen Schritten zur Entwicklung eines Unternehmensbereiches ist hinsichtlich der Generierung von Kennzahlen sehr aufwendig. Für die Implementierung eines KVP-Prozesses müßten z.B. sämtliche erbrachten Lohnstunden, Materialkosten und sonstige Kosten für den Prozeß erfaßt werden und mit den aus Verbesserungen resultierenden Einsparungen ins Verhältnis gesetzt werden. Die entscheidende Frage, ob die Einsparungen alleine auf das Managementsystem zurückzuführen sind, ist dabei aber nicht zu beantworten. Wäre es nicht auch ohne den KVP-Prozeß zur Umsetzung der Maßnahme gekommen? Wie ist beispielsweise die Einführung von Geräteschadensmeldungen zur Minimierung von defektem Gerät auf der Baustelle finanziell zu bewerten? Ist die Analyse eines neuen Geschäftsfeldes genauso nützlich, als wenn aufgrund des „unternehmerischen Gespürs“ einfach über die Einführung des Geschäftsfeldes entschieden worden wäre?

Obwohl der finanzielle Nutzen nicht eindeutig bewertbar ist, gibt es dennoch finanzielle Vorteile der Systematik für ein Bauunternehmen. Diese werden im folgenden abgeschätzt.

5.3.1.1 Strukturierung der Akquisition

Die Vorgehensweise der Akquisitionstrategie zur Auftragsbeschaffung stellt die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens mittelfristig sicher. Nur wenn Klarheit über die Stärken und Schwächen herrscht, können die Akquisitionsbemühungen darauf abgestimmt sein. Aufträge mit wahrscheinlicher Verlustquote werden konsequenter von der Auftragsliste gestrichen, was zum einen das Unternehmensergebnis verbessert und zum anderen bewirkt, daß keine Zeit für deren Akquisition vergeudet wird.

Dies ist gerade im Hinblick auf die äußerst geringen Renditen am Bau (vgl. Bild 81) wichtig, da bereits einzelne Faktoren, wie z.B. die Erfahrung des Unternehmens mit einer Auftragsart, ein Baustellenergebnis maßgeblich beeinflussen.

Durch die Definition von Akquisitionszielen werden nur die Aufträge akquiriert, die sich optimal in das Stärken-Schwächen-Portfolio einfügen.

Die statistische Erhebung zeigt, daß ein Großteil der Unternehmen dazu neigt, sich zu stark auf einzelne Auftraggeber, wie z.B. die öffentliche Hand, zu konzentrieren (vgl. Bild 80). Als Gegenmaßnahme kann durch die Beobachtung der Kundengruppen ein ausgewogenes Verhältnis der unterschiedlichen Auftraggebergruppen gewährleistet werden. Ziel der Akquisitionstrategie ist es, die Kontinuität des Unternehmenserfolges zu sichern.

5.3.1.2 Innovation

Produktinnovation und Einbeziehung neuer Geschäftsfelder in das Unternehmensportfolio sichern die Zukunft der Bauunternehmung. Unternehmen, die permanent auf der Suche nach geeigneten Marktnischen sind, tragen damit wesentlich zu ihrer Marktfähigkeit bei.

Produktinnovation hilft, sich von den Mitbewerbern abzusetzen und kann ein entscheidender Vorteil gegenüber diesen sein. Sofern die eigenen Produkte dem Kunden (bei ähnlicher Preislage) einen Nutzen bieten, den die Wettbewerber nicht oder nicht in diesem Umfang / dieser Qualität bieten, profiliert sich das Unternehmen dadurch beim Auftraggeber.

Beispielsweise entwickelte eine Baufirma vor einigen Jahrzehnten in ihrem Fertigteilwerk Sandwichplatten mit integrierter Dämmung. Da der Einsatz von Fertigteilelementen damals noch ungewöhnlich war und keiner der lokalen Konkurrenten dieses Produkt anbieten konnte, entwickelte die Firma daraus ein Alleinstellungsmerkmal, das den Wettbewerb über Jahre zugunsten des Unternehmens beeinflusste. Mit der Zeit zogen die anderen Fertigteilproduzenten nach. Um weiterhin konkurrenzfähig zu bleiben, wurden in die Wandplatten Montagefüße eingeplant, die mit der Bodenplatte vergossen werden konnten. Daraus ergab sich ein erheblicher Zeitvorteil gegenüber der bisherigen Montage, so daß das Unternehmen sich vom Wettbewerb nun als Kostenführer abheben konnte. Produktinnovation ist auch, ein bestehendes Produkt weiterzuentwickeln.

Das Suchen und Nutzen von Marktnischen zur Verbesserung des Geschäftserfolges beinhaltet die Einbeziehung von angrenzenden Geschäftsbereichen in das Unternehmensportfolio. Ein Schlüsselfertigbau-Unternehmen war z.B. sehr erfolgreich damit, seine Kompetenzen in der Organisation auf den Bau und Betrieb von Freizeitanlagen zu übertragen. Vor einigen Jahren wurde die steigende Attraktivität des Golfsports und der damit verbundene „neue Markt“ frühzeitig erkannt. Vor allen Wettbewerbern beschäftigte das Unternehmen sich mit der Projektentwicklung und dem sich anschließenden Betrieb von Golfanlagen. Damit wurde ein eigenständiges Geschäftsfeld neben der ursprünglichen Kernkompetenz Schlüsselfertigbau geschaffen, das mit hohem Gewinn wesentlich zum gesamten Unternehmenserfolg beiträgt.

5.3.1.3 Ablaufoptimierungen

Durch die Umsetzung eines KVP-Prozesses werden sämtliche Abläufe im Betrieb auf den Prüfstand gestellt. Jeder Mitarbeiter hat die Möglichkeit, Prozesse nach seinen Vorstellungen mitzugestalten, so ergeben sich positive Effekte für alle beteiligten Unternehmensbereiche. Die Abläufe werden auf das reduziert, was unbedingt zum Erreichen der Prozeßziele notwendig ist. Überflüssige (Verwaltungs-)Formalien können

aus Gründen der Zeit- und Geldeinsparung entfallen. Beispielsweise wurde in einem Bauunternehmen eine zentralisierte Adreßdatei eingeführt, für die vorher eine Vielzahl an abteilungsinternen Datenbanken existierte. Die regelmäßig anfallenden Änderungen mußten vormals aufwendig in 10 bis 15 Datenbanken gepflegt werden, was mit Verwaltungsvorgängen verbunden war, die wiederum 10 bis 15 abteilungsinterne Verantwortliche für die Datenaktualität beschäftigten. Durch die Zentralisierung konnte dieser Aufwand auf einen Vorgang reduziert werden.

Dies ist von besonderer Bedeutung, da gerade für die Mehrzahl der kleineren mittelständischen Unternehmen (vgl. Bild 76) auch kleine und mittlere Einsparungen große Auswirkungen haben können. Mit einem KVP-Prozeß, der zunächst auf die 70% bis 80% der gewerblichen Mitarbeiter (vgl. Bild 78) abzielt, lassen sich Einsparungen realisieren, die in der Summe zukunftsentscheidend für ein Bauunternehmen sein können.

Neben den monetär bewertbaren Auswirkungen resultieren aus der Geschäftsfeldanalyse und -entwicklung Effekte, die sich indirekt im Unternehmenserfolg niederschlagen.

5.3.1.4 Unternehmensdiagnose

Durch die Analyse des Unternehmens entsteht eine transparente Übersicht über die aktuell vorhandenen Kompetenzen und Schwachstellen. Dabei werden das Wissen des Unternehmens auf direkte Art genutzt und einseitige Einschätzungen über die Position im Vergleich zum Wettbewerb vermieden.

In Verbindung mit der Marktanalyse und der Konkurrenzuntersuchung läßt sich die Ist-Situation zu einer Planungsgrundlage für die zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten im Baugewerbe ableiten. Dadurch entsteht die Basis für eine Unternehmensvision und die Generierung von konkreten Handlungsschritten.

5.3.1.5 Funktion eines Business Development Managers

Das Management ist für die Zukunft des Bauunternehmens verantwortlich. Die Aufgaben zur Analyse und Entwicklung des Unternehmens gehören somit zu den „Sowieso-Aufgaben“ der Geschäftsführung. Wie unter Kapitel 1 erwähnt ist es Ziel dieser Arbeit, diese Aufgaben kontinuierlich und strukturiert im Unternehmen ablaufen zu lassen. Dazu müssen die Verantwortlichkeiten für Teilschritte klar benannt sein. Die Erfahrungen in den Bauunternehmen haben gezeigt, daß gerade in der Kontinuität bei der Abarbeitung der vorgenannten Aufgaben die größten Schwierigkeiten liegen. Durch die Einführung der Funktion eines Business Development Managers, der die zentrale Koordination der Aufgaben übernimmt, ist diesen Schwierigkeiten zu begegnen.

5.3.1.6 Mitarbeiterzufriedenheit

Einer der wesentlichen Impulse, die von der Geschäftsführung ausgehen müssen, ist es, den Mitarbeitern im Unternehmen, vom Lehrling bis zum Abteilungsleiter, zu ermöglichen, sich unmittelbar in die Prozesse einzubringen und Veränderungen zur Ablaufoptimierung vorzuschlagen. Die Befragung hat gezeigt, daß aktuell nur mittelmäßige Erfolge bei Ablaufverbesserungen in den Bauunternehmen erzielt werden. Ein Grund ist, daß sowohl dem Management als auch den Mitarbeitern die Frage der Hol- bzw. Bringschuld unklar ist. Häufig steht den Mitarbeitern keine geeignete Plattform zur Verfügung, um Verbesserungen vorzuschlagen und umzusetzen. Es ist Aufgabe des Managements, die vorhandene Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter für das Unternehmen nutzbar zu machen. Dabei ist nicht nur der Nutzen für die Unternehmensprozesse entscheidend. Wenn die Mitarbeiter von der Geschäftsleitung ernst genommen werden und die Meinung des Einzelnen wichtig ist, wird die Motivation der Belegschaft entsprechend hoch sein.

In einem mittelständischem Bauunternehmen wurde z.B. gezielt ein KVP-Projekt initiiert, um die latent auftretenden Unzufriedenheitsäußerungen der Belegschaft zu thematisieren. Der Geschäftsleitung ging es vordergründig nicht um Änderungen des Betriebsablaufes zwecks verbesserter Baustellenergebnisse. Ziel war es zunächst nur, Signale der Veränderungsbereitschaft auszusenden, um wichtige Facharbeiter an den Betrieb zu binden. Das dann realisierte Einsparungspotential, welches zu Projektbeginn nicht erwartet wurde, diente dazu, die Kontinuität des Verbesserungsprozesses zu festigen.

5.3.2 Kosten

Der Aufwand für das Analyse- und Entwicklungskonzept ist abhängig von den unternehmensspezifischen Einflußfaktoren. Dauer und Intensität, mit denen einzelne Punkte verfolgt und umgesetzt werden, haben enorme Auswirkungen auf die Kosten. Auf eine zahlenmäßige Bewertung des Aufwandes wird hier verzichtet, da viele der erforderlichen Arbeiten zu den „Sowieso-Kosten“ der Unternehmung gehören und unabhängig von der hier vorgeschlagenen Systematik bereits als feste Abläufe in den Unternehmen existieren. Beispielsweise ist der Aufwand für die Auftragsakquisition in jedem Bauunternehmen erheblich.

Hinzu kommt die Schwierigkeit, einzelne Elemente, wie z.B. eine Marktanalyse, für die unterschiedlichen Strukturen und Größen der KMBU finanziell zu bewerten. Ein regionaler Anbieter von Hochbauleistungen hat einen Informationsbedarf, der sich erheblich von dem eines überregionalen Schlüsselfertigbau-Unternehmens unterscheidet.

Im folgenden werden die Kosten aufgeführt, die für die KMBU die größte Relevanz besitzen.

5.3.2.1 Personaleinsatz

Den größten Aufwand des Konzeptes erfordert der Personaleinsatz durch die Mitarbeiter und die Geschäftsleitung. Dieser Faktor darf nicht unterschätzt werden, um Demotivation auf dem Weg zum Erfolg zu vermeiden und die nachhaltige Geschäftsfeldoptimierung sicherzustellen. Allein die Kernkompetenzanalyse bezieht viele Mitarbeiter der unterschiedlichen Hierarchiestufen ein und bindet Kapazitäten bei der Auswertung der erhobenen Daten. Ebenso sind z.B. die befragten Mitarbeiter in die Umsetzung von Verbesserungsmöglichkeiten involviert, was als Teil der Arbeitszeit vom Unternehmen eingebracht werden muß. Die Analyse neuer Geschäftsfelder wird von ausgesuchten Mitarbeitern über längere Zeiträume betreut und verlangt die kontinuierliche Bereitstellung von Zeitkontingenten.

Dieser Personaleinsatz ist zwingend notwendig für den Erfolg der Geschäftsfeldanalyse und -entwicklung und muß vom Management eingeplant und bewilligt werden. Die größte Schwierigkeit liegt im allgemeinen darin, die vereinbarten Aufgaben nicht im operativen Tagesgeschäft untergehen zu lassen. Dazu bedarf es exakter Planung und Steuerung der vereinbarten Maßnahmen.

5.3.2.2 Unternehmensinterne Kosten

Die Kosten im Unternehmen für Anschaffungen sind i.d.R. gering, können aber in Einzelfällen auch erheblich werden. Beispielsweise sind die meisten Verbesserungsmaßnahmen im Rahmen eines KVP-Prozesses durch die zur Verfügung gestellten Budgets der KVP-Teams umzusetzen (vgl. Kapitel 3.2). Dagegen können die Kosten für eine zentralisierte Adreßdatenbank oder eine Akquisitionsdatenbank je nach Größe, Struktur und EDV-Ausstattung des KMBU gleich null sein oder leicht einen Betrag von 10.000 DM übersteigen.

Wichtig für die Beurteilung dieser Kosten ist, daß alle anfallenden Ausgaben dem Unternehmen einen Nutzen einbringen müssen, der den Aufwand um ein Mehrfaches übersteigt (min. 2 : 1).

5.3.2.3 Kosten für externe Informationsquellen und Beratung

Ziel dieser Arbeit ist es ausdrücklich, Hilfe zur Selbsthilfe zu geben. Grundsätzlich sind alle beschriebenen Schritte für ein KMBU ohne fremde Hilfe anwendbar bzw. können durch Hilfe aus der Literatur unterstützt werden.

Dennoch kann es für einzelne Komponenten ökonomischer oder effizienter sein, bestimmte Aufgaben zu vergeben. Die Marktanalyse kann z.B. durch regelmäßig erscheinende Studien, wie vom IFO-Institut für Wirtschaftsforschung (Kosten zwischen 2.000 und 5.000 DM) oder anderen Forschungseinrichtungen, ergänzt werden. Alternativ können Studien bei (Bauwirtschafts-)Lehrstühlen der Universitäten in Auftrag gegeben werden. Ebenso können die Recherchen zur Wettbewerbsanalyse durch Dienstleister (z.B. Informationsbroker) durchgeführt oder ergänzt werden. Je nach Umfang der Analysen können die Kosten dafür erheblich sein, sind aber i.d.R. preiswerter als eigene Kapazitäten dafür bereitzustellen. Um Enttäuschungen bei den Ergebnissen zu vermeiden, ist eine klare Zieldefinition an den Dienstleister, welche Ergebnisse von den Studien erwartet werden, von besonderer Wichtigkeit.

Die Unterstützung durch externe Berater kann für bestimmte Aufgaben, wie z.B. die Untersuchung der Kernkompetenzen durch Befragung der Mitarbeiter oder die Bewertung des Managements, die Qualität der Analysen optimieren. Je nach dem, ob die Befragung durch einen externen Berater oder durch einen Mitarbeiter bzw. Vorgesetzten geleitet wird, unterscheiden sich Form und z.T. auch Inhalt der Ergebnisse. Auch die Initiierung eines KVP-Prozesses kann durch spezialisierte Unternehmensberatungen begleitet werden. Gerade Fehler in der Anfangsphase können das ursprüngliche Motivationsanliegen der Mitarbeiter umkehren und das KVP-Projekt zum Scheitern bringen. Die Tagessätze einer Unternehmensberatung liegen z.Zt. im Mittel zwischen 1.000 DM und 3.000 DM.

5.3.3 Grenzen für den Erfolg

Faktoren, die den Erfolg der Geschäftsfeldanalyse und -entwicklung beeinflussen können, werden im folgenden erläutert. Obwohl einige der Punkte sehr stark von der Persönlichkeit der Menschen abhängen, wird davon ausgegangen, daß allen begrenzenden Faktoren durch entsprechende Steuerungsmaßnahmen begegnet werden kann.

5.3.3.1 Fehlende Unterstützung des Managements

Die Vorgehensweise zur Geschäftsfeldanalyse und -entwicklung lebt von der Unterstützung durch die Geschäftsleitung. Sofern den Mitarbeitern nicht klar ist, daß ihre Mitarbeit bei der Gestaltung des Unternehmens gleichermaßen gewollt und gefordert ist, wird die Bearbeitung des Themas schnell zugunsten des Tagesgeschäftes vernachlässigt werden.

Dabei reicht ein einfaches Bekenntnis zur Wichtigkeit des Themas nicht aus. In einem Bauunternehmen brachte die Aussage eines Geschäftsleiters „Wenn meine Mitarbeiter an der Thematik XY arbeiten wollen, dann hindere ich sie nicht daran. Ist es etwa meine Aufgabe, die Dinge einzufordern?“ eine gesamte Arbeitsgruppe zum Erliegen.

Es ist Aufgabe des Managements zu entscheiden, welche Arbeiten für das Unternehmen am wichtigsten sind. Die vereinbarten Arbeiten müssen nicht nur von den leitenden Mitarbeitern des KMBU unterstützt, sondern in gleichem Maße auch eingefordert werden. Trotz fester Absprachen wird es vorkommen, daß Aufgaben nicht zum vereinbarten Termin erledigt sind. Sofern in diesen Fällen nicht die Bereitschaft zur Konfrontation [vgl. Ziegler 1997] vorhanden ist, wird den Mitarbeitern damit automatisch signalisiert, daß diese Arbeiten von untergeordneter Priorität sind. Wichtig bei der Auseinandersetzung ist, daß nach den Problemursachen gesucht wird, um Problemlösungen zu entwickeln.

5.3.3.2 Mangelnde Mitarbeiterintegration

Eigenständiges Arbeiten kann nur von den Mitarbeitern verlangt werden, wenn ihnen auch die Möglichkeiten und Freiräume dazu eingeräumt werden.

Das vorgeschlagene Konzept hängt in vielerlei Hinsicht von weichen Faktoren ab, so daß der „Faktor Mensch“ über Erfolg und Mißerfolg maßgeblich entscheidet. Die Mitarbeiter müssen das Weiterentwicklungspotential im Unternehmen nutzen wollen.

Erfolge bei der Unternehmensentwicklung können nur erwartet werden, wenn den Mitarbeitern seitens der Geschäftsführung genügend Verantwortung gegeben wird und sie dadurch in die Verbesserungsprozesse hinreichend integriert sind. Eigenständiges und verantwortliches Arbeiten wird nur von den Mitarbeitern geleistet, die Entscheidungsbefugnisse haben und im Unternehmensumfeld als selbständig planender Mitarbeiter akzeptiert werden.

5.3.3.3 Geringe Aussagekraft von Prognosen

Aufgrund der verfügbaren Daten und Informationsmaterialien kann es vorkommen, daß die Analysen nicht das gewünschte Maß an Aussagekraft oder Handlungssicherheit bieten, welches man sich vorab erwartet hat. Beispielsweise ist die Übertragung von überregionalen Marktanalysen zum speziellen Interesse eines lokal ausgerichteten Bauunternehmens mit Unsicherheiten behaftet. Welche Konsequenzen ergeben sich für ein Gleisbauunternehmen, wenn ein Analyseergebnis besagt, daß öffentliche Aufträge in den nächsten drei Jahren um 15% abnehmen?

Wichtig ist die genaue Planung einer Marktanalyse. Dem Unternehmen muß vor Beginn der Analyse klar sein, welche Fragestellungen wie und warum zu untersuchen sind und welche Konsequenzen sich aus den möglichen Antworten ergeben.

5.3.4 Bewertung der Ergebnisse

Zur Bewertung der Ergebnisse wird der Bedarf zur Unternehmensentwicklung erfaßt und einer Nutzen-Kosten-Bewertung gegenübergestellt.

5.3.4.1 Bedarf

Die Ergebnisse der statistischen Erhebung bestätigen den erwarteten hohen Bedarf an Hilfestellungen zur Geschäftsfeldanalyse und -entwicklung.

Die hohe Rücklaufquote von 18,5% und das sehr hohe Interesse der KMBU (25% der 139 antwortenden Unternehmen) an weiteren Informationen über die Möglichkeiten zur Geschäftsfeldanalyse und -entwicklung fundieren die Signifikanz und Aktualität des Themas. Zwar ist der Querschnitt der Stichprobe im Mittel unerwartet zufrieden mit den derzeitigen Unternehmenserträgen. Dies steht aber in engem Zusammenhang mit der z.Zt. sehr niedrigen Umsatzrendite der, sich in einer Strukturkrise befindlichen, Bauwirtschaft.

Die Bauunternehmen suchen nach neuen Wegen, ihre Ertragslage mittelfristig zu verbessern. Der strategische Ansatz, der dabei von über 90% der KMBU verfolgt wird, ist die Konzentration auf Kernkompetenzen. Viele Möglichkeiten zur Bestimmung, Analyse und Bewertung dieser Kernkompetenzen werden aber z.Zt. noch unberücksichtigt gelassen. Gründe dafür sind mangelndes Know-how im Unternehmen, vermeintlich fehlende Kapazitäten zur Umsetzung oder die fehlende Erkenntnis des Nutzens.

Hohe Bedeutung zur Bewertung der Kernkompetenz haben die Betrachtung der Bilanz sowie der GuV-Rechnung, die Analyse der abgewickelten Aufträge und die Auswertung der Kennzahlensysteme des Unternehmens (vgl. Bild 88). Diese Daten spiegeln

vornehmlich eine kurzfristige Perspektive wider und stellen strategische Überlegungen nicht in den Vordergrund. Dagegen werden die langfristige Beobachtung des Wettbewerbs oder die Aktivierung des unternehmensinternen Wissens durch eine Mitarbeiter- oder Kundenbefragung noch nicht umfangreich genutzt.

Ähnlich sieht es bei der Entwicklung bestehender und neuer Geschäftsfelder aus. Es gibt ein latent hohes Optimierungspotential der Betriebsabläufe (vgl. Bild 90), welches nur zum Teil durch geeignete Instrumente und Werkzeuge in den Unternehmen aufgegriffen wird (vgl. Bild 89). Vielfach bleibt das Vermögen zur Verbesserung im Unternehmen der Initiative des Mitarbeiters überlassen.

Obwohl die Analyse und Entwicklung neuer Geschäftsfelder nach den Ergebnissen der empirischen Erhebung klar zu den notwendigen Maßnahmen der Unternehmensentwicklung gehören (vgl. Bild 83), wird diesen Aufgaben in der Praxis wenig Beachtung geschenkt (vgl. Bild 91).

5.3.4.2 Nutzen-Kosten-Bewertung

Die Unterstützung der Unternehmer ist bei den Aufgaben zur Unternehmensentwicklung nicht vollständig gewährleistet (vgl. Bild 85). Vielfach wird die Gestaltung der Unternehmensstrategie durch die Entscheidung der Geschäftsleitung bestimmt. Dies ist kein Einwand gegen hierarchische Unternehmensstrukturen. Gerade auch Unternehmen mit einem starken Denker an der Spitze sind durch ihre stringente Unternehmensführung erfolgreich. Entscheidend ist, daß die KMBU noch großes Potential haben, sich das interne Wissen und die Kreativität der Mitarbeiter nutzbar zu machen. In diesem Zusammenhang gilt es auch zu prüfen, inwieweit die Strategie des Unternehmens von den Mitarbeitern verstanden und gelebt wird (vgl. Bild 84).

Gerade weil die Literatur von den KMBU noch nicht in ausreichendem Maße als Hilfe bei der Unternehmensentwicklung wahrgenommen wird (vgl. Bild 86), ist es Aufgabe dieser Arbeit, den Unternehmern Hilfestellungen zu geben. Dies geschieht in konkreten Handlungsanweisungen, die eine Hilfe zur Selbsthilfe ermöglichen.

Der vielfältige Nutzen der Geschäftsfeldanalyse und -entwicklung ist dabei z.T. finanziell bewertbar, drückt sich aber z.T. auch anhand von weichen Faktoren aus. Alle Schritte sind dabei auf die Sicherung der Unternehmenszukunft ausgerichtet und gehören zu den vordringlichen Aufgaben des Managements.

Der Aufwand und die damit zusammenhängenden Kosten sind stark variabel. Einer der wesentlichen Faktoren sind die internen Personalkosten. Dieser Aufwand muß unter der Vorgabe eingeplant werden, daß der angestrebte Nutzen ein Vielfaches des zu erbringenden Aufwandes beträgt. Entsprechend müssen bei der Planung und Umsetzung der Geschäftsfeldanalyse und -entwicklung die begrenzenden Faktoren eingeplant und vermieden werden.

Die Ergebnisse in den Pilotunternehmen haben gezeigt, daß das Verhältnis von Nutzen zu Kosten z.T. im Bereich von 10 : 1, wie z.B. bei der Zentralisierung des Einkaufs im ersten Pilotunternehmen, liegen kann, z.T. aber auch deutlich darunter liegt. Anzustreben ist für jede Maßnahme der Geschäftsfeldanalyse und -entwicklung ein minimales Nutzen-Kosten-Verhältnis von 2 : 1.

6 Schlußbetrachtung

Die Schlußbetrachtung faßt die Hauptaussagen zusammen. Ferner geht sie auf mögliche Kritik ein und gibt einen Ausblick auf künftige Entwicklungen.

6.1 Zusammenfassung

Geschäftsfeldanalyse und Geschäftsfeldentwicklung sind zwei wesentliche Komponenten zur Verbesserung der strategischen Unternehmensplanung.

Die **Analyse der Geschäftsfelder** bietet im Sinne einer Bestandsaufnahme die Möglichkeit, das strategische Potential eines Bauunternehmens zu ermitteln. Dazu dient zum einen der **Blick nach innen**, d.h. der Blick auf die Fähigkeiten und Kernkompetenzen des Unternehmens. Ein praxisorientierter Ansatz dient zur Ermittlung der Kernkompetenzen, um ein Profil der Stärken und Schwächen eines Bauunternehmens zu zeichnen. Die Schwerpunkte liegen dabei in der Einbeziehung der Mitarbeiter und Kunden, so daß gezielt Verbesserungspotential aufgezeigt wird. Ebenso werden die Geschäftsfelder der Firma untersucht, um die Struktur der erfolgreichen bzw. wenig erfolgreichen Auftragsarten zu bestimmen.

Zum anderen beinhaltet die Geschäftsfeldanalyse den **Blick nach außen** auf Markt und Wettbewerb. Die Fähigkeiten eines Bauunternehmens sind mit den Anforderungen des Marktes permanent in Einklang zu halten, um erfolgreich operieren zu können. Die Abschätzung der konjunkturellen Entwicklungen in den verschiedenen Bausparten ist ein Hilfsmittel, um zukünftige Entwicklungen und Trends zu erfassen und auf die lang- und mittelfristigen Schwankungen des Baumarktes reagieren zu können.

Zusätzlich werden die Entwicklungsmöglichkeiten für neue Geschäftsfelder unter Berücksichtigung des Wettbewerbs erfaßt, um die in der Kernkompetenzanalyse ermittelten Stärken des Bauunternehmens auf die zukünftigen Erwartungen der Bedarfsträger auszurichten.

Die **Geschäftsfeldentwicklung** stellt die Umsetzung der aus der Analysephase gewonnenen Erkenntnisse sicher.

Für den **Blick nach innen** auf die **Entwicklung der bereits bestehenden Geschäftsfelder** werden die Ergebnisse der Geschäftsfeldanalyse zum einen dadurch umgesetzt, daß das aufgezeigte Verbesserungspotential durch gezielte Maßnahmen aufgegriffen wird. Ein wesentlicher Gesichtspunkt bei der Eliminierung von Unternehmensschwachstellen ist die Steuerung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses zur Optimierung der Unternehmensabläufe.

Zusätzlich gewährleistet die Entwicklung einer Akquisitionsstrategie die Konzentration eines Bauunternehmens auf die langfristig erfolgversprechenden Kernkompetenzen. Dabei steht die Entwicklung von Akquisitionsmaßnahmen auf Basis der Unternehmens- und Akquisitionsziele im Vordergrund, um eine Systematik bei der strategisch orientierten Auftragsbeschaffung sicherzustellen.

Analog wird der **Blick nach außen** auf die **Entwicklung neuer Geschäftsfelder** für ein Bauunternehmen gerichtet. Die Ergebnisse der Geschäftsfeldanalyse dienen als Basis für die Erweiterung des Leistungsspektrums einer Bauunternehmung auf angrenzende Geschäftsfelder. Dabei wird eine Vorgehensweise aufgezeigt, die mit der Ideenfindung für neue Produkte und Geschäftsfelder beginnt und mit der systematischen Untersuchung von Chancen und Risiken bis zur Einführung des Geschäftsfeldes endet.

Schwerpunkt der Geschäftsfeldentwicklung ist die Berücksichtigung eines Gesamtkonzeptes innerhalb der Suche nach neuen Geschäftsfeldern, der Geschäftsfeldevaluierung und der Implementierung.

Damit die Umsetzung gewährleistet wird, übernimmt ein Business Development Manager die Steuerung und Kontrolle der Aufgaben zur Geschäftsfeldanalyse und -entwicklung.

Der Nachweis des Praxisnutzens der Geschäftsfeldanalyse und -entwicklung wurde in vier an einem Forschungsprojekt beteiligten Bauunternehmen erbracht, die über einen Zeitraum von drei Jahren vom Institut für Baumanagement der Universität Wuppertal betreut wurden.

Dieser Praxistest wurde mittels einer empirischen Erhebung in mittelständischen Unternehmen des Bauhauptgewerbes durch eine Nutzen-Kosten-Bewertung ergänzt.

Die Forschungswürdigkeit des Themas begründet sich durch den hohen Bedarf der KMBU an Hilfestellungen zur Geschäftsfeldoptimierung, der sowohl durch die Forschungsarbeit in den Unternehmen als auch durch die Empirie nachgewiesen werden konnte.

Die Einzigartigkeit der vorliegenden Arbeit liegt in dem kernkompetenz- und marktorientierten Analyseansatz für kleine und mittlere Bauunternehmen, mit dem Lösungswege zur Entwicklung bestehender und neuer Geschäftsfelder konzipiert wurden.

6.2 Kritik

Die Ausführungen zur Geschäftsfeldanalyse und Geschäftsfeldentwicklung sind aufgrund der Komplexität des Themas nicht „vollständig“ darzustellen. Wichtig ist es, das Konzept permanent zu ergänzen und an die spezifischen Anforderungen eines Bauunternehmens anzupassen. Die Entwicklung neuer Geschäftsfelder wird z.B. nur erfolgreich sein und einen Nutzen für ein Bauunternehmen haben, wenn sie sich an den Kernkompetenzen, den (veränderlichen) Unternehmenszielen, dem Wettbewerb und am Kundenbedarf orientiert. Eine systematische Vorgehensweise zur Geschäftsfeldentwicklung erfordert, daß die dazu benutzten Methoden an die jeweiligen Aufgabenstellungen angeglichen werden. Die hierzu entwickelten Vorschläge sind nicht starr anzuwenden, sondern bedürfen selbst der kontinuierlichen Aktualisierung, Entwicklung und Verbesserung.

Die hier vorgeschlagene Vorgehensweise und die dazugehörigen Beispiele sind nicht unmittelbar auf jedes Bauunternehmen übertragbar. Ziel dieser Arbeit ist es, exemplarische Lösungswege zu zeigen, die es einem KMBU ermöglichen, die Systematik und Methoden zur Geschäftsfeldanalyse und -entwicklung auf die eigenen Geschäftsbereiche zu übertragen. So ist z.B. die Vorgehensweise zur Prozeßoptimierung in bestehenden Geschäftsfeldern schematisch dargestellt. Es kommt bei der Umsetzung für ein Bauunternehmen darauf an, diesen Lösungsweg „mit Leben zu füllen“, um einen hinreichenden Nutzen zu erhalten. Die hier gemachten Ausführungen sind dazu eine Hilfe.

Die Einfachheit der Verfahrensweise benutzt wissenschaftliche Erkenntnisse vornehmlich als Grundlage. Es werden keine vollkommen neuen Methoden angewandt, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen. Die Systematik einer Kundenbefragung oder einer Marktanalyse ist umfassend in der Literatur erfaßt. Ebenso sind z.B. die Vorgehensweisen zur Kostenplanung, Investitionsplanung oder Erstellung eines Businessplans in der betriebswirtschaftlichen Literatur beschrieben. Ziel dieser Arbeit ist es, bekannte Methoden in einem neuen Gefüge zusammenzufassen, so daß ein praxisorientierter Lösungsansatz zur Geschäftsfeldanalyse und -entwicklung für KMBU entsteht.

Der Nachweis des finanziellen Nutzens der Geschäftsfeldanalyse und -entwicklung ist nicht detailliert dargestellt, da er nicht eindeutig meßbar ist. Je mehr Verbesserungsmöglichkeiten in einem KMBU umgesetzt werden, desto größer ist der Nutzen. Eine finanzielle Bewertung gestaltet sich schwierig, da die Zuordnung von Ursache und Wirkung nicht eindeutig möglich ist. Welche Aufträge hat ein Unternehmen nur aufgrund der Einführung einer Akquisitionsstrategie erhalten? Wäre der Zuschlag für einen Auftrag nicht auch trotzdem erteilt worden? Ziel ist nicht die exakte monetäre Bewertung - Ziel ist es, die Probleme zu lösen, die einem KMBU den größten Nutzen bringen.

6.3 Ausblick

Durch die Bearbeitung der Thematik Geschäftsfeldanalyse und -entwicklung sind diverse Fragestellungen entstanden, die im Rahmen dieser Arbeit nicht berücksichtigt werden konnten und Anlaß für weitere Forschungsarbeiten sind.

Die Umsetzung von Verbesserungen in KMBU basiert auf dem Prozeßcharakter der Abläufe in einem Bauunternehmen. Zu vertiefen ist, wie ein Prozeßmodell für Bauunternehmen im Detail aussehen kann bzw. wie ein Prozeßmodell mit Musterabläufen aufgrund der beschriebenen Besonderheiten des Mittelstandes effektiv in KMBU eingesetzt werden kann. In diesem Zusammenhang ist von Bedeutung, wie die unterschiedlichen Unternehmensstrategien und Unternehmensziele, wie z.B. Kostenführerschaft oder Differenzierung, sich auf die Prozeßbildung auswirken und somit unterschiedliche Konfigurationen von Prozeßmodellen erfordern können. Zusätzlich könnte interessant sein, wie sich die Prozeßbildung für neue Geschäftsfelder gestaltet und in das bestehende Prozeßgefüge eines Unternehmens integrieren läßt.

Die Geschäftsfeldanalyse und -entwicklung ist strategisch angelegt, so daß der Nutzen für ein KMBU kurz-, mittel- und langfristig zum Tragen kommt. Ein Aspekt, der dabei nur am Rande aufgegriffen werden kann, ist das zeitnahe Krisenmanagement für Liquiditätskrisen. Unternehmen, die einer Sanierung bedürfen, müssen in bestimmten Fällen strategisch nachteilige Entscheidungen fällen, um ihr Überleben kurzfristig zu sichern. Bei der Literaturrecherche fiel auf, daß dieses Thema ähnlich wie die Geschäftsfeldanalyse und -entwicklung in wissenschaftlichen Arbeiten bislang keine ausreichende Beachtung fand.

Ebenso kann das Thema „Unternehmensnachfolge in KMBU“ - ein häufiger Grund für Unternehmenskrisen - aufgrund des hohen Bedarfs der zukünftigen „Erbengeneration“ durch die Forschung unterstützt werden.

Die vorliegende Arbeit berücksichtigt die Möglichkeiten der neuen Medien als Ergänzung zu den ausgearbeiteten Konzepten. Eine eigenständige Forschungsarbeit kann sich mit den derzeitigen und zukünftigen Entwicklungen der neuen Medien in der Bauwirtschaft beschäftigen. Die Schnittstelle zu dieser Arbeit wäre z.B. die Vereinfachung von Abläufen oder die Erhöhung der Kundenbindung durch die Implementierung von Groupwaretechnologien in KMBU.

Die empirische Erhebung stellte einen Mangel an Hilfen und Unterstützung bei der Strategieentwicklung und -umsetzung in Bauunternehmen fest. In der Literatur wird insbesondere die Art und Qualität der Strategieberatung durch die Heerscharen von Unternehmensberatern kritisiert. Für die Forschung bietet es sich an, die Entwicklung und derzeitige Struktur der Beratungsbranche zu untersuchen und zu bewerten, welches spezifische und qualifizierte Angebot für die Baubranche existiert.

7 Literatur

Agamus 1999

Workshop-Unterlagen der Agamus-Consult zum Thema „Kontinuierliche Verbesserungsprozesse“, Starnberg

Andrews, K. R. 1987

The Concept of Corporate Strategy, 3. Auflage, Irwin, Homewood

Ansoff, H. I. 1957

Strategies for diversification, in: Harvard Business Review No. 35

Ansoff, H. I. 1965

Corporate Strategy, An analytical approach to business policy for growth and expansion, McGraw-Hill, New York

Antoni, M. 1989

Strategieentwicklung mittels Portfolioanalyse, Poeschl Verlag, Stuttgart

Arnold, S. 1997

Baufträge erfolgreich akquirieren, Bauverlag, Wiesbaden

Bamberg, G. 1998

Statistik, 10. Auflage, Oldenbourg Verlag, München und Wien

Bäumler, O. 1995

Verbesserung der Wettbewerbssituation von Stahlhochbauunternehmen durch strategische Unternehmensführung unter besonderer Berücksichtigung des Marketing, Dissertation am Lehrstuhl für Bauwirtschaft der Bergischen Universität Wuppertal, DVP-Verlag, Wuppertal

Bausch, T. 1990

Stichprobenverfahren in der Marktforschung, Verlag Franz Vahlen, München

Baustatistisches Jahrbuch 2000

Baustatistisches Jahrbuch der deutschen Bauindustrie, Verlag Graphia-Huss, Frankfurt am Main

Belbin, R. M. 1996

Managementteams, Erfolg und Mißerfolg, 1. Auflage, Verlag Bergander, Mainz

Bierbrauer, B. 2001

Einführung von Projektcontrolling in Bauunternehmen, Dissertation am Lehrstuhl für Bauwirtschaft der Bergischen Universität Wuppertal, DVP-Verlag, Wuppertal

Blattberg, R.C. 1993

Interactive Marketing: Exploiting the Age of Addressability, Sloan Management Review Association

- Brixle, M. 1993
Neue Geschäftsfelder und Konversionsstrategien, Dissertation, FGM-Verlag, Augsburg
- Broich, A. 1994
Die Genese von Unternehmensstrategien, Zur Neuorientierung der Theoriediskussion, Dissertation an der Universität München, München
- BWI-Bau 1996
Neubau von Bürogebäuden in Nordrhein-Westfalen: Entwicklung und Perspektiven, Studie des Betriebswirtschaftlichen Instituts der Bauwirtschaft, Düsseldorf
- BWI-Bau 1997
Baubedarf in der Stromerzeugung in Deutschland, Studie des Betriebswirtschaftlichen Instituts der Bauwirtschaft, Düsseldorf
- BWI-Bau 1998
Möglichkeiten und Grenzen des Contracting, Studie des Betriebswirtschaftlichen Instituts der Bauwirtschaft, Düsseldorf
- BWI-Bau 1999
Grafiken und Diagramme, angefertigt von Dr. E. Paulsen, Betriebswirtschaftliches Institut der Bauwirtschaft, Düsseldorf
- Cen, I. N. 1995
Produktionsstrategien auf Basis von Kernkompetenzen, Dissertation an der Hochschule St. Gallen, Rosch-Buch, Hallstadt
- Diederichs, C. J. 1985
Wirtschaftlichkeitsberechnungen, Nutzen-Kosten-Untersuchungen: allgemeine Grundlagen und spezielle Anwendungen im Bauwesen, expert-Verlag, Sindelfingen
- Diederichs, C. J. 1986
Kostenermittlungen im Hochbau durch Kalkulation von Leitpositionen: Rohbau und Ausbau, Bau- und Wohnforschung, Schriftenreihe des Bundesministers für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau, Bonn
- Diederichs, C. J. 1996
Handbuch der strategischen und taktischen Bauunternehmensführung, Bauverlag GmbH, Wiesbaden und Berlin
- Diederichs, C. J. 1999
Führungswissen für Bau- und Immobilienfachleute: Bauwirtschaft, Unternehmensführung, Immobilienmanagement, privates Baurecht, Springer Verlag, Berlin
- Diederichs, C. J. 2001 a
ADAPT-Programm, in: Abschlußbericht des EU-ADAPT-Projektes an der Bergischen Universität Wuppertal, DVP-Verlag, Wuppertal

- Diederichs, C. J. 2001 b
Wirtschaftsdaten der Bauwirtschaft, in: Abschlußbericht des EU-ADAPT-Projektes an der Bergischen Universität Wuppertal, DVP-Verlag, Wuppertal
- Diederichs, C. J. 2001 c
Besondere Einflüsse auf die Entwicklung von Bauunternehmen, in: Abschlußbericht des EU-ADAPT-Projektes an der Bergischen Universität Wuppertal, DVP-Verlag, Wuppertal
- Diederichs, C. J. 2001 d
Pilot- und Satellitenunternehmen, in: Abschlußbericht des EU-ADAPT-Projektes an der Bergischen Universität Wuppertal, DVP-Verlag, Wuppertal
- Diederichs, C. J. 2001 e
CD-Rom zum Abschlußbericht des EU-ADAPT-Projektes an der Bergischen Universität Wuppertal, DVP-Verlag, Wuppertal
- Döhmen, H. P. 1990
Anlässe, Ziele und Methodik der Diversifikation, Dargestellt am Beispiel einer Unternehmung der Asphaltindustrie, Dissertation, Verlag Joseph Eul, Köln
- Ehrmann, H. 1999
Unternehmensplanung, 3. Auflage, Kiehl Verlag
- Flock, B. 1999
Erfolgsfaktoren zur Insolvenzvermeidung, Diplomarbeit am Lehr- und Forschungsgebiet Bauwirtschaft, Bergische Universität Wuppertal, Wuppertal
- Friedrich-Ebert-Stiftung 1998
Zukunftsperspektiven der deutschen Bauwirtschaft, Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 111, Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn
- Friedrichs, J. 2000
Methoden empirischer Sozialforschung, 14. Auflage, WV Studium, Band 28, Westdeutscher Verlag
- FAZ 1999
Immobilien-Markt-Verlagsbeilage Nr. 60, Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 12.3.1999, Frankfurt
- GEWOS 1998
Der Markt für neue Wohnformen in Deutschland, GEWOS Institut für Stadt-, Regional- und Wohnforschung Hamburg, Vortrag auf dem Bernd Heuer Dialog Management Congress „Neue Wohnformen“ in Berlin am 12. & 13. Mai 1998
- Glogner 1999
196 entscheidende Zukunfts-Informationen, VNR Verlag für die deutsche Wirtschaft, Bonn
- Gode und Hatt 1956
Methods in Social Research, McGraw-Hill, New York

- Hahn, D. 1990
Strategische Unternehmensführung, Grundkonzept, 5. Auflage, Physika Verlag, Heidelberg
- Hammer, R. 1995
Unternehmensplanung, Lehrbuch der Planung und strategischen Unternehmensführung, 6. Auflage, Oldenbourg, München und Wien
- Hartenstein, M. 2000
Der Weg in die Unternehmensberatung, Consulting Case Studies erfolgreich bearbeiten, 2. Auflage, Gabler-Verlag, Wiesbaden
- Henzler 1988
Handbuch strategische Führung, Vision und Führung, Wiesbaden
- Higgins / Wiese 1996
Innovationsmanagement, Springer-Verlag, Berlin und Heidelberg
- Hinterhuber, H. 1989
Strategische Unternehmensführung, 4. Auflage, de Gruyter, Berlin
- Hinterhuber, H. 1997
Kundenzufriedenheit durch Kernkompetenzen, Eigene Potentiale erkennen, entwickeln, umsetzen, Carl Hanser Verlag, München
- Howaldt 1998
Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß, KVP als Motor lernender Organisationen, Wirtschaftsverlag Bachem, Köln
- Hümbs, B. 2000
Soft-Skills – Aufgaben und Anforderungen des Business Development Managers, Berthold Hümbs Organisationsentwicklung und Training, Meerbusch
- IFO 1996
Branchenbild Bauwirtschaft, Entwicklung und Lage des Baugewerbes sowie Einflußgrößen und Perspektiven der Bautätigkeiten in Deutschland, Schriftenreihe des IFO-Instituts für Wirtschaftsforschung, München
- IFO 1997
IFO-Bauvorausschätzungen Westdeutschland 1997-2007, Datenband, IFO-Institut für Wirtschaftsforschung, München
- IFO 1998
IFO-Bauvorausschätzungen Westdeutschland 1997-2007, Textband, IFO-Institut für Wirtschaftsforschung, München
- IFO 1999
IFO-Wirtschaftskonjunktur, Monatsberichte des IFO-Instituts für Wirtschaftsforschung, München

IHK 1999

Wirtschaft im südlichen Westfalen zum Jahresbeginn 1999, Industrie- und Handelskammer Siegen, Siegen

Imai, M. 1997

Kaizen - der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb, Ullstein Verlag, Frankfurt

IWD 1998

Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft, Deutscher Instituts Verlag, Köln

Jacob, M. 1996

Strategische Unternehmensplanung in Bauunternehmen, Shaker Verlag, Aachen

Jäger, M. 1998

Zielorientierte Unternehmensführung in Bauunternehmen der europäischen Union, Ein Beitrag zur empirischen Zielforschung und zur Entwicklung von zielorientierten Managementsystemen, Dissertation am Lehrstuhl für Bauwirtschaft der Bergischen Universität Wuppertal, DVP-Verlag, Wuppertal

Jüttner, U. 1996

Kompetenzorientiertes Marketing im Wertsystem, Dissertation der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Zürich, Difo-Druck, Bamberg

Kaplan / Norton 1996

The balanced scorecard, translating strategy into action, Harvard Business School Press

Kieser, A. 1996

Moden und Mythen des Organisierens, Die Betriebswirtschaft 1/1996

Kneubühler, J. 1995

Strategische Unternehmensplanung mit Kennzahlen, Verlag Shaker, Aachen

Kotler, P. 1995

Marketing-Management, Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 8. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart

Kötzle, A. 1993

Die Identifikation strategisch gefährdeter Geschäftseinheiten, Duncker und Humblot, Berlin

Krause, R. 1996

Unternehmensressource Kreativität, Trends im Vorschlagswesen, Erfolgreiche Modelle, Kreativitätstechniken und Kreativitäts-Software, Wirtschaftsverlag Bachem, Köln

Kreikebaum, H. 1993

Strategische Unternehmensplanung, 5. Auflage, Kohlhammer, Stuttgart

- Lauternborn, R. 1990
New Marketing Litany, Four P's Passe, C Words Take Over, Advertising Age
- LDS 1997
Die Baufertigstellungen und Bauabgänge in Nordrhein-Westfalen, Statistische Berichte der Jahre 1990 bis 1996, Landesamt für Datenverarbeitung und Statistik Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf
- Limberger, B. 2000
Abschlußbericht des EU-ADAPT-Projektes an der Bergischen Universität Wuppertal, DVP-Verlag, Wuppertal
- Linge, S. 1989
Baumarktentwicklung und Wettbewerbsstrategie, Eine Analyse strategische Determinanten in einem geschrumpften Markt mit Dienstleistungscharakter, Dissertation am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre der Technischen Universität München, München
- Malik, F. 2000
Was innovativ ist, entscheidet der Markt, In den Köpfen der Unternehmer mangelt es nicht an Ideen, sondern an realisierten Ideen, Artikel des Managementzentrums St. Gallen, St. Gallen
- Marhold, K. 1992
Marketing-Management für mittelständische Bauunternehmen, Dissertation am Lehrstuhl für Bauwirtschaft der Bergischen Universität Wuppertal, DVP-Verlag, Wuppertal
- Mazurowicz, M. 2000
Business Development als integrativer Bestandteil der Unternehmensführung, Gesellschaft für Markt- und Strategieberatung, Wiesbaden
- McCarthy, E. J. 1981
Basic Marketing, A Managerial Approach, 9. Auflage, Richard D. Irwin, Homewood
- Mertin, K. 1999
Systematik für erfolgreiche Produktentwicklungen und Erfindungen in mittelständischen Unternehmen, Seminarvortrag des VDI Siegen am 4.11.1999
- Meister, H. 1996
Kundenzufriedenheit im Dienstleistungsbereich, Oldenbourg Verlag, München
- Mühleisen 1999
Seminarvortrag „Behrs erfolgreiches ganzheitliches Produktionssystem“ am 12.07.1999, Behr GmbH
- Müller-Stewens, G. 1990
Strategische Suchfeldanalyse, Identifikation neuer Geschäfte zur Überwindung struktureller Stagnation, 2. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden

- Nieschlag, Dichtl, Hörschgen 1997
Marketing, 18. Auflage, Duncker & Humblot, Berlin
- NRW 1998
Pressespiegel Europahaus, Ministerium für Bauen und Wohnen des Landes Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf
- Osborn, A. 1953
Applied Imagination, New York, aus: Krause 1996
- Ossola-Haring, C. 1998
Die 499 besten Checklisten für Ihr Unternehmen, 3. Auflage, Verlag moderne industrie
- Ott, M. C. 1997
Der Business Enforcement Manager, Flexible Eingreifteams als neue Waffe im Wettbewerb, Campus Verlag, Frankfurt und New York
- Pfarr, K. 1988
Trends, Fehlentwicklungen und Delikte in der Bauwirtschaft, Springer Verlag, Berlin
- Prahalad / Hamel 1991
Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben, Kernkompetenzen, Harvard Business Manager, manager magazin Verlagsgesellschaft, Hamburg
- Porter, M. 1999
Wettbewerbsstrategie, Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 10. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt
- Porter, M. 1999
Wettbewerbsvorteile, Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 5. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt
- Rasche, Chr. 1994
Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen, Ein ressourcenorientierter Ansatz, Dissertation, Bayreuth
- Reimer 1999
Seminarvortrag „Einführung von Kaizen“ am 12.07.1999, Kaizen-Institut, Frankfurt
- Reimer, P. 2000
Gestaltungsinstrumentarium eines Business Development Managers, Dräger Medizintechnik GmbH, Lübeck
- Reisbeck, T. 1999
Vortragsunterlagen zum IQ-Bau-Workshop „Erstellung eines Businessplans“, Institut für Baumanagement, Wuppertal

RKW 1998

Neue Geschäftsfelder für mittelständische Bauunternehmen, Studie des Rationalisierungs-Kuratoriums der Deutschen Wirtschaft, Eschborn

Rußig, V. 1996

Branchenbild Bauwirtschaft, Entwicklung und Lage des Baugewerbes sowie Einflußgrößen und Perspektiven der Bautätigkeit in Deutschland, Duncker und Humblot, Berlin

Schemmink, E. 1998

Strategische Auftragsbeschaffung in kleinen und mittleren Bauunternehmen, Dissertation am Lehrstuhl für Bauwirtschaft der Bergischen Universität Wuppertal, DVP-Verlag, Wuppertal

Schwalbe, H. 1993

Marketing-Praxis für Klein- und Mittelbetriebe, Haufe-Verlag

Scott-Morgan, P. 1995

Die heimlichen Spielregeln, Campus Verlag, Frankfurt und New York

Seibert, F. 1997

Capability Integration as the Process of building Core Competence, An Empirical Study, Dissertation an der Universität St. Gallen, Verlag Paul Haupt, Bern

Seidenschwarz 1993

Target Costing, Vahlen Verlag, München

Sekine, Ken'ichi 1995

Kaizen für schnelles Umrüsten, Verlag moderne industrie

Simanek, A. 1998

Markt- und kompetenzorientierte Geschäftsfeldplanung, Wettbewerbs- und Integrationsstrategien in divisional organisierten Unternehmen, Gabler Verlag, Wiesbaden

Sommer, A.-W. 1996

Auftragsbeschaffung für Architekten und Ingenieure, Rudolf Müller Verlag, Köln

Sontheimer, B. 1988

Die Marktanalyse als Basis der externen Diversifikationsentscheidung, Dissertation an der Universität München, München

Speer, U. 1997

Baufträge mit Gewinn, Strategien zur Kalkulation und Preisermittlung für den Bauunternehmer, Verlagsgesellschaft Rudolf Müller, Köln

Sprenger, K. 1998

Seminar „Verkaufstraining“ von der Akademie für Führen und Verkaufen, Sulzbach

- Sprenger, R. 1997
Mythos Motivation, Wege aus einer Sackgasse, Campus Verlag, Frankfurt am Main
- Staudt 1999
Facility Management: Der Kampf um die Anteile beginnt, Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Frankfurt
- Staehele, W. 1999
Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Auflage, Verlag Vahlen, München
- Susemichel, D. 2000
Der Business Development Manager im Unternehmensumfeld, Gesellschaft für Markt- und Strategieberatung, München
- Theile, C. 1999
Seminar „Evaluierung neuer Geschäftsideen“ am 28.10.1999, Institut für Betriebswirtschaft der Fachhochschule Hof
- Thomas, L.G. 1986
The Economics of Strategic Planning, Lexington Books, Columbia
- Trendletter 1999
Informationsbrief zu Annahmen über zukünftige Entwicklungen in Wirtschaft, Management, Marketing, Technologie und Gesellschaft, VNR Verlag für die deutsche Wirtschaft, Jahre 1993 bis 1999, Bonn
- VBI 1998
Leistungsbild für Consulting-Leistungen im Facility Management, Arbeitspapier des VBI-Arbeitskreises FM, Verband Beratender Ingenieure, Bonn
- Weber / Schäffer 1999
balanced scorecard, Gedanken zur Einordnung des Konzepts in das bisherige Controlling-Instrumentarium
- Weissmann, A. 1997
Anleitung zur praktischen Strategieentwicklung, Strategien für die Zukunft, Institut für Betriebswirtschaft der Universität Regensburg
- Weng, R. 1995
Entwicklung von Strategien für das zielgruppen-orientierte Absatzmarktverhalten mittelständischer Bauunternehmen, Dissertation am Lehrstuhl für Bauwirtschaft der Bergischen Universität Wuppertal, DVP-Verlag, Wuppertal
- Wheelen 1989
Strategic Management and Business Policy, 3. Auflage, Reading
- Windau, P. 1996
Strategien für Sieger, Erfolgsgeheimnisse mittelständischer Unternehmen, Campus Verlag, Frankfurt am Main, New York

- Witte, E. 1980
Signifikanztest und statistische Inferenz, Analysen, Probleme, Alternativen, Enke Verlag, Stuttgart
- Woll A. 1990
Wirtschaftslexikon, 4. Auflage, Oldenbourg Verlag, München
- Wüstner, H. 2000
Praxisorientierte Konzepte zur Lösung der Managementaufgabe mit Hilfe des Business Development, ABB Energiesysteme GmbH, Mannheim
- WVB 1989
Baubedarf im Regierungsbezirk Arnsberg, Studie der Wirtschaftsvereinigung Bauindustrie e. V. NW, Düsseldorf
- Wyss, W. 1991
Marktforschung von A bis Z, Eine Einführung aus der Praxis, für die Praxis, Demoscope-Verlag
- ZDB 1999
Analyse & Prognose, Bauwirtschaftlicher Bericht 1998/99, Zentralverband des Deutschen Baugewerbes, Berlin
- Zehnder, T. 1997
Kompetenzbasierte Technologieplanung, Analyse und Bewertung technologischer Fähigkeiten im Unternehmen, Dissertation an der Universität St. Gallen, Gabler-Verlag, Wiesbaden
- Ziegler, A. 1998
Die 27 wichtigsten Trends - Eine Sonderveröffentlichung, zusammengestellt von Dr. Armin Ziegler, Verlag Norman Rentrop, Bonn
- Ziegler, F. 1997
Methoden zum Verbessern der Logistik in mittelständischen Hochbauunternehmen, Dissertation am Lehrstuhl für Bauwirtschaft der Bergischen Universität Wuppertal, DVP-Verlag, Wuppertal
- Ziegler, F. 2000
Prozeßmodell, Konzeptunterlagen und Präsentationsfolien, Institut für Baumanagement, Wuppertal

Anhang

Anhang A - Anschreiben zum Fragebogen

BERGISCHE UNIVERSITÄT WUPPERTAL

**LuF Bau WL**Lehr- und Forschungsgebiet
Bauwirtschaftslehre
Fachbereich 11 -
Bauingenieurwesen**IQ-Bau**

Institut für Baumanagement

GCC-BauGroupware-Competence-Center
Bau

Univ.-Prof. Dr.-Ing. C.J. Diederichs · Fachbereich 11 · Pauluskirchstraße 7 · 42285 Wuppertal

Gebäude/Raum: NB 212

Fon + 49 (0) 2 02 . 4 39 41 90

Fax + 49 (0) 2 02 . 2 80 13 32

www.bau.uni-wuppertal.dediederich@uni-wuppertal.de

Datum 22. März 2001

Gesprächspartner Dipl.-Ing. Olaf Restemeyer

Zeichen or

Fragebogen zur Geschäftsfeldanalyse und -entwicklung

Sehr geehrte Damen und Herren,

die Bauwirtschaft befindet sich seit geraumer Zeit in einer strukturellen Krise. Unser Ziel ist es, zusammen mit den Unternehmen des Bauhauptgewerbes konkrete Lösungsmöglichkeiten zu erarbeiten und **Wege aus der Krise aufzuzeigen**. In einem Forschungs- und Entwicklungsvorhaben entwickelt das Institut für Baumanagement (IQ-Bau) einen strategischen Ansatz zur **Entwicklung von bestehenden und neuen Geschäftsfeldern**. Grundlage für diese Unternehmensentwicklung ist eine vorherige **Analyse der Kernkompetenzen** der Baufirmen.

Um das **Forschungsvorhaben** von Anfang an **auf die Bedürfnisse der Bauunternehmen auszurichten**, bitten wir Sie um Ihre Mithilfe. Die von Ihnen mitgeteilten Angaben werden dabei **streng vertraulich** behandelt. Gerne lassen wir Ihnen die Umfrageergebnisse nach der Auswertung zukommen. Wir sind an einem intensiven Austausch mit Ihnen interessiert. Wir haben den beiliegenden Fragebogen sehr kurz gehalten, um Ihre kostbare Zeit so wenig wie möglich zu beanspruchen. Im Interesse des **Forschungsprojekts** und der Bauunternehmen bitten wir Sie, den Fragebogen **bis zum 27. November 2000** an uns zurückzusenden.

Um Fragen zu beantworten oder Ihre Anregungen entgegenzunehmen, ist Herr Restemeyer auch telefonisch für Sie erreichbar unter der Telefonnummer 0202 / 439 - 4190.

Wir danken Ihnen für Ihre Unterstützung unseres Forschungsprojektes. Sie leisten damit einen wesentlichen Beitrag für die Entwicklungsmöglichkeiten der mittelständischen Bauunternehmen.

Besten Dank im voraus!
Mit freundlichen Grüßen

- Univ.-Prof. Dr.-Ing. C. J. Diederichs -

Anhang B - Fragebogen

Fragebogen zur Geschäftsfeldanalyse und -entwicklung

A. Fragen zum Unternehmen

1. Welchen Umsatz erzielte Ihr Unternehmen im Jahr 1999? ca. Mio. DM
2. Wann wurde Ihr Unternehmen gegründet? vor Jahren
3. Geben Sie bitte Ihre ungefähren Mitarbeiterzahlen an:

ca. gewerbliche Mitarbeiter
ca. technische Angestellte
ca. kaufmännische Angestellte
4. Wie viele Mitarbeiter arbeiten bei Ihnen in der Akquisition? ca. Mitarbeiter

B. Fragen zu den Unternehmensaktivitäten

5. In welchen Bereichen liegen Ihre Kernkompetenzen (Mehrfachnennungen möglich)?

<input type="checkbox"/> Hochbau	<input type="checkbox"/> Tiefbau	<input type="checkbox"/> Brückenbau / Tunnelbau
<input type="checkbox"/> Fertigteilbau	<input type="checkbox"/> Gleisbau / Eisenbahnoberbau	<input type="checkbox"/> Landschaftsbau
<input type="checkbox"/> Straßenbau	<input type="checkbox"/> Wasserbau	<input type="checkbox"/> Zimmerei / Ing.-Holzbau
<input type="checkbox"/> Sonstiges:	<input type="checkbox"/> Sonstiges:	<input type="checkbox"/> Sonstiges:
6. Wie gestaltet sich Ihre Auftraggeberstruktur?

ca. % öffentliche AG
ca. % gewerbliche AG
ca. % private AG
7. Schätzen Sie die durchschnittliche Umsatzrendite Ihrer Branche: ca. %
8. Wie beurteilen Sie das Ergebnis Ihres Unternehmens in den letzten drei Jahren?

<input type="checkbox"/> 😄	<input type="checkbox"/> 😊	<input type="checkbox"/> 😐	<input type="checkbox"/> ☹️	<input type="checkbox"/> 😞
----------------------------	----------------------------	----------------------------	-----------------------------	----------------------------

C. Fragen zur Unternehmensstrategie

9. Was verstehen Sie unter strategischer Unternehmensentwicklung?

<input type="checkbox"/> Ermittlung von Kennzahlen	<input type="checkbox"/> Prüfung der Kundenzufriedenheit
<input type="checkbox"/> Personalmanagement	<input type="checkbox"/> Bestimmung von Marketingmaßnahmen
<input type="checkbox"/> Planung von Akquisitionszielen	<input type="checkbox"/> Planung der Unternehmensziele
<input type="checkbox"/> Wettbewerbsanalyse	<input type="checkbox"/> Marktanalyse
<input type="checkbox"/> Umsetzung von Ablaufoptimierungen	<input type="checkbox"/> Innovation / Produktentwicklung
<input type="checkbox"/> Analyse neuer Geschäftsfelder	<input type="checkbox"/> Einführung neuer Geschäftsfelder
<input type="checkbox"/> Sonstiges:	<input type="checkbox"/> Sonstiges:

10. Ist die Strategie Ihres Unternehmens den Mitarbeitern bekannt?
 nein ja, mündlich formuliert ja, schriftlich fixiert
11. Wer / welche Funktion plant Ihre strategische Unternehmensausrichtung?
 Geschäftsleitung Stabsstelle / Assistenz der Geschäftsleitung
 Arbeitskreis der leitenden Mitarbeiter Sonstiges:
12. Durch wen werden Sie bei der Gestaltung Ihrer Unternehmensstrategie unterstützt?
 gar nicht Banken / Finanzdienstleister Steuerberater
 Unternehmensberater Literatur Sonstiges:
13. Wie sieht Ihre derzeitige Unternehmensstrategie aus?
 Konzentration auf eigene Stärken
 Ausweitung auf neue Geschäftsbereiche
 Sonstiges:

D. Fragen zur Geschäftsfeldanalyse

14. Wie analysieren und bewerten Sie Ihre Kernkompetenzen?
- | | häufig | | selten | |
|---------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | sehr häufig | manchmal | nie | |
| - Bilanz / GuV | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Jahresrückblick | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Strategiebesprechungen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Kennzahlensysteme | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Analyse der Aufträge | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Analyse des Wettbewerbs | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Mitarbeiterbefragungen..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Kundenbefragungen..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Sonstiges: | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

E. Fragen zur Geschäftsfeldentwicklung

15. Wie beurteilen Sie das Potential für Verbesserungen in Ihrem Unternehmen?
 sehr hoch hoch mittel gering keins
16. Wie werden in Ihren Unternehmen Verbesserungsmöglichkeiten aufgegriffen und umgesetzt?
 gar nicht Eigeninitiative der Mitarbeiter
 Mitarbeitergespräche betriebliches Vorschlagswesen
 Sonstiges:
17. Sind Sie mit der nachhaltigen Umsetzung von Ablaufänderungen und Verbesserungen zufrieden?
 sehr häufig häufig manchmal selten nie

18. Welche Maßnahmen setzen Sie zur Verbesserung Ihrer Wettbewerbsposition ein?

	häufig		selten	
	sehr häufig	manchmal		nie
- Werbung / Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Pflege von Stammkunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Personalabbau / Rationalisierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Ausweitung des Aktionsradius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Preisnachlässe für den Auftraggeber	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Beauftragung von Subunternehmern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Kooperationen / Arbeitsgemeinschaften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- verstärkte Beratung der Kunden vor Auftragsvergabe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Konzentration auf die Kernkompetenzen der Firma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Ablaufverbesserungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Produktinnovation / Einführung neuer Produkte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Anbieten von neuen Leistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Erschließung neuer Geschäftsbereiche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Sonstiges:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

F. Fragen zum Forschungsprojekt

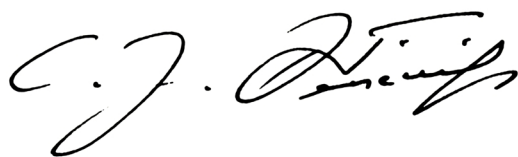
19. Haben Sie Interesse an den Ergebnissen des Forschungsprojektes? nein ja

20. Haben Sie Interesse an einem persönlichen Gespräch, um mehr über die Möglichkeiten zur Geschäftsfeldanalyse und -entwicklung zu erfahren? nein ja

21. Anmerkungen:

22. Firmenstempel / Ansprechpartner:

Wir danken Ihnen für die Bearbeitung des Fragebogens und werden alles daransetzen, daß die Forschungsergebnisse Ihnen zur verbesserten strategischen Unternehmensplanung dienen.



- Univ.-Prof. Dr.-Ing. C. J. Diederichs -

Anhang C - Ziele von KMBU

- 1 Wettbewerbsziele**
 - 1.1 Für welche Bauwerksarten, Bauprodukte, Bauverfahren besteht Wettbewerbsfähigkeit?
 - 1.2 Durch welche Mitarbeiterqualifikationen besteht Wettbewerbsfähigkeit?
 - 1.3 Bei welchen Bauleistungen bestehen besondere Kostenvorteile?
- 2 Marktziele**
 - 2.1 Welche Kapazitätsgrenzen existieren?
 - 2.2 Welche Begrenzungen existieren für den Aktionsradius?
 - 2.3 Besteht die Notwendigkeit zur Erhöhung der Eigenkapitalquote durch neue Gesellschafter?
 - 2.4 Welche Budgetgrenzen gelten für Öffentlichkeitsarbeit, Corporate Identity, Marketing?
- 3 Ertragsziele**
 - 3.1 Welche Grenzen für Lohn, Geräte und Allgemeine Geschäftskosten in DM/a lassen sich nicht (ohne weiteres) unterschreiten?
 - 3.2 Welcher Korridor in DM/a wird für Abschreibungen und Rückstellungen angestrebt?
 - 3.3 Welches Eigen-/Fremdkapitalverhältnis und welches betriebsnotwendige Kapital sind zu beachten?
 - 3.4 Wann drohen Engpässe in der Deckung der kurz-, mittel- und langfristigen Verbindlichkeiten?
- 4 Leistungsziele**
 - 4.1 Welche Leistungspalette wird angeboten?
 - 4.2 Welche Restriktionen gelten für Eigenleistungen?
 - 4.3 Welches Budget steht für die Mitarbeiter-Weiterbildung zur Verfügung?
 - 4.4 Welche Entwicklung zeigt die voraussichtliche Kapazitätsauslastung durch den Auftragsbestand?
 - 4.5 Durch welche Merkmale soll sich die Qualität der eigenen Leistungen abheben von derjenigen der Konkurrenz?
- 5 Umweltziele**
 - 5.1 Welche Bauleistungen für den Umweltschutz werden beherrscht?
 - 5.2 Welche umweltfreundlichen Baustoffe existieren und werden eingesetzt?
 - 5.3 Welche umweltfreundlichen Bauweisen werden beherrscht?
 - 5.4 Welchen Anteil am Stoffeinsatz haben Recyclingstoffe?

[Diederichs 1996]

