

Das Magazin für erfolgreiche Bauunternehmer

Baugewerbe

Auflage: 28.000

8

28. April 2005



Limited

Was bietet sie für Baubetriebe?

Baumaschinen

*Vielseitigkeit von
Minibaggern nutzen*

Zukunfts- strategien

*Verstärkt auf
Dienstleistungen setzen*

Rechtstipp

*Mitarbeiter
effektiv abmahnen*



SCHALUNG

**Aktuelle Lösungen
für Wand und Decke**

**Unternehmer-Wettbewerb
Spezialist 2005 gesucht**

 Rudolf Müller


ZENTRALVERBAND
DEUTSCHES
BAUWERBE
ZDB

■ Zukunftsstrategien

Neue Wege aus der Krise

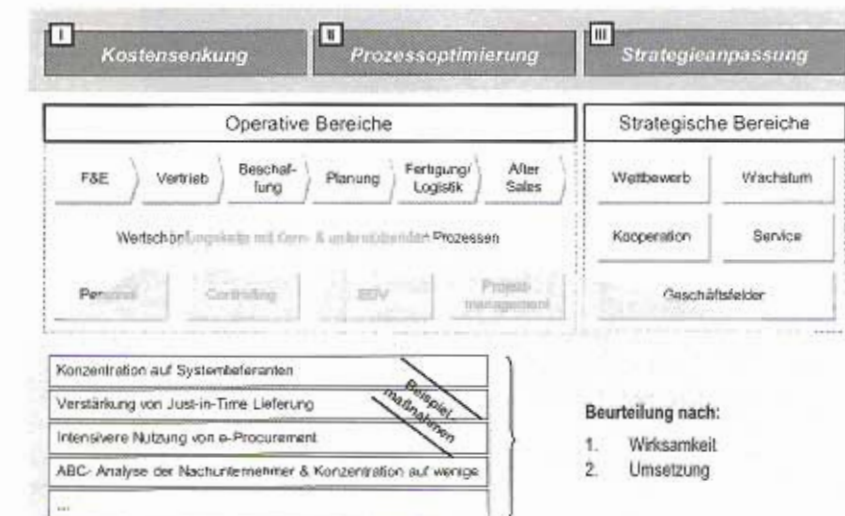
Die Studie »Zukunftsstrategien der Bauindustrie« hat die Strategien kleiner und mittelständischer Bauunternehmen sowie großer Baugesellschaften ermittelt und verglichen. Wir stellen Ihnen ausführlich die Ergebnisse der bundesweiten Studie vor.

Für die Studie wurden Geschäftsführer, Inhaber und Vorstände von 400 Bau und 150 Anlagenbauunternehmen befragt. Sie gaben Auskunft über die Punkte Kosten senken, Prozesse optimieren und Strategie anpassen.

Aufgrund der rückläufigen Baukonjunktur und der harten Konkurrenz ist im Bauhauptgewerbe ein ruinöser Preiswettbewerb entstanden. Diesen müssen Bauunternehmen durch Kosten senkende Maßnahmen begegnen, um ihre Ergebnisse zu verbessern. Doch zu jeder Kostenart gibt es eine Vielzahl von Senkungsmöglichkeiten.

Es stellt sich die Frage: Wo sollten mittelständische Bauunternehmen ansetzen? Die Praxis zeigt, dass pauschale Kostenreduktionsprogramme nach der »Gießkannenmethode« nicht den gewünschten Erfolg erzielt haben. Entscheidend ist es eher, gezielt an den Haupthebeln zur Kostensenkung anzusetzen.

Die befragten kleinen und



Alle Grafiken: Autoren

Bild 1: Studienaufbau und Beispielmaßnahmen aus dem Bereich Beschaffung

mittelständischen Unternehmen (KMU) und die größeren Bauunternehmen (GÜN) bewerten die Hauptbereiche zur Kostensenkung sehr einheitlich (Bild 2). Sie liegen schwerpunktmäßig in den leistungswirtschaftlichen Prozessen Beschaffung, Planung und Fertigung. Das Projektmanagement ist ein weiterer maßgeblicher Bereich. Kosten

senken durch Projektmanagement bedeutet, durch eine gezielte Projektorganisation, -planung und -steuerung sich wiederholende Kardinalfehler zu vermeiden. Im Folgenden werden beispielhaft die wirksamsten Detailmaßnahmen und ihre entsprechende Umsetzung im Bauprozess Beschaffung erläutert.

Verstärkt auf Dienstleistung setzen

Inzwischen haben viele Bauunternehmen ihr Tätigkeitsspektrum ausgebaut und sich vom ausführenden zum organisierenden und koordinierenden Unternehmen entwickelt. Sie verstehen sich heute als Dienstleister rund um den Bau. Dadurch ist die Bedeutung des Funktionsbereiches Beschaffung immens gestiegen. Bei der Kostensenkung leistet er aufgrund der hohen Fremdvergabe zwischen 60 und 80% einen der wesentlichsten Beiträge.

Ungefähr drei Viertel der befragten Baugesellschaften

bestätigen dies, im Vergleich dazu nur jedes zweite klein bis mittelständische Bauunternehmen. Von den Studienteilnehmern aller Größenordnungen sind im Bereich Beschaffung vier Detailmaßnahmen als besonders wirksam beurteilt worden. So steht bei der Mehrzahl der Antworten die Verbesserung der Einkaufskonditionen im Vordergrund. Dadurch entsteht die Notwendigkeit einerseits Einkaufspreise zu mindern und andererseits Einkaufskooperationen zu bilden.

Zur Einkaufspreisminderung tragen vor allem zwei Maßnahmen bei. Erstens ist dieses die Verstärkung von Poolingaktivitäten. Pooling ist das projekt- bis unternehmensübergreifende Zusammenfassen von Einkaufsvolumina. Ein Drittel der befragten KMU sind bisher in diesem Bereich aktiv gewesen.

Die zweite wirksame Maßnahme ist die intensivere Nutzung von Rahmenverträgen, welches bereits von 38% der kleinen bis mittelständischen

Autoren

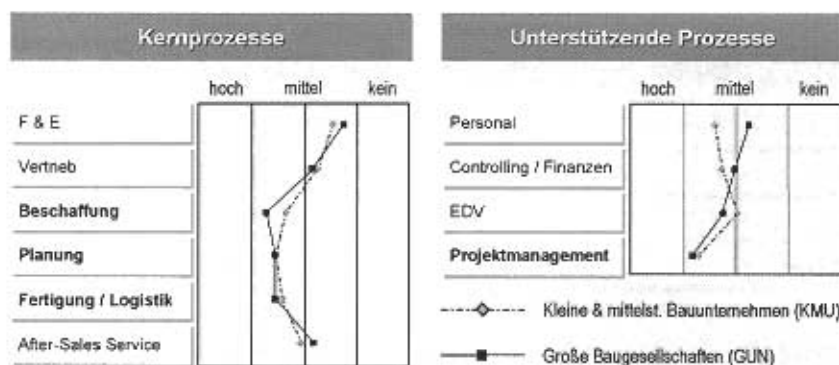


Dipl.-Wirtsch.-Ing. Steffen Pekrul war seit 1995 als Bauleiter und technischer Koordinator schlüsselfertiger Großprojekte bei Heilit+Woerner und Hochtief tätig, um anschließend an der TU Berlin zu promovieren. Seit 2005 leitet er das Business Development der Hochtief Construction AG, Hamburg.



Dipl.-Wirtsch.-Ing. Melich Seefeldt ist stellvertretender Vorsitzender des ifu-Instituts für Unternehmensberatung und promoviert an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen/Nürnberg zum Thema Unternehmensrestrukturierung und Sanierung.

Bild 2: Bereiche mit Kostensenkungspotentialen



Befragten umgesetzt worden ist. Rahmenverträge senken nicht nur die Einkaufspreise und standardisieren die Bestellvorgänge. Sie helfen ebenfalls, Fehlerkosten in der Baudurchführung zu vermeiden.

Befindet man sich beispielsweise drei Tage vor Abnahme auf der Baustelle und benötigt dringend fehlende Verbindungsmittel, wie Edelstahlschrauben für einen Obentürschließer, so besitzt man unter dem Termindruck nicht die Zeit, die Gelben Seiten aufzuschlagen, einen geeigneten Lieferanten herauszusuchen und mit ihm alle Lieferbedingungen auszuhandeln. Man möchte den Lieferanten anrufen, mit dem man einen Rahmenvertrag besitzt und von dem man weiß, dass er bis zum Samstag die richtigen Schrauben, in der richtigen Qualität zum richtigen Preis liefert.

Weiterhin sind im Bereich Beschaffung die gemeinsame Kostenoptimierung von Nachunternehmern und Abnehmern als wirksame Maßnahme bewertet worden. Lediglich ein Viertel der KMU haben hier bereits mit der Umsetzung begonnen. Dabei können durch eine intensivere Zusammenarbeit Einsparungspotentiale im zweistelligen Prozentbereich des Einkaufsvolumens erreicht werden.

Als letzte wirksame Maßnahme nennen die Studienteilnehmer das Eingehen von Einkaufsallianzen. Das Ziel ist es ebenfalls, Einkaufsvolumina zu bündeln. Nur ca. ein Fünftel der befragten KMU sind hier aktiv.

Insgesamt haben die größeren Baugesellschaften, verglichen mit den KMU, im Be-

reich der Beschaffung lediglich die letzten zwei der vier Maßnahmen noch nicht ausreichend genug umgesetzt.

Für KMU existieren zahlreiche Aktivitäten zur Prozessoptimierung, die zur Effizienzsteigerung des gesamten Wertschöpfungsprozesses beitragen können. Das Ziel ist die nachhaltige und langfristige Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit.

Sowohl von KMU als auch von großen Bauunternehmen werden die Bereiche Beschaffung, Planung, Fertigung sowie das Projektmanagement und der Vertrieb mit den höchsten Prozessoptimierungspotentialen identifiziert.

Wege zur Prozessoptimierung

Im Folgenden werden für ausgewählte Wertschöpfungsbereiche exemplarisch Detailmaßnahmen beschrieben, die eine hohe Wirksamkeit für die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit besitzen und bei denen insbesondere für KMU ein hoher Nachholbedarf in der Umsetzung besteht.

Die Studienergebnisse verdeutlichen, dass im Vertrieb der Handlungsbedarf sowohl für KMU als auch für die großen Bauunternehmen besonders hoch ist. Ein effektives Key-Account-Management, Maßnahmen zur Neukundengewinnung und ein verbindliches Marketingkonzept mit dem Ziel, die Kundenorientierung zu erhöhen, verfolgen weniger als die Hälfte der kleinen und mittleren Bauunternehmen.

Um den Akquisitionserfolg durch Kontaktnetze und eine konsequente Kundenorientierung zu sichern, sollte

die eigene Organisation auf die spezifischen Belange des Auftraggebers ausgerichtet werden, mit dem Ziel Verantwortlichkeiten klar zu definieren und die eigenen Prozesse und Strukturen entsprechend anzupassen. Insbesondere die Etablierung innovativer Vertragsmodelle wird dabei von nicht mal 25% der KMU aktiv zur Verbesserung der Vertriebseffizienz genutzt. Aber gerade diese Projekte verlaufen in der Praxis reibungsloser und lie-

fern großen Bauunternehmen einen wesentlichen Beitrag für ein positives, operatives Ergebnis.

Nach Einschätzung von drei Viertel der Unternehmen kann der professionelle Einsatz des Projektmanagements die Wertschöpfung in der Fertigung nachhaltig verbessern. Dabei sind es insbesondere das Bewerten und Überwachen von potentiellen Risiken im Projektverlauf, was von fast 90% der KMU als wirksam beurteilt, aber nur von zwei Drittel aktiv betrieben wird.

Zahlreiche Beispiele aus der Praxis zeigen, dass gerade die Beherrschung des Baurisikos ein zentraler Erfolgsfaktor ist. Auch die Anwendung eines professionellen Claim-Management erfolgt erst durch weniger als zwei Drittel der KMU. Dabei sollte ein erfolgreiches systematisches Nachtragsmanagement bereits in der Angebots- und Vertragsphase beginnen und während

Hintergrund

Richtungsweisende Studie

Anfang März wurde auf dem Symposium »Zukunftsstrategien der Bauindustrie« eine gleichnamige Benchmark-Studie vorgestellt. Sie wurde von den Autoren des vorliegenden Fachbeitrags im Rahmen ihrer Promotionen durchgeführt. Fachexperten, wie Dr.-Ing. Hans-Peter Keitel, Vorstandsvorsitzender Hochtief, Dr.-Ing. Wolfgang Stein, Geschäftsleitung ThyssenKrupp Fahrtreppen, und Prof. Thomas Bauer, Präsident des Hauptverbandes der Deutschen Bauindustrie, prüften die richtungsweisenden Entwicklungen der umfangreichen Ergebnisse. »Wir hegen mit der Vorstellung der Studie die Hoffnung, dass die Erkenntnisse aus dem Vergleich in den Führungsetagen deutscher Bauunternehmen diskutiert werden und als Kompass zur Bestimmung der eigenen Position und zur Weiterentwicklung der eigenen strategischen Ausrichtung dienen«, so die einleitenden Grußworte von Prof. Bauer.

Die deutschlandweite Studie hat detailliert die Strategien von kleinen und mittelständischen Bauunternehmen als auch von größeren Baugesellschaften GUN ermittelt und miteinander verglichen. Dazu sind die Vorstände und Geschäftsführer von 400 Bau- und 150 Anlagenbauunternehmen befragt worden, mit welchen konkreten Maßnahmen sie zukünftig ihre

- ▶ Kosten senken
- ▶ Prozesse optimieren
- ▶ Strategie anpassen.

Dabei sind nicht nur neue, innovative Aktivitäten zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit abgefragt worden, sondern ebenfalls solche aus dem Tagesgeschäft, bei denen Verbesserungspotentiale bestehen können. Die Ergebnisse der Studie können Sie im Fachbeitrag der Autoren nachlesen.

Die Studie ist ein hochschulübergreifendes Projekt der TU Berlin und der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen/Nürnberg mit Unterstützung des Hauptverbandes der Deutschen Bauindustrie. Die Ergebnisse können überdies per E-Mail Seefeldt@ifuweb.de oder unter www.baustrategien.de bezogen werden.

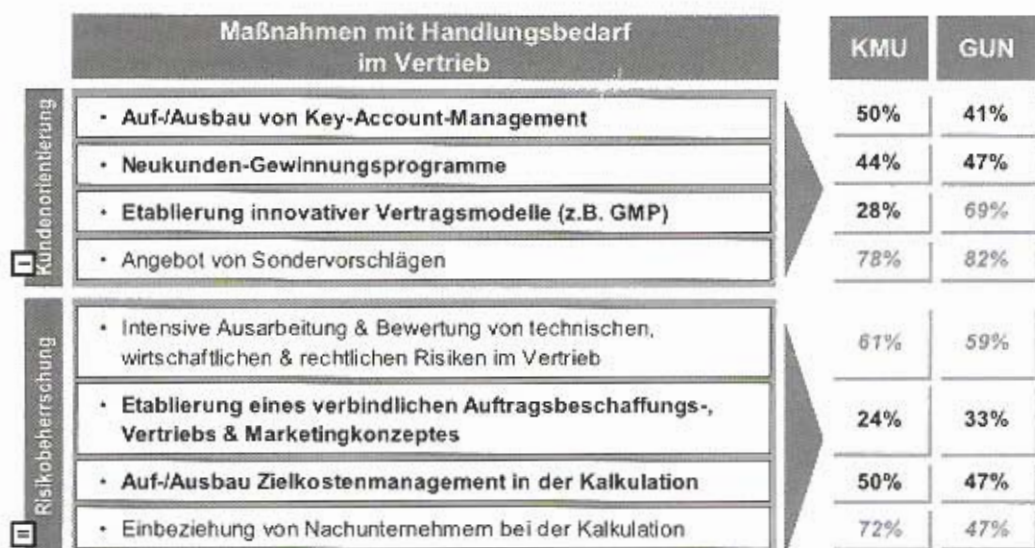


Bild 3: Wirksame Maßnahmen im Vertrieb und ihre Umsetzung in Prozent der Befragten

konzentrieren. Durch diese Maßnahmen können Umsatzeinbußen aus dem Kerngeschäft »Bauen« kompensiert werden. Der Trend, neben der Sicherung der bestehenden auch neue Märkte zu erschließen, wird sich nach Aussage der Studienteilnehmer auch zukünftig fortsetzen.

Die Frage, welche konkreten Geschäftsfelder Bauunternehmen zum Aufbau von Erfolgspotentialen verfolgen sollten, zeigt, dass überwiegend große Bauunternehmen aktiv die baunahen Bereiche PPP, Serviceleistungen und Betreibermodelle bearbeiten. Über 70% der befragten Großunternehmen sehen darin langfristige Erfolgsgaranten. Das eigentliche »Bauen« bleibt Kernkompetenz, tritt aber immer mehr in den Hintergrund.

Besonders in der Entwicklung von Dienstleistungen existieren gute Chancen die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Dadurch haben Bauunternehmen die Möglichkeit, in renditestarke Bereiche mit geringem Risiko und kontinuierlichen Wertbeiträgen auszuweichen. Diese Chancen werden bisher nur von einem Drittel der mittelständischen Bauunternehmen genutzt. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass auch KMU zur Erschließung zukünftiger Erfolgspotentialen aktiv nach Möglichkeiten suchen sollten, in baunahe Bereiche einzusteigen.

(Steffen Pekrul/Melich Seefeldt/kou)

Baugewerbe Online-Archiv

Schlagworte: Baumanagement • Erfolgsfaktoren • Zukunftsstrategien

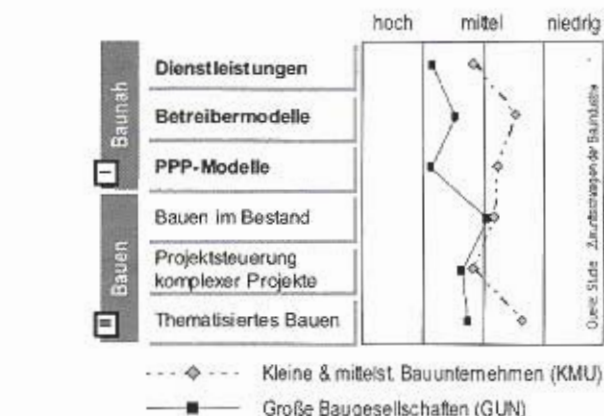


Bild 4: Innovative Geschäftsfelder

der Bauausführung kontinuierlich weiter gepflegt werden.

Mit den Maßnahmen zur Personalführung und Personalentwicklung wird das Ziel verfolgt, die individuellen Leistungspotentiale der Beschäftigten zu verbessern und somit die Gesamtleistung des Unternehmens zu steigern. Gemäß der Studie besteht insbesondere für KMU bei den personalpolitischen Maßnahmen ein enormer Nachholbedarf zur Verbesserung der Prozesseffizienz. Anreizsysteme und strukturierte Mitarbeitergespräche finden als Führungsinstrument kaum Anwendung. Dabei besteht gerade für Bauleiter die effektive Möglichkeit die variablen Einkommen erfolgsabhängig an die Ausschöpfung von Nachtragspotentialen zu koppeln.

Für die Personalentwick-

lungsmaßnahmen ergeben sich Handlungsbedürfnisse bei integrierten Beurteilungssystemen und Karriere und Nachfolgeplanungen, was bisher weniger als ein Viertel der KMU aktiv verfolgen. Die Steigerung der Qualifikation der Beschäftigten durch externe und interne Weiterbildung wird nur von 39% der KMU genutzt, obwohl gerade auslastungsschwache Zeiten den Freiraum für Zusatzqualifikationen bieten. Aufgrund der personalintensiven Bauproduktion sind qualifizierte Mitarbeiter für KMU auch weiterhin ein entscheidender Erfolgsfaktor.

Anpassung der Strategie

Bei der dritten Handlungsebene werden die strategischen Maßnahmen ermittelt, die die

befragten Bauunternehmen verfolgen, um langfristige Erfolgspotentiale aufzubauen.

Die Untersuchung bestätigt, dass unter Berücksichtigung der veränderten Kundenbedürfnisse und des weiter steigenden Wettbewerbsdrucks KMU nicht nur das Ziel verfolgen, der billigste Anbieter zu sein. Vielmehr ist es noch wichtiger, durch qualitativ hochwertige Leistungen im Wettbewerb zu bestehen. Gleichzeitig sollten KMU auch die Möglichkeiten von Innovationen nutzen, was laut den befragten Unternehmen in der Praxis bisher kaum geschehen ist.

Die Ergebnisse zeigen auch, dass sich die großen Bauunternehmen zur Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit auf andere Geschäftsfelder, z. B. Projektsteuerung und -entwicklung oder Betreibermodelle

Fazit

Der Reorganisationsbedarf im Bauhauptgewerbe, insbesondere für KMU, ist noch immer sehr hoch, wie die Ergebnisse der Studie belegen. Viele Bauunternehmen kennen die Gründe der Strukturkrise, doch nur wenige haben mit der konkreten Umsetzung von notwendigen, ganzheitlichen Anpassungsprozessen begonnen. Die Studie »Zukunftsstrategien der Bau- und Anlagenbauindustrie« beschreibt detailliert die notwendigen Hebel entlang der Wertschöpfungskette von Bauunternehmen, die für eine erfolgreiche Reorganisation umgelegt werden sollten.

Als Ergebnis der Untersuchung werden wirksame Maßnahmen und akuter Handlungsbedarf für kleine und mittlere sowie große Bauunternehmen identifiziert, von denen einige in diesem Artikel beispielhaft vorgestellt worden sind. Sehr gute Aussichten bestehen dabei für die Unternehmen, die in der Lage sind, ihr gewachsenes operatives Know-how mit innovativen Strategien zu kombinieren und die Chancen der baunahen Bereiche zu nutzen wissen.