

Anbietertypen
„klassisches“ Bauunternehmen und großer Alleskönner
Checkliste – Strategische Optionen

Dem Folder 1 war als Beilage eine Checkliste zur Bestimmung der Anbiertypologie Ihres Unternehmens angefügt. Wenn Sie nun Ihr Unternehmen nach dieser Checkliste tendenziell einem Anbiertyp zuordnen können, haben Sie nur mit der Vorliegenden Checkliste heraus zu finden, welche strategische Option für Ihr Unternehmen am geeignetsten erscheint. Arbeiten Sie alle, jeweils auf den Anbiertyp Ihres Unternehmens zugeordneten Checklisten durch. Jene strategische Option, die tendenziell die meisten „Ja“-Antworten ausweist wäre für Ihr Unternehmen die geeignetste strategische Option für die zukünftige Positionierung am Markt.

Anbietertyp – „klassisches Bauunternehmen“

Strategische Option:

Entwicklung des "klassischen" Bauunternehmens zum Regionalmatador

Liegt Ihr Umsatz (deutlich) unter 15 Mio. € (rd. 200 Mio. ATS)?	ja	nein
Gehen sie (bei realistischer Einschätzung der eigenen Möglichkeiten) von mittelfristig gleich bleibenden oder rückläufigen Umsatzerwartungen aus?	ja	nein
Liegt der Schwerpunkt Ihrer Aktivitäten/Projekte stark im lokalen Umfeld?	ja	nein
Ist das Unternehmen traditionell an einem Standort verwurzelt?	ja	nein
Stammen Ihre Kunden hauptsächlich aus Ihrer eigenen Region?	ja	nein
Sind Sie in den relevanten Informations- und Kommunikationsnetzwerken (Öffentliches Leben/ Politik, Kirche, Verwaltung, lokale Interessensverbände und Vereine, Marketingclub etc.) persönlich vertreten?	ja	nein
Bedingt die erfolgreiche Weiterführung des Unternehmens aus Ihrer Sicht einen gewissen Stellenabbau?	ja	nein
Können Sie überschüssige Kapazitäten ohne Existenzgefährdung durch Sozialplankosten u. ä. abbauen? Sind ggf. nicht zum Kerngeschäft gehörende Teile des Unternehmens abzuspalten durch Management-Buy-Outs oder (Teil-) Verkauf?	ja	nein
Haben sie ausreichende Spielräume bei der Wahl der Auftraggeber? Sind Sie nicht von einem/wenigen Generalunternehmern abhängig?	ja	nein
Begreifen Sie und Ihre Mitarbeiter sich als Dienstleister für Ihre Kunden, etwa durch Hinzunahme/Aufbau serviceorientierter Leistungen?	ja	nein
Ist die Ausbildung Ihrer Kernmannschaft durch einen soliden handwerklichen Hintergrund geprägt?	ja	nein
Sind Ihre Mitarbeiter in der Lage, auch Arbeiten außerhalb Ihres angestammten Tätigkeitsgebietes abzudecken ("generalistische" Ausrichtung)? Können diese Qualifikationen systematisch weiterentwickelt werden?	ja	nein
Anzahl der Antworten		

Anbietertyp – „klassisches Bauunternehmen“

Strategische Option:

Entwicklung des "klassischen" Bauunternehmens zum Segmentprofi

Verfügt Ihr Unternehmen über einschlägige Projekterfahrung in einem abgrenzbaren Bereich (z. B. bestimmte Kundengruppen, Problemlösungen)?	ja	nein
Erzielen Sie in diesem Bereich bereits heute einen nennenswerten Umsatz- bzw. Ergebnisanteil?	ja	nein
Würden Sie Ihre Know-how-Potenzial in diesem Bereich als ausbaufähig einschätzen?	ja	nein
Können Sie mit Hilfe betriebswirtschaftlicher Leistungsdaten Aussagen über diesen Bereich im Vergleich zum übrigen Geschäft machen?	ja	nein
Bietet das Zielsegment auskömmliche Zukunftsperspektiven (Bedarfsprognose)? Haben Sie eine klare Vision der weiteren Entwicklung des Marktes und Ihrer Marktpotenziale im Wettbewerbsumfeld?	ja	nein
Ist dieses Zielsegment nur im üblichen Rahmen dem Preiswettbewerb ausgesetzt (kein Vorherrschen von Dumping-Angeboten)?	ja	nein
Sind Sie bereit, sich von nicht zum Zielsegment gehörenden Geschäftsfeldern zu trennen?	ja	nein
Sind Sie und Ihre Führungskräfte entsprechend wandlungsfähig/-willig (selbst bei Trennung von angestammten und traditionell starken Geschäftsfeldern)?	ja	nein
Können Sie Ressourcen (finanzielle Mittel, Personalqualifikationen) bereitstellen zum internen oder externen Aufbau von Marketing-Kompetenz zur überregionalen Vermarktung des Segmentgeschäftes?	ja	nein
Verfügen Sie über einen ausbaufähigen oder bereits starken Vertrieb?	ja	nein
Überprüfen Sie regelmäßig alle internen Effizienzsteigerungsmöglichkeiten zur Verteidigung/Stabilisierung Ihrer Marktposition?	ja	nein
Haben Sie strategische Partner oder können Sie sich solche erschließen zum Aufbau von Allianzen, z. B. mit Anbietern von Gewerken, die zu Ihrem Zielsegment Synergien aufweisen?	ja	nein
Sind Sie in der Lage, sich konsequent vom "Alleskönner-Denken" zu verabschieden?	ja	nein
Anzahl der Antworten		

Anbietertyp – „klassisches Bauunternehmen“

Strategische Option:

Entwicklung des "klassischen" Bauunternehmens zum Spezialisten

Sehen Sie in Ihrem Unternehmen Ansatzpunkte für die Entwicklung zu einem Technologie- und/oder Effizienzfürer in klar definierten Spezialgewerken? Ansatzpunkte hierfür können sein: konkrete Projekterfahrungen, spezifisches Know-how von Mitarbeitern, Innovationschance in einem technologisch anspruchsvollen Thema?	ja	nein
---	----	------

Können Sie mit Hilfe betriebswirtschaftlicher Leistungsdaten Aussagen über diesen Bereich (Spezialität) im Vergleich zum übrigen Geschäft machen?	ja	nein
Bietet die Spezialität/Nische auskömmliche Zukunftsperspektiven (Bedarfsprognose)? Haben sie eine klare Vision der weiteren Entwicklung des Marktes und Ihrer Marktpotenziale im internationalen Wettbewerbsumfeld?	ja	nein
Sehen Sie konkrete Möglichkeiten, das aktuelle Unternehmenspektrum in Einzelteile zu trennen, Teile zu veräußern und dann gezielt Spezial-Know-how zuzukaufen? Sind Sie persönlich dazu bereit?	ja	nein
Besitzt Ihr Unternehmen nach Herauslösen der nicht zu diesem Zukunftsgeschäftsfeld gehörenden Bereiche noch die kritische Unternehmensgröße?	ja	nein
Verfügt das Unternehmen über genügend finanzielle Mittel zum konsequenten Aufbau der angestrebten Führungsposition (Technische Ausstattung, Spezialmaschinen, hochqualifizierte Mitarbeiter, Entwicklungs-Know-how, etc.)? Aufstellung eines Finanzplanes	ja	nein
Verfügen Sie über eine visionäre Führungsmannschaft, die in der Lage ist, die notwendigen Veränderungen im Unternehmen aktiv zu unterstützen?	ja	nein
Werden die maßgeblich am Innovationsprozess beteiligten Managementmitglieder adäquat am Ergebnis/Unternehmenserfolg beteiligt bzw. ausreichend an das Unternehmen gebunden (Kapitalbeteiligung)?	ja	nein
Halten Sie Ihre (bauausführenden) Mitarbeiter für geeignet, sich fachlich in der technologisch anspruchsvollen Spezialität weiterzubilden?	ja	nein
Verfügen Sie über einen ausbaufähigen oder bereits starken technischen Vertrieb (ggf. international orientiert)	ja	nein
Anzahl der Antworten		

Anbietertyp – „klassisches Bauunternehmen“

Strategische Option:

Entwicklung des "klassischen" Bauunternehmens zum Systemanbieter

Verfügt das Unternehmen über eine zumindest ausbaufähige Transparenz (u. a. Kosten- und Ergebnistransparenz auf allen Stufen)?	ja	nein
Verfügt das Unternehmen über ein ausgereiftes Liquiditäts- und Finanzmanagement sowie Planungs- und Controllingssystem, das Daten zu Auftragseingang, Auftragsbestand und Produktivität, Liquidität sowie Budgets (inkl. Projektstatus, -zwischen und -nachkalkulation) zeitnah und übersichtlich bereitstellt? Können bei Abweichungen kurzfristig Maßnahmen zur Steuerung bzw. Korrektur eingeleitet werden?	ja	nein
Ist ein Bonitäts- und Forderungsmanagement installiert, um Ausfallrisiken zu begrenzen/vermeiden?	ja	nein
Haben Sie einen guten Überblick über den europäischen Beschaffungsmarkt für Subunternehmerleistungen und vorzufertigende Einheiten?	ja	nein
Haben Sie klare Vorstellungen zum Auf- und Ausbau strategischer Partnerschaften mit Lieferanten, Subunternehmern, Vertriebspartnern?	ja	nein

Pflegen Sie ein überregionales Beziehungsnetzwerk zu Markpartnern?	ja	nein
Ist im Unternehmen umfangreiches Projektplanungs- und -abwicklungs-Know-how vorhanden? Haben Sie bereits Erfahrungen als Komplettanbieter oder Generalunternehmer gesammelt, ggf. international?	ja	nein
Schätzen Sie die Dienstleistungsorientierung des gesamten Unternehmens als hoch ein?	ja	nein
Ist die Vorfinanzierungskraft des Unternehmens ausreichend für umfangreiche Projekte?	ja	nein
Ist das Unternehmen (personell, Kontakte etc) in der Lage, durch frühzeitiges Vorfeldmarketing sowie einen schlagkräftigen Vertrieb Marktschancen adäquat zu nutzen und interessante Aufträge zu generieren?	ja	nein
Ist das Unternehmen bereits einer kritischen Überprüfung der eigenen Wertschöpfungstiefe unterzogen worden? Sein nicht rentable Wertschöpfungsstufen bekannt bzw. hat man sich bereits von diesen Geschäftsfeldern getrennt?	ja	nein
Stellt sich das Unternehmen in hohem Maße den gewandelten Anforderungen, künftig eher Baudienstleister als Bauunternehmer zu sein? Sind Instrumente des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP)= im Unternehmen implementiert?	ja	nein
Verfügen Sie über ausreichend Möglichkeiten, kurzfristig eine konsequente Projektorganisation mit eindeutigen Budgets, Verantwortlichkeiten und Terminen (u. U. Einrichtung einer Profit-Center-Organisation inkl. Steuerungsinstrumenten) einzuführen?	ja	nein
Anzahl der Antworten		

Anbietertyp – „klassisches Bauunternehmen“

Strategische Option:

Marktaustrittsstrategie für das "klassische" Bauunternehmen

Sind nach eingehender Prüfung aller anderen, oben beschriebenen strategischen Optionen keine echten Entwicklungsperspektiven für das Unternehmen auszuloten?	ja	nein
Sind die mit einem eventuell massiven Personalabbau verbundenen Kosten und Barrieren (z. B. Unverkäuflichkeit der Maschinen, Haftungsrisiken) so hoch, dass ein Gesundschumpfen nicht realisierbar ist?	ja	nein
Würden Sie Ihre Leistungsspektrum tendenziell als austauschbar bezeichnen?	ja	nein
Sind Sie mit Ihren tragenden Geschäftsfeldern einem sehr harten Wettbewerb unterworfen? Spielt der Preis die entscheidende Rolle?	ja	nein
Sind Sie mitunter aus Auslastungsgründen gezwungen, unprofitable Aufträge anzunehmen?	ja	nein
Sehen Sie Ihre Managementreserven als sehr gering an (z.B. keine qualifizierte zweite Führungsebene, unregelmäßige Unternehmensnachfolge)?	ja	nein
Akzeptieren Sie eine Marktaustrittsstrategie als echte Alternative?	ja	nein
Haben Sie sich schon mit der Formulierung eines geordneten Rückzuges aus dem Markt beschäftigt?	ja	nein
Akzeptieren Sie eine Marktaustrittsstrategie als echte Alternative?	ja	nein

Haben Sie sich schon mit der Formulierung eines geordneten Rückzuges aus dem Markt beschäftigt?	ja	nein
Halten Sie die möglichen Ausstiegsoptionen (Verkauf ganz/teilweise, Liquidation ganz/teilweise, Management-Buy-In/Buy-Out, Kooperationen mit Verkaufsoption etc.) für Ihr Unternehmen für denkbar?	ja	nein
Anzahl der Antworten		

Anbietertyp – „großer Alleskönner“

Strategische Option:

Entwicklung vom großen Alleskönner zum Systemanbieter

Ist im Unternehmen umfangreiches Projektplanungs- und -abwicklungs Know-how vorhanden? Haben Sie bereits Erfahrungen als Komplettanbieter oder Generalunternehmer gesammelt, ggf. international?	ja	nein
Verfügt das Unternehmen über eine zumindest ausbaufähige Transparenz (u. a. Kosten- und Ergebnistransparenz auf allen Gewerkeebenen, Prozesskostenkenntnis)?	ja	nein
Verfügt das Unternehmen über ein ausgereiftes Liquiditäts- und Finanzmanagement sowie Planungs- und Controllingssystem, das Daten zu Liquidität, Auftragseingang, Auftragsbestand und Produktivität, Fixkosten sowie Sparten- und Projektbudgets (inkl. Projektstatus, -zwischen und -nachkalkulation) zeitnah und übersichtlich bereitstellt? Können bei Abweichungen kurzfristig Maßnahmen zur Steuerung bzw. Korrektur eingeleitet werden?	ja	nein
Ist ein Bonitäts- und Forderungsmanagement installiert, um Ausfallrisiken zu begrenzen/vermeiden? Pflegen Sie ein internationales Beziehungsnetzwerk zu Marktpartnern?	ja	nein
Haben Sie einen guten Überblick über den europäischen Beschaffungsmarkt für Subunternehmerleistungen und vorzufertigende Einheiten? Haben Sie bereits ein leistungsfähiges Beschaffungsmarketing bzw. -management aufgebaut?	ja	nein
Haben Sie klare Vorstellungen zum Auf- und Ausbau strategischer Allianzen mit Lieferanten, Subunternehmern, Vertriebspartnern?	ja	nein
Schätzen Sie die Dienstleistungsorientierung des gesamten Unternehmens als hoch ein?	ja	nein
Ist die Vorfinanzierungskraft des Unternehmens ausreichend für umfangreiche Projekte?	ja	nein
Ist das Unternehmen (personell, Kontakte etc.) in der Lage, durch frühzeitiges Vorfeldmarketing sowie einen schlagkräftigen Vertrieb Marktchancen adäquat zunutzen und interessante Aufträge zu generieren?	ja	nein
Ist das Unternehmen bereits einer kritischen Überprüfung der eigenen Wertschöpfungstiefe unterzogen worden? Sind nicht rentable Wertschöpfungsstufen bekannt bzw. hat man sich bereits von diesen Geschäftsfeldern getrennt?	ja	nein

Besteht in Ihrem Unternehmen die Bereitschaft zur Abgabe von insbesondere bauausführenden Geschäftsfeldern in größerem Umfang zur Erhöhung der Flexibilität?	ja	nein
Sind Sie in der Lage, eine konsequente Trennung des Systemgeschäftes von den übrigen Bauleistungen zu vollziehen?	ja	nein
Stellt sich das Unternehmen, insbesondere das Management, in hohem Maße den gewandelten Anforderungen, künftig eher Baudienstleister als Bauunternehmer zu sein? Sind Instrumente des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) im Unternehmen implementiert?	ja	nein
Verfügen Sie über ausreichend Möglichkeiten, kurzfristig eine konsequente Projektorganisation mit eindeutigen Budgets, Verantwortlichkeiten und Terminen (u. U. Einrichtung einer Profit-Center-Organisation inkl. Steuerungsinstrumenten) einzuführen?	ja	nein
Sind in Ihrem Unternehmen Kenntnisse hinsichtlich des (internationalen) Vertragsmanagements vorhanden bzw. besitzen Sie (bau) juristische Kompetenzen?	ja	nein
Anzahl der Antworten		

Anbietertyp – „großer Alleskönner“

Strategische Option:

Anschlusstrategie für den großen Alleskönner (Anschluss an ein anderes Unternehmen)

Besitzt eine Fortsetzung der Wachstumsorientierung für Ihr Unternehmen hohe Priorität?	ja	nein
Sehen Sie Hürden, einzelne Geschäftsfelder in der Bauausführung aufzugeben (z. B. Sozialplankosten, Strukturprobleme)?	ja	nein
Fühlen Sie sich nur bedingt für den Ausbau des internationalen Systemgeschäftes gerüstet?	ja	nein
War Ihre Ertragslage in den letzten Jahren zufriedenstellend (dh. nachhaltig positive Ergebnisse/Cash-flows)?	ja	nein
Verfügen Sie über werthaltige Merkmale (z. B. technologisch hochwertiger Maschinenpark, qualifiziertes Management/Facharbeiter, hoher Anteil Stammkunden, regionale Teil-Monopole), die Anreize für potenzielle Käufer darstellen? Sind Sie in der Lage, einen Marktzugang zu einem Kundensegment oder einem Regionalmarkt anbieten zu können?	ja	nein
Haben Sie bereits eine Unternehmensbewertung zur Ermittlung von Anhaltspunkten für eventuelle Kaufpreisverhandlungen durchgeführt?	ja	nein
Sehen Sie die Möglichkeit einer strategischen Partnerschaft mit einem Investor als Vorstufe einer angestrebten Übernahme?	ja	nein
Anzahl der Antworten		