

Strategische Ausgangslage für das Unternehmen

Beispiel: Musterbau GmbH

Beim Musterunternehmen handelt es sich um ein klassisches Unternehmen des Bauhauptgewerbes mittlerer Größe, von regionaler Bedeutung. Im Unternehmen sind 35 Mitarbeiter beschäftigt. Das Unternehmen beschäftigt sich hauptsächlich im Umfeld Hochbau. Der Schwerpunkt liegt in der Errichtung von Wohnhäusern, teilweise auch Einfamilienhäusern, Gewerbeobjekten (zumeist als Subunternehmer). Das Unternehmen ist überwiegend ausführend tätig, aufgrund der Planerkompetenz des Eigentümers werden auch Planungsarbeiten angeboten. Aufgrund der Strukturveränderungen und der derzeit schwierigen Lage der Bauwirtschaft unterliegt das Unternehmen einem starkem Preis- und Wettbewerbsdruck. Erste gute Erfahrungen hat das Unternehmen bereits im Bereich der Werterhaltungs- und Sanierungsarbeiten gemacht.

Visionen

2.3a Das Bild Ihres Unternehmens in 5 bis 10 Jahren
Bauunternehmen von großer Bedeutung in der Region, mindest doppelte Größe

Unternehmerisches Umfeld

2.4a Handlungskonzept für die Umfeldanalyse
Ständiges Beobachten des Umfeldes, vor allem der Entwicklung am Bausektor. Beobachtung der wirtschaftlichen Entwicklungen im Zusammenhang mit den Auswirkungen der Maßnahmen zur Budgetsanierung des Staates. Entwicklung der Wohnbauförderung. Entwicklung von Gewebeansiedlungen. Beobachtung des Kundenverhaltens und der Kundenwünsche.

2.4b Veränderungen – Chancen und Risiken
Chancen im Bereich der Werterhaltung und Sanierung durch das Interesse der Kunden. Langfristige Kundenbindung dh. Neubau – Werterhaltung – Sanierung. D.h. eventuell Spezialisierung auf Werterhaltung und Sanierung. Erweiterung der regionalen Bedeutung durch Erhöhung der Qualität der Leistungen. Risiken durch den intensiven Preis und Wettbewerbsdruck. Bauindustrie schnappt zunehmend die Aufträge weg, da diese billiger anbieten können. Bei Rückgang der Auftragslage können die Mitarbeiter und Maschinen nicht mehr ausgelastet werden.

2.4c Veränderungen – heute und zukünftig
Es steht immer weniger Geld aus dem öffentlichen Sektor zur Verfügung d. h. es steht dadurch auch immer weniger Bauvolumen für die vielen Anbieter zur Verfügung. Immer mehr Anbieter müssen um immer weniger Aufträge kämpfen. Daher wird der Preis und Wettbewerbsdruck immer härter. Spätestens wenn die EU-Erweiterung umgesetzt wird, werden die Baufirmen aus den neuen Mitgliedsstaaten auf unseren Märkten auftauchen und aufgrund der wesentlich niedrigeren Löhne werden die Baupreise noch niedriger werden.

Kunden

2.5a Zufriedene Kunden

Beispielkunde A, Beispielkunde B, Beispielkunde C.....

Die Bauherren sind besonders mit der guten Kommunikationsbasis die wir aufbauen zufrieden. Wir stehen dem Bauherren jederzeit zur Verfügung und versuchen nach Möglichkeit die Wünsche des Bauherrn auch zu erfüllen. Unseren Mitarbeiter sind angehalten dem Bauherrn freundlich und zuvorkommend gegenüberzutreten und die Baustellen immer in einem ordentlichen Zustand zu halten.

2.5b Unzufriedene Kunden

Unzufriedene Kunden gibt es fast keine. In den meisten Fällen sind die Kunden mit den Preisen nicht ganz zufrieden bzw. fallweise mit geringfügigen Terminverzögerungen.

Bei den Preisen gibt es zwar kaum Spielraum, hier versuchen wir durch die eine oder andere Zusatzleistung die Kunden zufrieden zu stellen.

2.5c Handlungskonzept für die Kundenanalyse

Die Mitarbeiter sind angehalten, alle Beschwerden der Kunden weiterzugeben. Aufgrund der guten Kommunikation zwischen Firmenleitung, Bauleitung und den Kunden werden die Beschwerden meist direkt an die Unternehmensführung herangetragen.

Mitbewerber

2.6a Stärken der Mitbewerber

Meistens bekommen die Mitbewerber die Aufträge weil sie die Preise unterbieten können. Zunehmend öfter verlieren wir im Kampf um Aufträge da die Mitbewerber über größere Kapazitäten im Bereich des Personals und der Maschinen zur Verfügung haben und daher sehr kurzfristig reagieren können. Manchmal sind es auch die moderneren Maschinen und die Methoden die eine kürzere Bauzeit ermöglichen, dass wir den Auftrag nicht bekommen.

2.6b Schwächen der Mitbewerber

Beispielkunde A – wir konnten im Rahmen der Auftragsverhandlungen bereits eine sehr gute Kommunikation mit dem Kunden aufbauen, uns auf seine Wünsche einstellen und haben daher den Auftrag trotz höherer Anbotsumme erhalten

Beispielkunde B – konnten den Auftrag durch eine besonders gute Weiterempfehlung durch einen unserer Kunden erhalten

Die meisten Mitbewerber die billiger anbieten liefern eine schlechtere Qualität der Leistung insgesamt.

2.6c Handlungskonzept für die Mitbewerberanalyse

Beobachtung der Angebote der Mitbewerber, Informationen über Mitarbeiter der Mitbewerber, Beobachtung in welchen Bereichen die Mitbewerber tätig sind bzw. werden

Eigenes Unternehmen**2.7a** Erfolge des Unternehmens

Entwicklung des Unternehmens vom 8 Mann Betrieb zum 35 Mann Betrieb in drei Jahren. Entwicklung sehr guter Mitarbeiter. Partnerschaftliche Zusammenarbeit und ständige Beauftragung mit der Wohnbaugenossenschaft X.

2.7b Misserfolge des Unternehmens

Abgang eines Bauleiters der auch einige Stammkunden mitgenommen hat. Nicht-Erhalt zweier Großaufträge aufgrund von zu niedriger Kapazität.

2.7c Kernkompetenzen

Errichtung von Rohbauten, Baustelleneinrichtung, Errichtung schlüsselfertiger Einfamilienhäuser

2.7d Stärken des Unternehmens

flexibel, Erfüllung von Spezialwünschen von Kunden, sehr gute und kompetente Mitarbeiter

2.7e Schwächen des Unternehmens

teure Mitarbeiter, zum Teil alte Maschinen, Unkenntnis moderner Baumethoden
mehr als 35% aller Poliere sind über 50. Es besteht ein Rekrutierungsproblem bei Nachwuchskräften (bei Polieren und auch bei Bauingenieuren)

2.7f Chancen und Risiken für Ihr Unternehmen

Besondere Chancen ergeben sich im Bereich Werterhaltung und Sanierung. Hier insbesondere auch in der Bauherrenberatung. Spezialisierung auf eine durchgehende Begleitung des Bauherrn vom Rohbau über die Werterhaltung bis zur Sanierung.

Risiken besonders durch den Preis- und Wettbewerbsdruck im klassischen ausführenden Baubereich. Bei den Preisen sind kaum noch positive Deckungsbeiträge zu erwirtschaften.

2.7g Nützliche Kontakte für Ihr Unternehmen

Planungsbüro Y, Wohnbaugenossenschaft X, Baubehörde

2.7h Herstellung von Wunschkontakten

Planungsbüro a, Planungsbüro b, Systemanbieter x, div. Unternehmen des Baunebengewerbes, Direkter Kontakt zu den Unternehmen durch persönliche Kontaktaufnahme. Vereinbarung von Kooperationsgesprächen. Nutzung der persönlichen Kontakte über befreundete Branchenkollegen.

2.7i Multiplikatoren und Auftragsmittler

teilweise die Mitarbeiter, Planungsbüro Y, Bank A und B, Finanzierungsberater XY

2.7j Kooperationen – strategische Partnerschaften

Strategische Partnerschaft mit Projektentwicklern, Planungsbüros als die vorgelagerten Stufen, und Unternehmen des Baunebengewerbes als die nachgelagerten Stufen.

Als Dienstleistung können wir die Beratung über die ideale Wahl der Baumaterialien hinsichtlich der effizienten Werterhaltung übernehmen, daraus resultierend die entsprechenden Gewerke errichten. Daneben im Rahmen der Kundenbindung in den späteren Jahren die Werterhaltung und Sanierung bzw. auch bereits laufend Werterhaltungs- und Sanierungsarbeiten im Umfeld der Kooperationspartner.

2.7k Kooperationsbereitschaft

Durch Unterkapazitäten zum Teil Terminverzögerungen.

Bau(dienst)leistungen und Produkte**2.8a** Einzigartigkeit und Innovation der Bau(dienst)leistungen und Produkte

Die Kommunikationsfähigkeit und das Eingehen auf die Wünsche des Bauherrn. Beratung und Ausführung der Werterhaltung und Sanierung. In diesem Zusammenhang – alles aus einer Hand.

Im Rahmen der Zusammenarbeit mit vorgelagerten und nachgelagerten Partnern – kann eine ganzheitliche Bauleistung angeboten werden.

2.8b Weiterentwicklung der Bau(dienst)leistungen und Produkte

Stärkeres Miteinbeziehen des Bauherrn von Anfang an. Lückenloser Informationsfluss über alle strategischen Partner und den Kunden. Entwicklung von Methoden und Systemen für die ökonomische Berücksichtigung der Werterhaltung bereits bei der Errichtung des Neubaus. Erarbeitung geeigneter Maßnahmenpläne für die Werterhaltung für den Bauherrn. Entwicklung eines Systems zur Begleitung des Kunden über die gesamte Lebensdauer eines Bauwerkes. Zurücknahme der eigentlichen ausführenden Arbeiten dafür im stärkrem Ausmaß – Ausbau der Baudienstleistungen (Beratung und Service).

2.8c Marktsegmente

Regionale Beschränkung auf den Bereich des Wohnbau und Einfamilienhausbau, sowie Gewerbebau. Durch die Spezialisierung und den strategischen Partnerschaften sollte in den Marktsegmenten eine überregionale Entwicklung stattfinden. Dabei sollten sich die Schwerpunkte eher in Richtung Gewerbebau und Einfamilienhausbau ausrichten. Ein neues Marktsegment das erschlossen werden soll ist die öffentliche Bausubstanz. Dieses Marktsegment ist vor allem für die Werterhaltung und Sanierung außerordentlich interessant.

Wenn Sie alle Punkte ausgefüllt haben, halten Sie die strategische **Ausgangslage für Ihr Unternehmen** in der Hand. Diese Ausgangslage dient nun als Grundlage für die Entwicklung des strategischen Soll-Konzepts für Ihr Unternehmen. Damit werden wir uns im Folder 3 beschäftigen.