

„Bauanleitung“ für die Strategie von Bauunternehmen

Während viele Bauunternehmen ums Überleben kämpfen, gibt es aber auch etliche sehr erfolgreiche Baumeister. Zufall oder Geheimnis? Die richtigen Fragen eröffnen den Blick auf das Ganze.

TEXT: HANS STEINER, OBMANN DES KÄRNTNER BAUMEISTERVERBANDES*



Hans Steiner

Der Bauunternehmer braucht eine Identität: Wer außer ihm soll bestimmen, wie der Betrieb funktioniert? Er selbst muss (s)eine Zukunft finden und gestalten – in letzter Konsequenz dafür einstehen. Auf Basis welcher Werte und Überzeugungen? Wer will er in der Gesellschaft und der Bauwirtschaft sein? Wem soll sein baumeisterliches Können nutzen? Welche sinnvolle Vision möchte er verfolgen? Das sind Fragen zur Identität, mit denen der Bauunternehmer das Ausmaß seiner unternehmerischen Lebensfähigkeit maßgeblich bestimmt. Er muss entscheiden, ob es um das „bloße Überleben“ im harten Konkurrenzkampf, um das „fleißige Bemühen“ immer an der Kapazitätsgrenze oder um das „Blühen und Gedeihen“ von etwas Besonderem geht.

Kundenzufriedenheit

Laut Konzept von Fredmund Malik (www.malik-management.com) ist der Zweck des (Bau)unternehmens die Verwandlung von Ressourcen in Kundennutzen. Kann das sein? Gewinn entsteht indirekt, wenn zufriedene Kunden ihre Rechnungen bezahlen. Aber wie werden Kunden zufrieden? In einer Branche, gegen die es viele negative Vorurteile gibt, ist das oft erstaunlich einfach. Eine bessere Kundenorientierung hilft Kundenprobleme, -wünsche und -sehnsüchte zu identifizieren und dahinterliegende Grundbedürfnisse, wie z. B. Sicherheit, Qualität, Schönheit, zu befriedigen. Die Lösung

der am brennendsten empfundenen Kundenprobleme gehört zur Engpasskonzentration – einem erstaunlich erfolgreichen Konzept, das auf Spezialisierung und die Marktführerschaft in einer Zielgruppe setzt. Empfehlenswert ist hier die EKS-Strategie nach Wolfgang Mewes.

Erfolgreiche Projekte

Wovon leben wir in der Bauwirtschaft? In der Regel von erfolgreichen Projekten. Projekte, die daneben gehen, unterliegen der gnadenlosen Verfolgung der Bauvertragsspezialisten und sind schlecht für den Ruf und die Geldtasche. Wir reagieren mit Fehlerminimierung und Abwehr unberechtigter Forderungen. Dies gehört zu (oft sehr notwendigen) kurzfristigeren taktischen Alltagsüberlegungen. Aber wann ist ein Projekt aus strategischer Sicht erfolgreich? Wenn es am Ende funktioniert, wie vom Bauherren gewünscht. Das unterscheidet sich oft von der Bestellung, wenn Auftraggeber (und Vertreter) nicht ausreichend qualifiziert sind. Helfen wir am Anfang, bestimmen wir die Regeln mit. Dann liegen erfolgreiche Projekte immer in den Budgets der Termin- und Kostenziele. Daran misst sich die Kompetenz und das Vertrauen. Sicherheit – als Befriedigung eines wichtigen Grundbedürfnisses – entsteht. Bei erfolgreichen Projekten kommt auch kein Beteiligter zu Schaden. Der Bauherr nicht, weil er die gewünschte Qualität erhält, aber auch der Unternehmer nicht, wenn er fair entlohnt wird.

Konkurrenzfähigkeit

Doch das Leben der Baumenschen in der Praxis ist hart. Störungen sind der Regelfall, nicht die Ausnahme. Zählt am Ende nur die konkurrenzfähige Leistung? Ein interessanter strategischer Aspekt! Produktivität ist das Verhältnis von dem, was wir aktuell abrufen können zu unseren tatsächlichen Fähigkeiten. Leistung ist jedoch das Verhältnis von dem, was wir aktuell abrufen können zum Potential unseres Baumeisterberufes als Europas universellste Baufachleute. Daran werden sich die Strategien der Spitzenleistung messen. □

*) Hans Steiner berät Bauunternehmen, Bauprojekte und Landesvertretungen in strategischen Fragen

BUCHTIPP

**Strategie für den Blick auf das Ganze.
Ein Buch auch für Baumenschen**

Autor: Hans Steiner
Renate Jernej

Verlag: Steiner & Partner
Schriften 1

ISBN: 978-3-200-03842-4

Preis: 29,70 Euro



Lesen Sie in der nächsten Ausgabe: Bauteilaktivierung bei Sanierung und Mehrfamilienhäusern

IN KOOPERATION MIT DER BAUAKADEMIE,
DEM AUSBILDUNGSSPEZIALISTEN FÜR
DIE BAUWIRTSCHAFT.

BAU Akademie
Bildung. Karriere. Erfolg.
www.bauakademie.at