

# Kundenorientierte Projektentwicklung

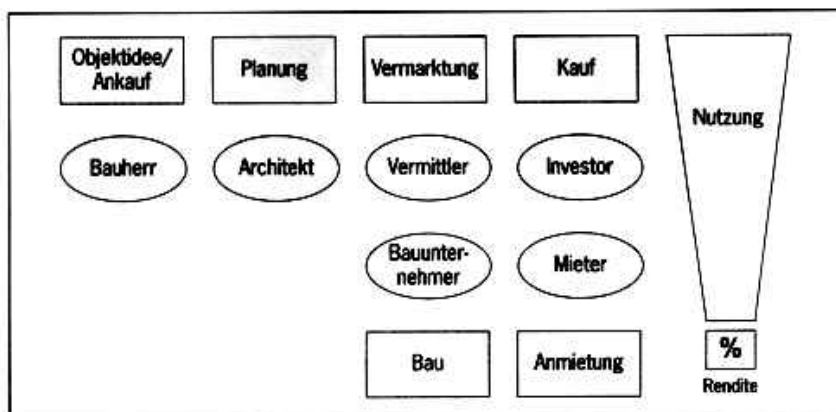
Dr. Steffen Schwarz, Nürnberg und Michael O. Schmutzer, Fürth

In stagnierenden Märkten findet Wachstum nur an den Rändern statt. Lesen Sie, wie Sie durch kundenorientierte Projektentwicklung den traditionellen Projektentwicklungsprozeß komplett neugestalten und ihn gleichzeitig als Wachstumsstrategie für Ihr Unternehmen nutzen können.

## Rahmenbedingungen im Markt

Deutschlands Bauindustrie bleibt auch nach der Wiedervereinigung gespalten. Im Westen geht man in diesem Jahr von Investitionen für Baumaßnahmen aus, die real – d. h. preisbereinigt – nur noch um 0,5 Prozent steigen, während im Osten ein Wachstum von 13 % erwartet wird. Der große Wachstumsmotor ist eindeutig der Wohnungsbau in den neuen Bundesländern. So wird der Nachfragerückgang im westdeutschen Wohnungsbau vor allem den Geschloßwohnbau treffen. Stabilisierend wird in den kommenden Jahren einerseits der Neubau von Eigenheimen (EFH, DHH, RHH) wirken.

Andererseits wird der enorme Sanierungsbedarf von Mehrfamilienhäusern in den neuen Bundesländern zu einer Verlagerung vom Neubau zu Altbausanierungen führen. Eine aktuelle Prognose des ifo Instituts geht von einem Wachstum des Bauvolumens in den alten Bundesländern von 1994 bis 2004 um 20 %, also jährlich durchschnittlich 2 % aus.



Traditionelle Projektentwicklung

## Verlust der Mitte

Welche Schlüsse können wir aus diesen Entwicklungen für die Baubranche ziehen? Generell kann man sagen, daß Sie sich in stagnierenden Märkten entscheiden müssen: „Entweder (preisgünstig, wenig Beratung), oder (umfassende Dienstleistung, individuelle Beratung)“. In seltenen Fällen gelingt auch das „Sowohl als auch“ (z. B. Hennes & Mauritz gilt sowohl als preisgünstig wie auch als Trendsetter für

junge Mode). Der sichere Weg zur gefährlichen Mitteposition ist das „Weder noch“.

Der Verlust der Mitte hat für Bauunternehmen folgende Konsequenzen:

□ Es gewinnen die kleinen Spezialisten, die sich sowohl in Ihrem Leistungsspektrum auf einen Wachstumsmarkt (z. B. Spezialtiefbau, Altbausanierung) konzentriert haben, als auch ihr regionales Umfeld professionell bearbeiten.

□ Es gewinnen die



Der Kunde im Mittelpunkt

großen Generalisten, die Komplettlösungen aus einer Hand anbieten.  
 □ In einer gefährlichen Mitteposition befinden sich Baubetriebe zwischen 50 und 500 Beschäftigten, jedoch lassen sich auch hier durch Spezialisierung und umfassende Dienstleistung Wachstumsstrategien entwickeln.

## Wachstumsstrategie

Interessant an der kundenorientierten Projektentwicklung ist, daß sie sowohl für kleine Unternehmen eine Spezialisierungsoption als auch für größere Unternehmen eine Differenzierungsoption – im Sinne einer umfassenden Dienstleistung – darstellt. Praktisch alle an der Wertschöpfungskette Beteiligten können die Initiative ergreifen und den traditionellen zu einem kundenorientierten Projektentwicklungsprozeß umgestalten.

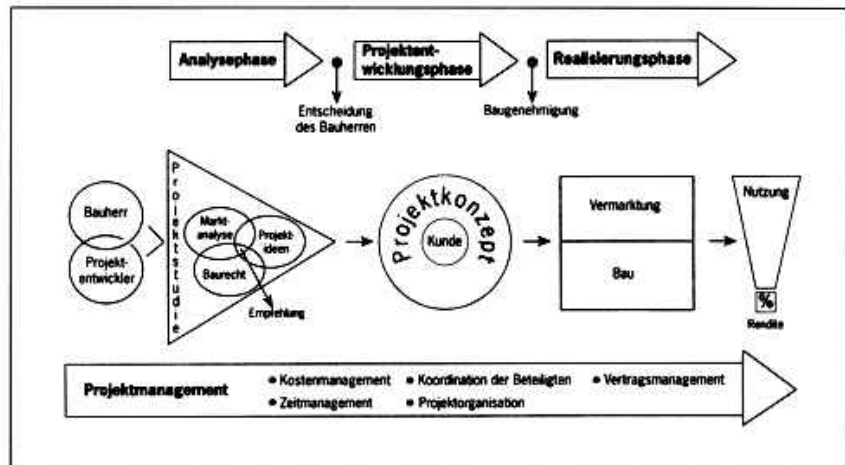
Es handelt sich hierbei um das „Reengineering“, also die Neugestaltung einer Prozeßkette, die konsequent auf die Bedürfnisse des Endkunden (Nutzers) ausgerichtet ist. So verstanden bietet die kundenorientierte Projektentwicklung echte Wachstumschancen in einem insgesamt stagnierenden Markt.

## Traditionelle Projektentwicklung

Wie aus Abb. 1 ersichtlich, zeichnet sich die Projektentwicklung im Normalfall dadurch aus, daß die Beteiligten nacheinander bzw. parallel ihre Aufgaben erledigen und der Nutzer des Objektes am Ende der Prozeßkette steht.

Die daraus entstehenden Probleme liegen auf der Hand:

- In der Ankaufphase wird häufig die Marktsituation nicht ausreichend analysiert.
- In der Planungsphase wird häufig der Bedarf der späteren Nutzer nicht genügend berücksichtigt.
- Durch mangelndes Projektmanagement entstehen Reibungsverluste bei der Zusammenarbeit der einzelnen Beteiligten.
- Die Bauausführung ist, gemessen am tatsächlichen Bedarf, der spätere



## Kundenorientierte Projektentwicklung

ren Nutzer zu aufwendig, die Kosten somit zu hoch.

- Vertriebsprobleme durch nicht ausreichende Berücksichtigung der Interessen von Investoren und Mietern.

## Entwicklungsphasen

Die Lösung dieser Probleme kann nur durch eine Projektentwicklung herbeigeführt werden, die den Kunden in den Mittelpunkt der Planungsüberlegungen stellt (Abb. 2). Ausgehend von den Kundenwünschen müssen die einzelnen Projektentwicklungsphasen optimal aufeinander abgestimmt werden. Einen Überblick gibt Abb. 3.

## Analysephase

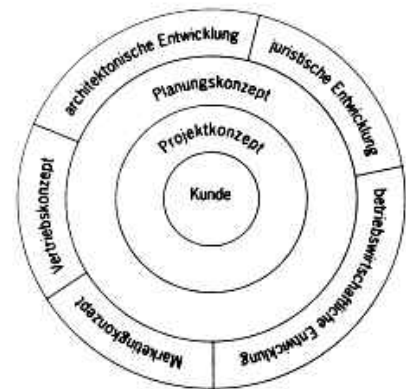
Die Projektstudie prüft alle Realisierungschancen und endet mit einer Empfehlung, die die Schnittmenge aus Marktanalyse, Projektideen und baurechtlichen bzw. architektonischen Möglichkeiten darstellt (Abb. 3). In einzelnen sollte zur Ermittlung einer realistischen Empfehlung folgendes erarbeitet werden.

### □ Baurechtliche Voruntersuchung

Einsicht in Bauleitpläne, Voranfragen bei kommunalen Behörden oder Stadtplanern, Ermittlung der Rahmendaten.

### □ Architektonische Möglichkeiten

Ausarbeitung von Vorentwürfen



## Projektentwicklung



## Aufgaben und Verantwortung des Bauherrn

und Kostenschätzungen, funktionale Grobplanungen.

### □ Standortanalyse

Prüfung des Standorts, der Infrastruktur, der Bevölkerungsstruktur und der Wirtschaftsdaten einer Region.

### □ Immobilienmarktanalyse

Aktuelles Angebot und Preisniveau, Miet- und Kaufpreisentwicklung etc.

┆ **Zielgruppenanalyse**

Welche Zielgruppen kommen aus heutiger und möglicherweise zukünftiger Sicht für den Standort in Frage.

┆ **Projektideen**

Erarbeitung von verschiedenen Projektideen und Nutzungskonzepten mit angeschlossenen Marketingmöglichkeiten, kaufmännische Bewertung der Kostenschätzungen.

Nach Abschluß der Projektstudie ist das Projekt so aufbereitet, daß für den Bauherren eine fundierte Entscheidung für oder gegen die Realisierung des Projektes möglich ist.

**Projektentwicklungsphase**

Die kundenorientierte Projektentwicklung baut auf den Wünschen und Bedürfnissen der späteren Nutzer auf, um eine zügige Vermarktung zu gewährleisten. Aus diesem

Grund ist es sinnvoll, zu Beginn dieser Phase ein Projektkonzept als Leitfaden für die weitere Entwicklung zu erarbeiten.

In dem Projektkonzept werden die Projektziele, die Ziele des Bauherren und die Ziele der am Projekt Beteiligten (Abb. 2) festgeschrieben. Über die Bestimmung der Zielgruppen, für die das Objekt entwickelt und realisiert werden soll, werden deren Bedürfnisse in den Mittelpunkt gestellt. Auf dieser Basis wird anschließend der weitere Projektverlauf erarbeitet.

**Planungskonzept**

Aufgabe des Planungskonzeptes ist es, aus den Zielen des Projektkonzeptes die Vorgaben für eine kundenorientierte Objektplanung zu erarbeiten. Inhalt dieses Konzeptes sollte die Festlegung der Nutzungsarten, der Flächenaufteilung, des Einheitenmixes sowie der Ausstattung sein. Auf Basis des Planungskonzeptes kann anschließend mit

dem Marketing- und Vertriebskonzept sowie mit der architektonischen, juristischen und betriebswirtschaftlichen Entwicklung begonnen werden.

**Projektmanagement als Prozeßoptimierung**

In der traditionellen Projektentwicklung werden die einzelnen Phasen immer wieder voneinander getrennt. So entstehen große Informations- und Reibungsverluste. Um dieses so gering wie möglich zu halten, ist es sinnvoll, von Beginn der Projektentwicklung an, ein Projektmanagement zu installieren. Diese kann den Bauherren/Projektträger selbst oder von einem Projektteam durchgeführt werden und ist für Aufgaben des Bauherren zuständig (Abb. 5). Hierdurch ist es auch möglich in sämtlichen Phasen die Bedürfnisse der Kunden in den Mittelpunkt zu stellen.

**JOURNAL**

**Atlas Copco übernimmt Milwaukee-Elektrowerkzeuge**

Auf dem Weltmarkt für Elektrowerkzeuge etabliert sich ein neuer Spitzenanbieter. Atlas Copco übernimmt den amerikanischen Elektrowerkzeughersteller Milwaukee in Brookfield/Wisconsin mit über 2200 Beschäftigten und 367 Mio. \$ Jahresumsatz für 550 Mio. US-Dollar. Der Übernahmevertrag wurde am 21. Juni zwischen Atlas Copco, Stockholm, und der Milwaukee Electric Tool Corp. geschlossen. Mit der von den Kartellbehörden noch zu genehmigenden Akquisition würde sich der Elektrowerkzeugumsatz der Atlas Copco-Gruppe mehr als verdoppeln und der größte Druckluftwerkzeughersteller dann auch bei Elektrowerkzeugen für Industrie und Gewerbe weltweit zu den führenden Herstellern zählen.

Über 90 % des Milwaukee-Umsatzes werden in Nordamerika erzielt, wo diese Marke laut Richard Grove, dem Präsidenten der Milwaukee Electric

Tool Corp., in der Industrie, im Bau und Gewerbe einen hervorragenden Ruf genießt. Milwaukee wurde 1924 gegründet und produziert seine gut 400 Werkzeugmodelle derzeit in fünf Werken. Es war der erste amerikanische Elektrowerkzeughersteller, dessen Werke in den USA und Kanada durchgängig nach ISO 9000 zertifiziert wurden.

Seit 1991 hat Atlas Copco bereits AEG Elektrowerkzeuge in Winnen den bei Stuttgart sowie Kango-Elektrowerkzeuge in Großbritannien übernommen und gründete in China jüngst ein Joint-venture mit der Changchun Electric Tools Company zur Produktion und ein weiteres zum Vertrieb von Elektrowerkzeugen auf dem chinesischen Markt.

**Neues PM-Werk in USA**

In Racine, US-Bundesstaat Wisconsin, hat ein weiteres Putzmeister-Werk inzwischen die Produktion von

Autobetonpumpen aufgenommen. Das neue Werk mit Verwaltungsgebäude und eigenem Vertrieb ergänzt den langjährigen Standort Gardena, Kalifornien. Die Fertigung konzentriert sich vor allem auf die Herstellung von Betonpumpen und Betonverteilmasten unterschiedlicher Größe.

Als „Global Player“ sieht Putzmeister im neuen US-Werk einen weiteren Baustein, ein weltweites Netz von effektiven Produktionsstätten aufzubauen. Ziel der Fertigung in Schlüsselmärkten ist, auf verkürzten Vertriebswegen Kunden noch schneller bedienen zu können.

Die mit Investitionen in Höhe von neun Millionen DM gebaute Tochterfirma steht auf einem ca. 11 ha großen Grundstück und ist auf großzügiges Wachstum ausgelegt. Bereits im Geschäftsjahr 1994 lag der Umsatz von Putzmeister Racine deutlich über den Planzahlen.