

# Wettbewerbsanalyse und Positionierung einer mittelgrossen Bauunternehmung

Diplandin



Ana Milivojevic

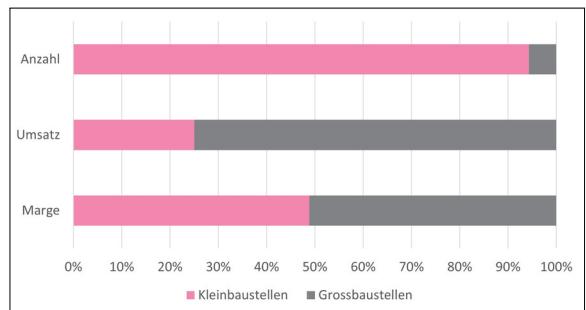
**Ausgangslage:** Für eine mittelgroße Bauunternehmung im Bereich Tiefbau soll die datenbasierte strategische Wettbewerbsanalyse und Positionierung untersucht werden. Hauptziele sind die fundierte Berechnung von Fixkosten, Endzuschlägen und Gewinnen sowie die darauf basierende Entwicklung eines optimalen Baustellenmixes. Zudem erfolgt eine Wirtschaftlichkeitsanalyse temporärer Mitarbeitender, um einen idealen Zeitpunkt für Festanstellungen zu bestimmen.

**Vorgehen:** Um die Analyseziele zu erreichen, gliedert sich die Arbeit in mehrere aufeinander aufbauenden Schritte. Zunächst erfolgt eine detaillierte Berechnung der Fixkosten und Endzuschläge sowie eine Nachkalkulation von Beispielprojekten, die auf die spezifischen Bedingungen und Anforderungen der Bauunternehmung angepasst ist. Dabei wird eine theoretische Einführung zur Vorkalkulation und deren Grundlagen gegeben, gefolgt von einer praktischen Anwendung an Fallstudien bestehender Bauprojekte. Der zweite Schritt umfasst die Analyse des Baustellenmixes, der auf Basis von finanziellen und operativen Faktoren erarbeitet wird. Hierbei wird untersucht, wie sich Klein- und Grossprojekte in ihrem Deckungsbeitrag unterscheiden und welche Projektgrößen zur besten Auslastung der Unternehmensressourcen beitragen. Abschliessend folgt eine Analyse temporärer Mitarbeitender im Vergleich zu Festanstellungen, bei der die Kostenstrukturen detailliert herausgearbeitet werden. Diese Wirtschaftlichkeitsanalyse soll Aufschluss darüber geben, ab welchem Umfang und in welchen Zeiträumen Festanstellungen den temporären Arbeitskräften vorzuziehen sind. Die Methodik der Arbeit ist stark praxisorientiert, da reale Projektdaten der Bauunternehmung verwendet werden, um die Erkenntnisse unmittelbar anwendbar zu machen.

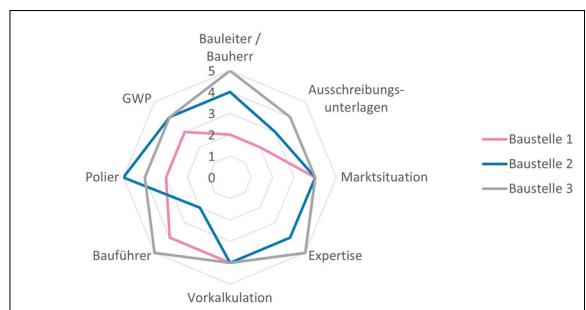
**Ergebnis:** Die Analyse zeigt überraschend relativ einheitliche Kostenstrukturen für Bauprojekte unterschiedlicher Größe. Hingegen ergeben sich deutliche Unterschiede in der Ertragsstruktur. Kleinprojekte erwirtschaften gemäss den Beispielbaustellen eine höhere prozentuale Marge, erschweren jedoch die gleichmässige Auslastungsplanung der Ressourcen. Grossprojekte hingegen bieten den Vorteil stabilerer und langfristigerer Erträge, was die Personalplanung und Ressourcenverteilung erleichtert. Der optimale Baustellenmix wird auf Basis dieser Erkenntnisse definiert: Eine Kombination von umsatzmäßig rund 75% Grossprojekten und 25% Kleinprojekten ermöglicht eine konstante Auslastung und rentiert sich sowohl finanziell als auch organisatorisch. Im Bereich der Personalwirtschaft konnte gezeigt werden, dass temporäre Mitarbeitende bei kurzfristigen Projekten wirtschaftlich sinnvoll sind, jedoch bei längerfristiger und kontinuierlicher Auslastung den Festanstellungen unterlegen sind.

Die Anzahl der Festanstellungen sollte bei der untersuchten Bauunternehmung leicht erhöht werden, was Kosten senkt und zugleich die Bindung und Motivation der Mitarbeitenden steigert. Eine Festanstellung ist gemäss der Analyse ab einer Dauer von rund 20 Wochen Einsatzzeit sinnvoll. Allgemein sind die Ergebnisse dieser Arbeit als Hilfestellung bei zukünftigen strategischen Entscheidungen in den Bereichen Projektplanung und Personalmanagement für die betrachtete Bauunternehmung zu sehen, nicht jedoch als allgemeingültige Empfehlung, da die Datenbasis dafür deutlich zu klein ist.

Optimaler Mix aus Klein- und Grossbaustellen  
Eigene Darstellung



Einflussfaktoren Beispielbaustellen  
Eigene Darstellung



Baustellenbild Tiefbau  
flexBelag bau ag



Referent  
Rolf Steiner

Korreferent

Roland Brönnimann,  
flexBelag bau ag,  
Zürich, ZH

Themengebiet  
Bauausführung