

MARKETING IM BAUGEWERBE

MODUL 2 STRATEGISCHE AUSGANGSSITUATION



Eine Initiative der Bundesinnung Bau
zur Stärkung der Marktposition ihrer
Mitgliedsbetriebe

Verfasser: MMag. Dr. Ernst Kreuzer
(Dr. Kreuzer + Partner OEG)

Projektleitung: DI Dr. Andreas Kropik
(Bundesinnung Bau)

Beirat: Ausschuss für Betriebswirtschaft
der Bundesinnung Bau

STRATEGISCHE AUSGANGSSITUATION

Begriffsbestimmungen:

dispositiv - planend, vorausschauend, anordnend, verfügend
„Gesundshrumpfen“ – Restrukturierung eines Unternehmens um das mittel- und langfristig Überleben zu sichern, dabei werden nicht betriebsnotwendige Kostenverursacher, nicht wertschöpfende Aktivitäten abgebaut
Nischenmärkte – sind Märkte auf denen sich verhältnismäßig wenige Marktteilnehmer (Anbieter) bewegen, die sich auf diesen Markt spezialisiert haben

Strategie - Der Begriff Strategie, griechisch für Feldherrenkunst, bezeichnet vom Ende des 18. Jahrhunderts bis in die erste Hälfte des 20. Jahrhunderts fast ausschließlich militärisch, seitdem umfassender gebraucht, die geplante,

zielgerichtete Bereitstellung und koordinierte Anwendung aller vorhandenen Kräfte. Als strategieorientiert bezeichnet man jemanden, der nach einen langfristigen Plan arbeitet, um ein Ziel zu erreichen. Bezogen auf das Marketing bedeutet Strategie ein rational geplantes, in sich stimmiges Maßnahmenbündel von Marketingmaßnahmen eines Unternehmens, das von der Unternehmensführung festgelegt wird und zur Erreichung der grundsätzlichen Unternehmensziele beitragen soll.

Vorbemerkungen:

Als Beilage des Folder 1 haben Sie ein Instrument erhalten, mit dem Sie feststellen konnten, welchem Anbietertyp sie tendenziell zugeordnet werden können. Im nachfolgenden Kapitel 1 werden Sie nun erfahren welche Merkmale und welche Problemfelder auf jeden einzelnen Anbietertyp zutreffen. Sie werden erfahren, in welcher Ausgangsposition Sie sich mit Ihrem Unternehmen befinden und welche Veränderungsnotwendigkeiten sich daraus für Ihr Unternehmen ergeben.

Im Kapitel zwei beschäftigen wir uns mit einer Reihe von Fragen, durch deren Beantwortung (in der Beilage zu diesem Folder) sie systematisch die strategische Ausgangsposition für Ihr Unternehmen erarbeiten. Dabei werden die Themen Unternehmensvision, Umfeldanalyse, Kundenanalyse, Mitbewerberanalyse, Analyse des eigenen Unternehmens und Analyse der Bauleistungen und Produkte behandelt. Diese strategische Ausgangsposition bildet die Basis für die Erarbeitung eines strategischen Soll-Konzepts für Ihr Unternehmen. Damit werden wir Sie im Folder 3 konfrontieren.

1 IST-UNTERNEHMENSPOSITIONIERUNG – ANALYSE DES ANBIERTERTYS

1.1 Merkmale und Problemfelder

Die Betrachtung der Anbietertypen konzentriert sich zunächst auf die Klein- und mittelstandständischen Unternehmen des Bauhauptgewerbes. Die handwerklichen Kleinstbetriebe (solche mit weniger als 10 Mitarbeitern) haben aufgrund ihrer äußerst begrenzten lokalen Aktionsbasis, ihrer häufig guten persönlichen Kontakte zu Auftraggebern und öffentlichen Stellen sowie ihrer in der Regel hohen Flexibilität grundsätzlich weniger Bedrohungspotential. International tätige Unternehmen der Bauindustrie bleiben in den nachfolgenden Ausführungen unberücksichtigt. Sie verfügen über andere Möglichkeiten als der Mittelstand, z. B. aufgrund der höheren Vorfinanzierungskraft bei Großprojekten und durch die mögliche Verlagerung der Schwerpunkte auf wertschöpfende dispositive Fähigkeiten wie Projektentwicklung.

Basierend auf die 2 Hauptkriterien (Unternehmensgröße und Grad der Preissensibilität bzw. Grad der Differenzierung d.h. wichtige, einzigartige und vom Kunden wahrgenommene Unterscheidungsmerkmale, wie z.B. hohe Servicequalität (siehe Grafik Beilage Folder 1) lassen sich folgende Anbietertypen des Bauhauptgewerbes mit mehr oder weniger klaren Merkmalen und Problemfeldern darstellen:

- o das „klassische“ Bauunternehmen,
- o der Spezialist,
- o der Systemanbieter und
- o der große Alleskönner

Die **klassischen Bauunternehmen** sind gekennzeichnet durch:

- o familiäre Gesellschafterstruktur mit dem Unternehmer (oft Gründer oder dessen Nachfolger) an der Spitze, die zweite Führungsebene ist aus Managementsicht eher schwach besetzt
- o der Schwerpunkt der Tätigkeit liegt meist im regionalen Umfeld, auch der bediente Kundenkreis ist oft begrenzt
- o handwerkliche Prägung

Problemfelder des *klassischen Bauunternehmens*:

- o Gefahr des unkontrollierten Kapazitätsaufbaus, hohe Fixkostenbelastung und eine Ausrichtung der Angebots- und Auftragspolitik an Auslastungsgesichtspunkten
- o Hoher Preisdruck im Standardgeschäft als Folge
- o tendenziell leidet das klassische Bauunternehmen unter einer zu hohen Fertigungstiefe, allerdings greift es aufgrund des Preiskampfes zunehmend auf Subunternehmer zu – hieraus erwachsen wiederum neue organisatorische Aufgaben und Probleme
- o an vielen Stellen ist er selbst in die Subunternehmerrolle gedrängt und hängt an großen Auftraggebern (große Wettbewerber)
- o Investitionsentscheidungen werden mitunter nicht ausreichend betriebswirtschaftlich fundiert getroffen
- o unbefriedigende Steuerungssysteme, um die Komplexität des Geschäftes zu beherrschen (Auftragsplanung/parallele Projektabwicklung auf mehreren Baustellen)

Der **große Alleskönner** ist gekennzeichnet durch:

- ist in verschiedenen Produktparten tätig (Hoch- und Tiefbau)
- die Unterschiedlichkeit seiner Produktpalette wird als Erfolgsfaktor betrachtet (Risikostreuung)
- höchste Anforderungen an die Auftragsplanung und Auftragsabwicklung.

Problemfelder des *großen Alleskönner*:

- die Nicht-Spezialisierung führt zu einer Verzettlung der Aktivitäten, Investitionen und Kapazitäten (z. B.: durch Anbieter aus den östlichen Ländermärkten)
- der Alleskönner konkurriert auf allen Feldern mit Spezialisten und/oder Systemanbietern, die ihre Leistung besser beherrschen und effizienter abwickeln können
- magere Renditen

Der **Spezialist** ist gekennzeichnet durch:

- Konzentration auf Verfahrens- oder Produktspezialität, operiert in Nischen oder Spezialmärkten
- Innovations-Know-how in seinem Gebiet, Problemlösungskompetenz
- durch die spezifische Positionierung ergibt sich aufgrund des beschränkten Heimmarktes ein breiterer geographischer Aktionsradius; verbunden damit ist oft auch eine internationale Projekterfahrung

Problemfelder des *Spezialisten* kennzeichnen:

- befindet sich im internationalen Wettbewerb und hat auch gegen Lohnkostennachteile zu kämpfen
- investitionsintensives Geschäft, Führungsrolle verlangt immer technologisch auf dem neuesten Stand zu sein
- hohe Abhängigkeit von der Entwicklung der Nachfrage seiner Zielgruppen
- oft sind die Spezialisten als Nachunternehmer auf die enge Zusammenarbeit mit einem Generalunternehmer angewiesen und müssen hohe Anforderungen an die Projektierungskompetenz erfüllen
- Aufbau von Überkomplexitäten, die im Ausland nicht angefordert werden

Der **Systemanbieter** ist gekennzeichnet durch:

- er bietet eine Komplettleistung (z. B. schlüsselfertiges Bauen) an und tritt oft als Generalunternehmer auf
- hohes Projektierungs-Know-how
- als Generalunternehmer - hohes Koordinierungs-Know-how
- guter Zugang zu Subunternehmern

Problemfelder des *Systemanbieters*:

- Vernetzungsgefahr bei mangelnder Konzentration auf Kernkompetenzen
- Wettbewerb durch große Baumultis

- der Aufbau und die Steuerung eines leistungsfähigen Subunternehmerstammes erfordern insbesondere organisatorische Kompetenz
- Projektablaufplanung und Steuerung des Projektverlaufes
- inkonsequentes Liquiditätsmanagement
- Gewährleistungs- und Abnahmerisiken
- Finanzierungsrisiken

Strategische Ausgangspositionen, Veränderungspotentiale (Veränderungsnotwendigkeit)

Vom Strukturwandel sind vor allem jene Bauunternehmen betroffen, die in den allgemeinen Bausektoren ohne besondere Spezialisierung tätig und die in diesen Bereichen zunehmend dem Preisdruck ausgesetzt sind. Aufgrund ihrer mangelnden Flexibilität sind sie wiederkehrend dem Zwang zur Auslastung bzw. zum Anschlussauftrag ausgesetzt. Durch diesen allgemeinen Zwang entsteht ein ruinöser Preiswettbewerb, der vom „klassischen“ Bauunternehmen nicht auf andere Kriterien verlagert werden kann.

Die Anbietertypen sind insgesamt in sehr unterschiedlichen strategischen Ausgangspositionen. Das Bedrohungspotenzial durch Konjunktur- und Strukturkrisen, ausländische Billiganbieter oder übermächtige Großkonzerne ist daher auch sehr verschieden ausgeprägt. Wichtige Indizien wie Unternehmensentwicklung (Umsatz, Ergebnis) oder Insolvenzdaten lassen schlussfolgern, dass viele Unternehmen der Bauwirtschaft dem Wettbewerbsdruck nicht mehr standhalten und aus dem Markt ausscheiden werden.

Am stärksten betroffen von dem erwarteten Bereinigungsprozess sind die „klassischen“ Bauunternehmen sowie die *großen Alleskönner*. Mit unklaren Leistungsprofilen, wenig ausgeprägten Stärken und echten Wettbewerbsvorteilen sind sie dem immer härter werdenden Preiskampf ausgeliefert und verlieren immer mehr an Substanz. Die durchschnittlich schlechte Eigenkapitalausstattung der Unternehmen trägt auch ihren Teil dazu bei, dass ein Überleben in solchen Fällen eher nur kurzfristig möglich ist. In der heutigen Form werden diese beiden Anbietertypen schwer zu kämpfen haben. Somit besteht ein akuter Handlungsbedarf, sich gezielt strategisch weiter zu entwickeln bzw. neu zu positionieren.

Den mittelständischen Bauunternehmen, vor allem den besonders bedrohten Anbietertypen („klassisches“ Bauunternehmen und großer Alleskönner), müssen praxisorientierte Handlungsempfehlungen gegeben werden, wie die Weiterentwicklung zu einem Bauunternehmenstyp der Zukunft bewältigt werden kann. Schwerpunkte dieser Handlungsempfehlungen liegen darin, zunächst die eigenen Stärken und Schwächen zu erkennen und zu prüfen, inwieweit die jeweiligen notwendigen Voraussetzungen für eine strategische Option auch tatsächlich erfüllt werden. Die je Strategieoption anschließend zu ergreifenden Maßnahmen reichen vom gezielten Aufbau von spezialisiertem fachlichen

Know How bis hin zu grundsätzlichen betriebswirtschaftlichen Steuerungsfragen. In einigen Strategien wird die notwendige Fähigkeit zum „Gesundshrumpfen“ eingefordert, andere verlangen eine extreme Neuausrichtung der Tätigkeitsschwerpunkte.

Wie bereits erwähnt ergibt sich gerade für Klein- und mittelständische Unternehmen die Erfordernis sich auf seine Kernkompetenzen zu konzentrieren. Hier gilt der Strategiegrundsatz: „**Nicht breit sondern spitz**“:

Ein bildlicher Vergleich: Der Einsatz eingesetzter Energie steigert sich mit der Größe der Konzentration auf einen Punkt. Beim Nagel wird die eingesetzte Energie konzentriert auf die Nagelspitze übertragen. Wenn man den Nagel umdreht, ist die Fläche wesentlich größer; obwohl gleiche Energie eingesetzt wird, kann der Nagel nicht eingeschlagen werden. Bezogen auf die Auftragsbeschaffung bedeutet dies beispielsweise, dass man sich auf solche Aufträge konzentrieren muss, die mit den Stärken des Unternehmens in Einklang stehen und man darf nicht die ganze Bandbreite möglicher Aufträge ansteuern. Für Klein- und mittelständische Bauunternehmen gilt hier „weniger ist mehr“ und trägt vor allem zu einer klaren Positionierung des Unternehmens bei. Dies verlangt die Entwicklung einer Unternehmensstrategie, die quasi als Filter für alle Kundenanfragen dient und der Auftragsbeschaffung die Möglichkeit bietet, sich auf wenige Anfragen zu konzentrieren oder im Sinne einer aktiven Marktbearbeitung ausgedrückt nur jene Bauherren aktiv bearbeitet und betreut, die zum Bauunternehmen passen. Damit wird die eingesetzte Energie in doppelter Hinsicht effizient genutzt. Die Chance zum Auftrag wird durch die intensive aktive Bearbeitung und durch die Ergebnischance nach Durchführung des Auftrages erhöht.

Diesen und ähnlichen Fragen wird sich der Folder 3 widmen.

UNTERNEHMENSSTRATEGIE ANALYSE DER IST-SITUATION

Strukturwandel und Unternehmensstrategie

Der Strukturwandel und die daraus folgenden Trends verlangen von den Unternehmen der Bauwirtschaft eine entsprechende strategische Ausrichtung. Die richtige Unternehmensstrategie ist der Garant für ein mittel- und langfristiges Überleben im Markt. Sehr oft sind in Bauunternehmen Marketingprobleme nur das Symptom einer falschen Strategie. Wie in jeder Branche, gibt es auch in der Bauwirtschaft kein einheitliches Rezept für die richtige Unternehmensstrategie.

Wie steht es um die Ist-Situation Ihrer Unternehmensstrategie? Erarbeiten Sie anhand der nachfolgenden Checks die Ist-Situation Ihrer Unternehmensstrategie. Ein kurzes

Musterbeispiel finden sie in der **Beilage zum Folder2**.

Ausgangslage

Die Frage wie positioniert man sich strategisch als Bauunternehmen im Markt erfordert immer eine Analyse nachfolgender Faktoren:

- Umfeld
- Kunden
- Mitbewerber
- Unternehmen
- Produkte/Leistungen

Visionen und Unternehmensleitbild

Beschreiben Sie das **Bild**, wie Sie Ihr Unternehmen **in 5 oder 10 Jahren** sehen. Beschreiben Sie was Sie vor Augen haben. Als kleine Anregung einige Fragen: Was haben Sie mit Ihrem Unternehmen alles erreicht? Wie sieht die Auftragslage aus? Welche Netzwerke werden genutzt? Wie geht es Ihnen persönlich mit Ihrem Unternehmen?

Beantworten Sie die Fragen auf dem Beiblatt unter Punkt 2.3a

Umfeldanalyse

Wie Beobachten und analysieren Sie Ihr Umfeld. Analysieren Sie permanent Ihr Umfeld (Technologie, Ökonomie, Politik, Normen, Steuern usw)? Um die Veränderungen die Einfluss auf die Entwicklung des Unternehmens nehmen auch erkennen zu können, ist es unumgänglich, permanent das Umfeld zu beobachten. Übersieht oder ignoriert man solche Veränderungen, kann das fatale Folgen für den Fortbestand und die Entwicklung des Unternehmens haben. Wie sieht Ihr **Handlungskonzept** aus?

Beantworten Sie die Fragen auf dem Beiblatt unter Punkt 2.4a

Beschreiben Sie unter Berücksichtigung der im Folder 1 beschriebenen Trends und Marktentwicklungen die **Veränderungen**, die sich aktuell vollziehen oder die in Zukunft auf Sie zukommen. Listen Sie die Veränderungen des Marktes auf. Notieren Sie zu jeder Veränderung, welche **Risiken** birgt diese Veränderung in sich, welche **Chancen** gibt es? Versuchen Sie zu jedem Punkt beide Aspekte zu beschreiben.

Beantworten Sie die Fragen auf dem Beiblatt unter Punkt 2.4b

Wenn Sie Ihr Umfeld (Technologie, Ökonomie, Politik, Normen, Steuern usw) berücksichtigen, welche **Veränderungen** vollziehen sich **aktuell**, welche werden in der **Zukunft** auf Sie zukommen?

Beantworten Sie die Fragen auf dem Beiblatt unter Punkt 2.4c

Kundenanalyse

Zufriedene Kunden sind eine Voraussetzung für Kundenbindung, Weiterempfehlung und die erfolgreiche Entwicklung eines Unternehmens. Kunden, die an das Unternehmen gebunden werden können sind besonders wertvoll, da die Neugewinnung von Kunden immer um ein mehrfaches teurer ist, als das Halten eines Kunden. Dies ist von besonderer Bedeutung in einem Umfeld besonderen Wettbewerbsdrucks. Ihr Unternehmen wird auch eine Reihe Kunden haben, die ganz besonders zufrieden mit der erbrachten Leistung waren. Listen Sie Ihre zufriedensten Kunden (Stammkunden) auf und beantworten Sie für jeden Kunden, welcher Nutzen hat Ihre Kunden jeweils begeistert?

Was hat Ihr Unternehmen im Rahmen der Leistungserbringung besonders gut gemacht?

Beantworten Sie die Fragen auf dem Beiblatt unter Punkt 2.5a

Um alle Kunden zufrieden stellen zu können, ist es in der Regel notwendig, sich auf die Bedürfnisse und Erwartungen jedes einzelnen Kunden einzustellen und die Zufriedenheit regelmäßig zu messen. Im Rahmen einer Kundenzufriedenheitsmessung wird der Grad der Kundenzufriedenheit gemessen. Aufgrund fehlerhaft ablaufender Leistungsprozesse und anderer Einflussfaktoren gibt es neben den zufriedenen Kunden in der Regel auch immer eine Anzahl weniger zufriedener, mitunter auch **unzufriedener Kunden**. Listen Sie Ihre unzufriedensten Kunden auf und beantworten Sie für jeden Kunden, was die Unzufriedenheit Ihres Kunden verursacht hat und Maßnahmen sie ergriffen haben?

Beantworten Sie die Fragen auf dem Beiblatt unter Punkt 2.5b

Analysieren Sie Ihre **Kunden** systematisch? Nach Ihrem Wertschöpfungspotential (wissen Sie mit welchem Kunden Sie etwas verdienen, mit welchem Sie etwas verlieren)? Etwa in Form einer ABC-Analyse (Dabei analysieren Sie Ihre Kunden nach Ihrem Umsatzpotential – in der Regel macht man mit 20 % der Kunden 80 % des Umsatzes – dies wären A-Kunden – Darstellung der Analyse in Form eines Diagramms)? Wie sieht Ihr **Handlungskonzept** aus?

Beantworten Sie die Fragen auf dem Beiblatt unter Punkt 2.5c

Mitbewerberanalyse

Denken Sie an Situationen, in denen Sie Aufträge nicht bekommen, respektive an Ihre Mitbewerber verloren haben. In vielen Fällen ist die Entscheidung des Kunden nachvollziehbar, da der Mitbewerber etwas hatte, was für den Kunden besonders attraktiv war. D. h. der Mitbewerber konnte einen, für den Kunden nachvollziehbaren höheren Kundennutzen bieten. Listen Sie Situationen auf, in denen Sie Aufträge nicht bekommen haben. Notieren Sie zu jeder Situation die **Stärken der Mitbewerber**, die dazu geführt haben, dass Ihr Unternehmen den Auftrag nicht bekommen hat.

Beantworten Sie die Fragen auf dem Beiblatt unter Punkt 2.6a

Erinnern Sie sich Situationen in denen sie trotz großer Konkurrenz Aufträge machen konnten und versetzen Sie sich noch einmal in die Lage des Kunden in allen Stufen des Auftragsbeschaffungsprozesses (Akquisition). Listen Sie Ihre Akquisitionserfolge auf und notieren Sie, welche **Schwächen der Mitbewerber** für Sie von Vorteil waren.

Beantworten Sie die Fragen auf dem Beiblatt unter Punkt 2.6b

Analysieren Sie Ihre **Mitbewerber** systematisch? Kennen Sie die Strategien und Ziele der Mitbewerber? Wie sieht Ihr **Handlungskonzept** aus?

Beantworten Sie die Fragen auf dem Beiblatt unter Punkt 2.6c

Unternehmensanalyse

Die Entwicklung eines jeden Unternehmens ist durch die Erfolge die es erzielen konnte gekennzeichnet. Listen Sie die Erfolge Ihres Unternehmens auf.

Beantworten Sie die Fragen auf dem Beiblatt unter Punkt 2.7a

Aber nicht nur die Erfolge kennzeichnen die Entwicklung eines Unternehmens. Manchmal muss sich ein Unternehmen auch mit Misserfolgen auseinandersetzen. Listen Sie die Misserfolge Ihres Unternehmens auf:

Beantworten Sie die Fragen auf dem Beiblatt unter Punkt 2.7b

Ihr Unternehmen unterscheidet sich vermutlich in ganz spezifischen Bauleistungen und Produkten deutlich von anderen Unternehmen. Vor allem, da Sie in diesen Bereichen über besonders umfangreiche Erfahrung verfügen und/oder weil Sie besonders qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben. Sie genießen in diesem Bereich besonders großes Vertrauen bei den Nachfragern. Listen Sie die **Kernkompetenzen** (z. B. persönliche Kontakte, Beziehungsnetzwerke, strategische Partnerschaften mit Planern und andern Gewerken, Kostenvorteile, schlanke Organisation, Beschaffung von Baumaterialien usw.) Ihres Unternehmens auf. Erläutern Sie jeweils, wie sich diese Kernkompetenzen entwickelt haben.

Beantworten Sie die Fragen auf dem Beiblatt unter Punkt 2.7c

Sie haben jetzt aus ganz unterschiedlichen Perspektiven über die **Stärken** Ihres Unternehmens nachgedacht. Fassen Sie Ihre Stärken in einer Liste zusammen. Wie erhalten Sie Ihre Stärken bzw. wie bauen sie diese aus?

Beantworten Sie die Fragen auf dem Beiblatt unter Punkt 2.7d

Listen Sie die **Schwächen** Ihres Unternehmens aus Ihrer Sicht und aus der Sicht Dritter auf. Vermerken Sie zu jeder Schwäche, wie stark der Wunsch ist, die jeweilige Schwäche zu beheben? Was müsste geschehen, damit diese Schwäche kompensiert oder sogar in Stärken umgewandelt wird – d. h. auf welche Weise beschäftigen Sie sich damit, durch Verbesserungen aus Schwächen Stärken zu machen?

Beantworten Sie die Fragen auf dem Beiblatt unter Punkt 2.7e

Die zukünftige strategische Ausrichtung steht im direkten Zusammenhang mit den Chancen und Risiken des Marktes. Listen Sie aus der Sicht Ihres Unternehmens die **Chancen** und die **Risiken** auf.

Beantworten Sie die Fragen auf dem Beiblatt unter Punkt 2.7f

Im Laufe der unternehmerischen Tätigkeit baut man ein Netz nützlicher Beziehungen auf. Kontakte erhält man auf ganz unterschiedlichen Wegen – gezielt oder zufällig. Listen Sie die **Kontakte** auf, die wichtig für Ihren bisherigen Erfolg waren. Notieren Sie sich zu jedem Kontakt, wie der Kontakt entstanden ist und wozu der Kontakt **nützlich** war?

Beantworten Sie die Fragen auf dem Beiblatt unter Punkt 2.7g

Bei Betrachtung anderer Unternehmen kann man durchaus feststellen, dass diese oft über besseren Kontakte verfügen als das eigene Unternehmen. Halten Sie einfach einmal Kontakte fest, von denen Sie glauben, dass sie den Erfolg Ihres Unternehmens fördern können. Notieren Sie in einem ersten Schritt Ihre **Wunschkontakte**. Notieren Sie in einem zweiten Schritt – erst nachdem Sie alle Wunschkontakte aufgelistet haben – zu jedem Kontakt einige Ideen, wie Sie die Kontakte systematisch herstellen könnten.

Beantworten Sie die Fragen auf dem Beiblatt unter Punkt 2.7h

Ein Teil des Unternehmenserfolges ergibt sich oft aus Kunden- und sonstigen Beziehungen, die in ihrer Eigenschaft als **Multiplikatoren und Auftragsmittler** immer wieder zu Aufträgen verhelfen. Eine wertvolle Gruppe in diesen Zusammenhang sind auch die Mitarbeiter. Sie brauchen nur entsprechende Anreizsysteme, damit von solchen Multiplikatoren oder Vermittlern die Aufträge kontinuierlich hereinkommen. Listen Sie Ihre Auftragsvermittler auf und notieren Sie sich zu jedem Vermittler, warum bekommt gerade Ihr Unternehmen die Aufträge (Anreizsystem) und unter welchen Bedingungen können Sie die jeweilige Quelle erhalten?
Beantworten Sie die Fragen auf dem Beiblatt unter Punkt 2.7i

Kooperationen sind ein wichtiger Faktor für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung. Durch das Bündeln von Kernkompetenzen können wichtige Differenzierungsmerkmale (Unterscheidung) gegenüber dem Wettbewerb geschaffen werden. Viele potenzielle Aufträge für klein- und mittelständische Unternehmen der Bauwirtschaft können oft nur in Form einer Kooperation angenommen und abgearbeitet werden. Und Kooperationspartner sind in gewisser Hinsicht vergleichbar mit Dauerkunden. Ihre Kooperationspartner arbeiten immer wieder in Projekten mit Ihnen zusammen und lernen die Fähigkeiten Ihres Unternehmens kennen. Listen Sie die Stärken auf, die Ihre Kooperationspartner an Ihnen schätzen.

Beantworten Sie die Fragen auf dem Beiblatt unter Punkt 2.7j

In der Zusammenarbeit mit **Kooperationspartnern** entstehen vor dem Hintergrund des nachhaltigen Strukturwandels enge Beziehungen zwischen den Unternehmen. Da man nur gemeinsam zum Ziel kommt, ist oftmals die **Bereitschaft** zu gegenseitiger konstruktiver Kritik vorhanden. Nutzen Sie diese – manchmal auch unangenehme - Offenheit gegenüber Ihrem Unternehmen? Listen Sie die Aspekte Ihres Unternehmens auf, die Ihre Kooperationspartner als Schwächen sehen.

Beantworten Sie die Fragen auf dem Beiblatt unter Punkt 2.7k

Bau(dienst)leistungen und Produkte

Sind Ihre Bau(dienst)leistungen und Produkte **einzigartig und innovativ** und verfügen somit über eine entsprechende Differenzierung (Unterscheidung) gegenüber den Produkten und Leistung Ihrer Mitbewerber?

Beantworten Sie die Fragen auf dem Beiblatt unter Punkt 2.8a

Nur die **Weiterentwicklung** der eigenen Bau(dienst)leistungen und Produkte, ausgerichtet auf die konkreten Bedürfnisse der unterschiedlichen Zielgruppen in Abgrenzung zu den Leistungen der Konkurrenz macht Sie auf Dauer stark. Sicherlich haben Sie während der Bearbeitung eine Fülle von Anregungen bekommen, wie Sie die Produkte und Leistungen Ihres Unternehmens weiterentwickeln können. Listen Sie diese Ideen zur Weiterentwicklung auf.

Beantworten Sie die Fragen auf dem Beiblatt unter Punkt 2.8b

Erfolgreich im Markt sind Sie, wenn Sie zwei Bedingungen erfüllen:

- o Sie treffen genau die Interessen der Zielgruppe, das heißt jedes einzelnen Kunden in dieser Zielgruppe!
- o Sie sind besser als die Mitbewerber in diesem Bereich!

Wenn diese Bedingungen erfüllt sind, kann man von einem erfolgreich besetzten **Marktsegment** sprechen. Formulieren Sie die Marktsegmente, in denen Sie erfolgreich waren oder sind. Anschließend listen Sie die Ideen auf, die Sie für neue Segmente haben. Denken Sie dabei nicht an all die praktischen Schwierigkeiten, die bei der Realisierung im Wege stehen könnten. Formulieren Sie Ihre Visionen gem. Pkt. 2.3 – das ist der erste Schritt jeder Realisierung.