

MARKETING IM BAUGEWERBE

Vorwort und Einleitung



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
DI Peter Scherer
(Bundesinnung Bau)

Beirat: Ausschuss für Betriebswirtschaft
der Bundesinnung Bau

VORWORT UND EINLEITUNG ZUR SERIE**MARKETING IM BAUGEWERBE**

Der vorliegende Marketing Leitfaden „Marketing am Bau“ führt in die Grundbegriffe marktorientierten Denkens und Handelns ein. Inhaber, Geschäftsführer wie auch der Managementnachwuchs von Bauunternehmen können sich hier systematisch mit dem Denkansatz des Baumarketings vertraut machen. Die dafür nötigen Grundlagen werden zu Beginn jedes Abschnittes in leicht verständlicher Form dargestellt.

Anleitungen, Checklisten und Formulare laden zum aktiven Mit- und Weiterdenken ein, zum Ausfüllen, Überlegen und Verbessern. Der Leitfaden präsentiert eine Vielzahl wertvoller, allesamt aus der Praxis gewonnener Erkenntnisse, die durch eigene Anregungen, Erfahrungen und Beispiele laufend ergänzt und aktualisiert werden kann.

So entsteht für jeden Baumeister ein persönliches Nachschlagewerk, das er immer wieder gern und mit Gewinn zu Rate zieht. Systematisches Marketing bringt Vorsprung am Bau vor den Wettbewerbern.

Die Veröffentlichungsrechte verbleiben uneingeschränkt beim Autor und der Bundesinnung der Baugewerbe, Wien; Nachdruck ausschließlich mit schriftlicher Genehmigung des Verfassers oder seiner Rechtsnachfolger.

**1. Ausgangssituation und Motivation zur Serie:
Marketing am Bau**

Der Strukturwandel, wie er der Bauwirtschaft noch bevor steht, lässt eine radikale Umwälzung der Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten erwarten. Wenn die Bauunternehmen immer mehr Teile des Bauprozesses an sich ziehen und damit neue Aufgaben übernehmen, wenn sie die Bereitstellungsmentalität überwinden und zu einem aktiven Verhalten am Markt übergehen, wenn „einfache“ Arbeit immer seltener auf dem inländischen Arbeitsmarkt der Branche nachgefragt wird, dann sehen sich die Beschäftigten in den Unternehmen einem Veränderungsdruck ausgesetzt. Wenn die Unternehmen sich entwickeln und bewegen, dann können die Beschäftigten mit ihren Qualifikationen nicht bleiben, wo sie sind, sonst, so scheint es nur logisch und konsequent, werden sie sehen müssen wo sie bleiben.

Bis heute branchenübliches Marktverhalten, wie passives Bereitstellungsdenken reichen zukünftig nicht mehr aus um erfolgreich am Markt zu operieren und langfristig den Unternehmenserhalt zu sichern. Mit der Einführung eines systematischen Marketing-Management-Systems können die Chancen einer zielgerichteten, fundierten und systematischen Marktbearbeitung, - beobachtung und Strategieentwicklung auch in Unternehmen des Baugewerbes voll ausgenutzt werden. Bauunternehmen müssen heute verstärkt Marketing betreiben. Wesentliches Merkmal des Marketing ist die Abkehr vom „produktionsorientierten“ Denken und der Übergang zu einer marktbezogenen Unternehmenspolitik.

2. Vorgehensweise und Inhalte

Der modulare Aufbau bietet die Möglichkeit einer schrittweisen Anleitung und Hilfestellung zum Aufbau eines individuell an das Unternehmen angepassten Marketingkonzeptes, in Eigenregie.

Es beinhaltet alle Schritte einer ganzheitlichen Marketingkonzeption in chronologischer Abfolge und behandelt alle Marketingprozesse in einem Bauunternehmen anschaulich und der Zielgruppe angepasst.

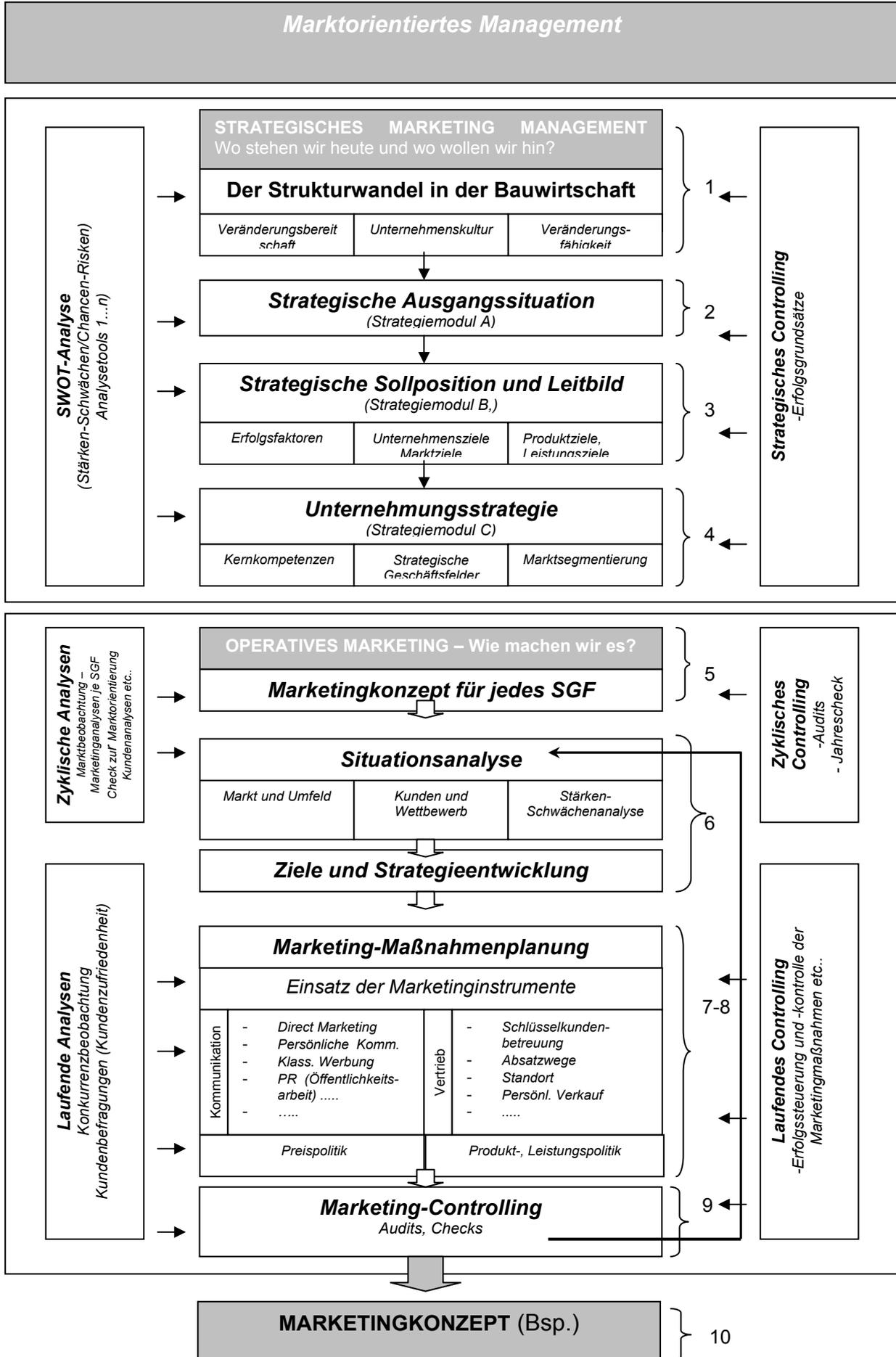
Die einzelnen thematischen Folder umfassen in der Regel ca. 4-6 Seiten wobei zusätzlich Einlegeblätter (Checklisten, Formulare, etc.) als weitere Arbeitsunterlage dienen. Vorgefertigte Excel Anwendungen erlauben eine schnelle Übertragung unternehmensspezifischer Daten in die jeweiligen Arbeitsblätter sowie eine Visualisierung marketingrelevanter Informationen. Ausgefüllte Checklisten, Formulare etc. können dann entsprechend archiviert werden, ähnlich einem Qualitätsmanagement-Aktenordnungssystem.

Die Beschreibung der einzelnen Module und die den Folder beigelegten Arbeitsunterlagen dienen als Interpretationshilfe für die Übertragung auf das eigene Unternehmen.

Die nachfolgende Abbildung zeigt eine Gesamtübersicht des Qualifizierungsprojektes zur systematischen Erarbeitung aller Module eines ganzheitlichen Marketing Konzeptes für Unternehmen des Baugewerbes.

Die in allen Modulen beigelegten Arbeitsmittel sowie Analysewerkzeuge unterstützen die Aufgaben des Marketing in einem Bauunternehmen und befähigen den Unternehmer Markttrends frühzeitig zu erkennen und auf Basis einer fundierten Analyse strategische Entscheidungen zu treffen, und operativ wirksam umzusetzen.

Durch den Aufbau der Serie „Marketing am Bau“ ist gewährleistet, dass auch der Bauunternehmer die umfassende Dimension des Marketing verstehen lernt und sein unternehmensbezogenes und auf die Branchenbesonderheiten Rücksicht nehmendes Baumarketingkonzept laufend verbessert und damit die Marktorientierung seines Unternehmens optimiert.



3. Anmerkungen zu den zentralen Inhalten der einzelnen Module:

Die Serie „Marketing am Bau“ veranschaulicht den Aufbau des Marketing Konzeptes, leitet den Anwender im Unternehmen durch das Projekt und stellt ihm wichtige Tools (Werkzeuge und Methoden) des Baumarketing zur Verfügung.

Modul 1 – Strukturwandel in der Bauwirtschaft

Beschreibung des gesamtwirtschaftlichen strukturellen Wandels und der Auswirkungen auf die Bauwirtschaft. Wie werden strukturelle Veränderungen erkannt und wie lassen sich die Auswirkungen auf die eigene Branche und das eigene Unternehmen erkennen? Wie begegnet man dem strukturellen Wandel. Lösungsansätze, Veränderungsmanagement und seine Instrumente als zur mittel- und langfristigen Existenzsicherung des Unternehmens. Was sind die Trends und zentralen Marktentwicklungen am Baumarkt?

Ist das Unternehmen aus seiner Entwicklung heraus überhaupt fähig und willens einen Veränderungsprozess zu durchlaufen?

Modul 2 – Strategische Ausgangssituation

Im Modul 2 erfolgt die Analyse und Bestimmung der strategischen Ausgangssituation.

Dazu wird vorab die große Anzahl sehr unterschiedlicher Bauunternehmen in einem ganzheitlichen Modell positioniert, welches Schlussfolgerungen hinsichtlich der Ausgangssituation und bestimmter „typischer“ Problem- und Chancenfelder und charakteristischer Merkmale aufzeigt.

Diese strategische Ist-Position wird der aktuellen Marktsituation gegenübergestellt - Es erfolgt eine erste Standortbestimmung des Unternehmens in Form einer Analyse der strategischen Ausgangssituation.

Modul 3 – Strategische Optionen für KMU's - Erfolgsfaktoren für kleine und mittlere Bauunternehmen zur Bewältigung des Strukturwandels

Auf Basis der ermittelten strategischen Ist-Positionierung werden in einem nächsten Schritt mögliche strategische Stoßrichtungen abgeleitet, die vor dem Hintergrund der aufgezeigten möglichen Entwicklungen in der Bauwirtschaft ratsam erscheinen. Es werden praxisorientierte Handlungsempfehlungen gegeben, wie die Weiterentwicklung zu einem Bauunternehmestyp der Zukunft bewältigt werden kann. Weiters werden die maßgeblichen **Erfolgsfaktoren** für die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und eine positive marktorientierte Unternehmensentwicklung sowie langfristige erfolgreiche Strategieansätze näher beschrieben und dargestellt.

Aus der neuen Unternehmensausrichtung wird das **Unternehmensleitbild** entwickelt. Der Einbezug der Mitarbeiter in die Entwicklung des Unternehmensleitbildes bildet die Basis für eine lückenlose Identifikation mit dem Leitbild und letztlich auch das Vertrauen der Mitarbeiter in das

Unternehmen. Nach außen hin muss das Leitbild gelebt werden um so auch das Vertrauen der Kunden zu gewinnen.

Modul 4 – Strategisches Marketing: Unternehmenspolitik und -strategie

Von den übergeordneten Unternehmenszielen werden die qualifizierten und quantifizierten Produkt- und Leistungs- sowie die Marketingziele abgeleitet. Dieses Zielbündel bildet die Ausgangsbasis für die Unternehmensplanung.

In der strategischen Planung wird zunächst eine Umfeldanalyse durchgeführt und dabei für jedes Geschäftsfeld geprüft, mit welcher Marktentwicklung zu rechnen ist und dann in einer Unternehmensdiagnose die Stärken und Schwächen ermittelt, die speziell für die einzelnen Geschäftsfelder von Bedeutung sind. Es erfolgt die Analyse des Unternehmens anhand des historischen Zahlenmaterials. Darstellung der Entwicklung der letzten drei Jahre der Kundensegmente, der Kundenstrukturen, der strategischen Geschäftsfelder, der Produkte und Leistungen, der Produkt-Markt-Matrix, der Projekte hinsichtlich der erwirtschafteten Deckungsbeiträge und Kundenstruktur. Darstellung der Stärken und Schwächen sowie der Chancen und Risiken des Unternehmens mit Hilfe der SWOT - Analyse. Schließlich wird für jedes Geschäftsfeld die Marktattraktivität und die Wettbewerbsposition in einem Portfolio dargestellt.

Eine **3-Jahres Analyse** aus einem klein-mittelständischen Bauunternehmen soll latent vorhandene Stärken und Neigungen durch den betriebswirtschaftlichen und individuellen Rückblick erkennen lassen. Diese Analyse gibt eine Struktur für die Datenerfassung vor, die für die **Unternehmenssteuerung** von großer Bedeutung ist.

Modul 5-9 – Operatives Marketing: Marketingkonzept für jedes strategische Geschäftsfeld - Der Leitfaden zum operativen Marketingkonzept

Ist die Unternehmensstrategie festgelegt, muss für jedes strategische Geschäftsfeld ein eigenes Marketingkonzept entwickelt werden. Diese Marketingkonzepte lassen sich in vier logische und chronologisch differenzierbare Phasen gliedern:

- *Situationsanalyse:* hierbei wird die gegenwärtige und zukünftige Situation des Unternehmens, seines Marktes und seines Umfeldes vorgenommen.
- Im Anschluss daran erfolgt die *Ziel- und Strategieplanung*. Es gilt Ziele festzulegen und Strategien zu deren Erreichung zu generieren.
- *Maßnahmenplanung:* im Abschluss der Marketing-Planung wird die Instrumentenkombination festgelegt, die die bestmögliche Umsetzung der Strategien im Hinblick auf die Zielerreichung gewähren soll.
- *Marketing-Controlling:* Nach Festlegung der Strategien und Planung der Marketingmaßnahmen erfolgt die Umsetzung bzw. das laufende und zyklische Controlling. Marketing – Controlling verfolgt das Ziel die Marketing Aktivitäten bzw. den Instrumenteneinsatz markt-, und kundenorientiert zu steuern. Durch die periodischen Soll - Ist Vergleiche im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses

können Probleme und Defizite im Marketing erkannt und in weiterer Folge beseitigt werden.

Der Erstellung von Marketingkonzepten bzw. der systematischen Planung des Marketing kommt aufgrund der wachsenden Dynamik und Komplexität des Umwelt- und Unternehmensgeschehens aber auch auf Grund von rechtl. Rahmenbedingungen (BASEL II etc.) eine immer wichtigere Bedeutung zu. Mit Hilfe von flexiblen Konzepten wird es möglich schneller auf die rasch ändernden Bedingungen zu reagieren.

In der vorliegenden Folderserie wird zwischen strategischer und operativer Marketing Management differenziert. Während sich das strategische Marketing Management mit den strategischen Geschäftseinheiten (SGE), Produkten oder Produktgruppen und der Unternehmensstrategie beschäftigt, ist der Gegenstand des operativen Marketing die konkrete Ausgestaltung der Marketinginstrumente und des Marketingplans bzw. Marketingkonzeptes.

Um die Durchgängigkeit bei der Erstellung bzw. Aufbau eines Marketingkonzeptes zu untermauern wurden die einzelnen Phasen des operativen Marketings (**Module 5-9**) in Form eines **Handlungsleitfadens** (Marketingkonzept) zusammengefasst.

☛ Wann und wie soll eine Marketingkonzeption ausgearbeitet werden?

Diese Frage kann man sehr leicht beantworten: Immer dann, wenn Sie ein größeres Marktvorhaben planen ist es notwendig bzw. ratsam ein Marketingkonzept zu erstellen. Im Vordergrund muss dabei der logische Aufbau stehen, wie er oben beschrieben ist.

Dabei genügt es wenn die einzelnen Punkte stichwortartig beschrieben und durch ergänzende Abbildungen (Graphiken und Tabellen) veranschaulicht werden. Es gilt auch hier die Regel: „Je kürzer ein Marketingkonzept gefasst ist, umso wahrscheinlicher ist es, daß es auch gelesen wird und bei der Umsetzung als wertvoller leitfaden dient. Beachten Sie dabei, daß ein Marketingkonzept nichts einmaliges sondern etwas dynamisches ist, und daß durch zu viele Detailbeschreibungen das Marketingkonzept zu statisch wird.

Modul 10 – ANWENDUNGSBEISPIEL: Marketingkonzept für das Geschäftsfeld des Einfamilienhausbaus

Ein Marketingkonzept für das Unternehmen zu erstellen bedeutet sehr viel Ausdauer und konsequentes Handeln. In der Praxis erleben wir sehr oft, dass Unternehmen ihre Marketingkonzepte fragmentarisch zwar umsetzen, jedoch sehr oft das „Prinzip der Schriftlichkeit“ vernachlässigen.

Anhand eines durchgängigen Fallbeispielen soll die **praktische Anwendung des Leitfadens in Form eines schriftlichen Musterkonzeptes** veranschaulicht werden.

4. Ziele und Kundennutzen des Gesamtprojektes „Marketing am Bau“

Der Nutzen des Projektes „Marketing am Bau“ liegt in nachfolgenden Bereichen:

- Er gibt die Sicherheit für den Aufbau eines bauspezifischen Marketing Konzeptes, das den Anforderungen einer markt- und kundenorientierten Unternehmensführung eines Bauunternehmens gerecht wird.
- Er schafft klares Bewusstsein unter den Bauakteuren hinsichtlich der Notwendigkeit des Aufbaues einer Marketing Kompetenz in Unternehmen der Bauwirtschaft.
- Er sensibilisiert den Bauunternehmer für die aktuelle Marktsituation und die Möglichkeiten, die ein Bauunternehmer hat und gibt ihm Schritt für Schritt eine Handlungsanleitung, wie er ein ganzheitliches bauspezifisches Marketing Konzept erstellt und vor allem umsetzt.

Mit dem Einsatz in der betrieblichen Praxis werden nachfolgende Ziele angestrebt:

- Die Bauunternehmer bzw. Baumeister für marketing-relevante Aufgaben in ihrem Unternehmen zu sensibilisieren.
- Den Einsatz der Methoden und Werkzeuge des Baumarketing anzuregen, unterstützen und zu fördern.
- Bauunternehmern neue Fähigkeiten im Bereich des Einsatzes moderner Managementinstrumente zu vermitteln und neue Möglichkeit der Geschäftstätigkeit zu eröffnen
- Eine Höherqualifizierung der Unternehmen des Baugewerbes im Bereich des Marketing und insgesamt die Marketing Kompetenz im Baugewerbe zu erhöhen