

Und in welche Richtung fährt IHR Unternehmen?



Leitfaden

Marktorientiertes Management am Bau

Ein Impulsprojekt im Rahmen der Initiative „Zukunft Bau“

VORWORT

Warum noch ein Leitfaden zum Thema Marketing?

Über Marketing ist viel Literatur auf dem Markt. Welchen Vorteil sollte noch eine Veröffentlichung bringen? Die Antwort liegt auch hier im Kunden. Dieser Praxisleitfaden ist darauf ausgerichtet, sich schnell einen Überblick über das Thema Marketing am Bau, den Marketingprozess und die notwendigen Handlungsschritte zur Erarbeitung eines Marketingkonzeptes verschaffen zu können.

Die Betriebswirtschaft hat zahlreiche Methoden und Werkzeuge entwickelt um Entscheidungsträger und Marketingverantwortliche im Unternehmen bei der marktorientierten Ausrichtung Ihres Unternehmens zu unterstützen. Jedoch werden diese Methoden gerade in klein- und mittelständischen Unternehmen der Bauwirtschaft immer noch zu wenig angewendet. Die Gründe liegen darin, dass die Methoden zu wenig praxisorientiert und auf die Bedarfe von KMU's ausgerichtet sind, die Darstellung zu wenig branchenspezifisch oder einfach die Überlastung durch das operative Tagesgeschäft zu groß ist um die für Marketingfragen erforderliche Zeit aufzuwenden. Bücher sind oft zu kompliziert, zu umfangreich und zu aufwändig gestaltet um auf entsprechende Resonanz in der Zielgruppe des Baugewerbes zu stoßen.

Diese Ausgangssituation zeigt die Notwendigkeit eines Praxisleitfadens, der in einfacher, übersichtlicher und auf die Bedarfe der Zielgruppe angepasster Weise ein Vorgehen mit geeigneten Werkzeugen und Methoden präsentiert. Das Hauptaugenmerk bei der Gestaltung des Praxisleitfadens lag auch darauf gerichtet, eine Anwendung möglichst ohne bzw. mit minimaler Unterstützung externer Beratung zu ermöglichen.

Mit dem vorliegenden Praxisleitfaden möchten wir Sie ermutigen, den ganzheitlichen Ansatz des Marketings mit großem Engagement (weiter) zu verfolgen, so wie dies in einigen Unternehmen der Branche bereits geschieht. An diejenigen in der Bauwirtschaft, die dem Gedanken der marktorientierten Unternehmensführung noch skeptisch gegenüberstehen, appellieren wir, sich Marketing als Führungskonzept unternehmerischen Handelns zu öffnen. Ihre Kunden werden es Ihnen danken! Der Leitfaden, den wir Ihnen vorlegen, gibt dazu eine Fülle von sofort umsetzbaren Anregungen.

Die praktische Anwendbarkeit des Handbuches (Methodenleitfadens) wird dadurch gewährleistet, dass der Verfasser über jahrelange Erfahrung im Einsatz von Methoden und Werkzeugen des Marketings verfügt. Die Erarbeitung des Leitfadens erfolgte in enger Zusammenarbeit mit Experten der Baubranche. Der Dank des Verfassers gilt damit all den Praktikern, insbesondere dem Baubetriebswirtschaftlichen Ausschuss der Bundesinnung Bau unter dem Vorsitz von BM Ing. Philipp Sanchez de la Cerda und fachlicher Beratung von BM DI Meinhard Lesjak, die in vielen Diskussionen ihre Erfahrungen mitteilten und zur praxisbezogenen Gestaltung dieses Leitfadens beigetragen haben.

Wenn Sie im Zusammenhang mit der Anwendung und Umsetzung des Praxisleitfadens Fragen haben, dürfen wir sie bitten, mit uns in Kontakt zu treten. Für Anregungen und einen Erfahrungsaustausch stehen wir Ihnen selbstverständlich jederzeit gerne zur Verfügung.

Viel Erfolg bei der Umsetzung wünscht

Dr. Ernst Kreuzer

Bauen Sie zukünftig verstärkt aufs Marketing ...

Die wachsende Bedeutung des Marketings ist, insbesondere für Unternehmen der Bauwirtschaft, mittlerweile unbestritten. Wesentliche Treiber dieser Entwicklung sind zunehmend gesättigte Märkte, steigender Wettbewerbsdruck und die Notwendigkeit, sich stärker vom (internationalen) Wettbewerb zu differenzieren. Marketing ist kein optionales Instrument sondern viel mehr integrativer Bestandteil der Leistungserbringung.

Im Sinne eines **marktorientierten Managements** hat der Unternehmer die Aufgabe, Kundennutzen zu generieren, diesen während der Leistungserbringung zu gestalten und gegenüber den Kunden als Wertvorteil zu kommunizieren. Für einen positiven Kundennutzen muss die Leistungserbringung über den gesamten Ablauf den Kundenerwartungen, also dessen Qualitätsvorstellungen entsprechen. Als ganzheitlicher Ansatz der Unternehmensführung steht **marktorientiertes Management** also auch direkt mit dem betrieblichen Qualitätsbegriff bzw. mit prozessorientierten Qualitätsmanagementsystemen (ISO 9001) in Verbindung.

UNTERNEHMENSFÜHRUNG = MARKTORIENTIERTES MANAGEMENT = MARKETING

Als Unternehmer legen Sie Ziele bzw. die grundsätzliche Entwicklungsrichtung Ihrer Unternehmung sowie die Strategien zur Umsetzung fest. Sie entscheiden in Abhängigkeit Ihrer Wettbewerbsvorteile über Positionierung im Wettbewerbsumfeld, Tätigkeitsbereiche und Absatzmärkte. Als Strategie (griech. Feldherr, Leiter) im Management gestalten Sie nicht nur ein statisches Konstrukt. Neben grundsätzlichen Festlegungen steuern Sie einen dynamischen Prozess von Veränderungen und Interaktionen vielfältiger Rahmenbedingungen.

Der vorliegende Praxisleitfaden „**Marktorientiertes Management**“ der auf Initiative und in Zusammenarbeit mit dem Baubetriebswirtschaftlichen Ausschuss der Bundesinnung Bau erarbeitet wurde, strebt folgende Ziele an:

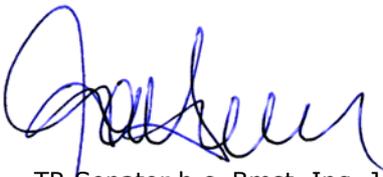
- Unternehmer und Führungskräfte verstärkt für Marketing-relevante Aufgaben zu sensibilisieren.
- Den Einsatz moderner Marketingmethoden und Managementinstrumente anzuregen, sowie durch einfache, aber effektive Werkzeuge, die umgehend einsetzbar sind, zu unterstützen und zu fördern.

Der Nutzen für Sie ist vielfältig:

- Sie erlangen Sicherheit im Umgang mit Marketing- Methoden und -Werkzeugen.
- Sie erkennen Zusammenhänge und das Wesentliche im Marketingprozess.
- Sie erhalten durch "Learning by doing" direkt im Arbeitsalltag praxisorientiertes Know-how.
- Sie besitzen ein umfangreiches Nachschlagewerk.
- Sie stellen Ihren wirtschaftlichen Erfolg sicher.

Im Rahmen der Initiative „Zukunft Bau“ erhalten Sie aktive Unterstützung durch individuelle Coaching- Workshops und Ausbildungsmaßnahmen an den BAUakademien.

Die Bundesinnung Bau wünscht Ihnen viel Erfolg bei der Umsetzung in Ihrem Unternehmen.



TR Senator h.c. Bmst. Ing. Johannes Lahofer
Bundesinnungsmeister

Das Projektteam des Baubetriebswirtschaftlichen Ausschusses der Bundesinnung Bau:

BM Ing. Karl **GRABHER**

Mag. Adolf **GRÜNAUER** (BAUakademie)

Ing. Norbert Christian **HARTL**

BM Ing. Robert **JÄGERSBERGER**

Dipl.-Ing Peter **KREUZBERGER**

BM Ing. Manfred **LEINER**

BM Dipl.-Ing. Meinhard **LESJAK** (Fachberatung)

BM Ing. Wolfgang **PILLER**

BM Dipl.-Ing. Alexander **PONGRATZ**

BM Ing. Philipp **SANCHEZ DE LA CERDA** (Vorsitz)

Dipl.-Ing. Peter **SCHERER** (Projektleitung; GS Bau)

BM Ing. Johann **SCHÖLL**

Präambel zum Leitfaden
MARKETING AM BAU

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.

Aufbauend auf die Marketing-Folderserie der Bundesinnung Bau (Download im Internet unter www.bau.or.at) fasst der Marketing-Leitfaden die Inhalte des operativen Marketings (Modulthemen 5 bis 10) in einem ausführungorientierten Praxis-Handbuch zusammen. 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 Bau. 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.

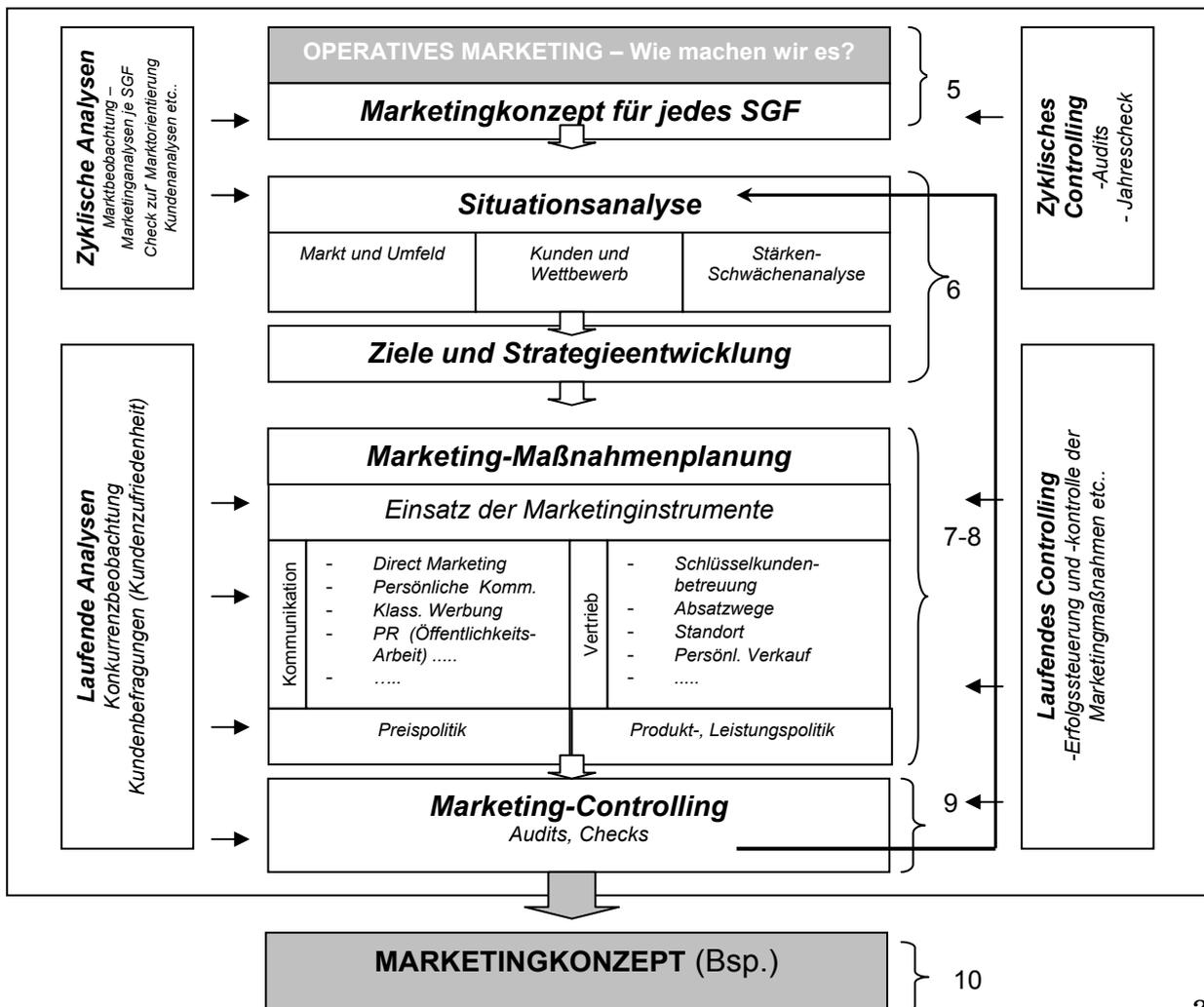
Bis heute branchenübliches Marktverhalten, wie passives Bereitstellungsdenken reichen zukünftig nicht mehr aus um erfolgreich am Markt zu operieren und langfristig den Unternehmenserhalt zu sichern. Mit der Einführung eines systematischen Marketing-Management-Systems können die Chancen einer zielgerichteten,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

Die Folderserie und der Leitfaden zeigen alle Schritte einer ganzheitlichen Marketingkonzeption in chronologischer Abfolge gezeigt und behandeln alle Marketingprozesse in einem Bauunternehmen anschaulich sowie der Zielgruppe angepasst.

Marktorientiertes Management



Die einzelnen Module, zusätzliche Einlegeblätter (Checklisten, Formulare, etc.) als weitere Arbeitsunterlage sowie vorgefertigte Excel-Anwendungen (Download von www.bau.or.at) 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 beigelegten Arbeitsunterlagen dient als Interpretationshilfe für die Übertragung auf das eigene Unternehmen.

Die Abbildung (Seite 2) zeigt eine Gesamtübersicht des Projektes zur systematischen Erarbeitung aller Module eines ganzheitlichen Marketing Konzeptes für Unternehmen des Baugewerbes.

Die den Modulen zugehörigen Arbeitsmittel sowie Analysewerkzeuge unterstützen die Aufgaben des Marketings 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 der Bauunternehmer die umfassende Dimension des Marketings erkennt 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 Bauunternehmenstyp der Zukunft bewältigt werden kann. Weiters werden die maßgeblichen Erfolgsfaktoren für die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und eine positive marktorientierte Unternehmensentwicklung sowie langfristig 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 Umfeld Analyse 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: 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 rechtlichen 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.

Im vorliegenden Marketing-Programm (Folderserie und Leitfaden) wird zwischen strategischem und operativem 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 Marketings 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 Fallbeispiels soll die praktische Anwendung des Leitfadens in Form eines schriftlichen Musterkonzeptes veranschaulicht werden.

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

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

- Sicherheit für den Aufbau eines bauspezifischen Marketing Konzeptes, das den Anforderungen einer markt- und kundenorientierten Unternehmensführung eines Bauunternehmens gerecht wird.
- Klares Bewusstsein unter den Bauakteuren hinsichtlich der Notwendigkeit des Aufbaues einer Marketing Kompetenz in Unternehmen der Bauwirtschaft.
- Es 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 Baumarketings anzuregen, unterstützen und zu fördern.
- Bauunternehmern neue Fähigkeiten des Einsatzes moderner Managementinstrumente zu vermitteln und neue Möglichkeiten der Geschäftstätigkeit zu eröffnen.
- Eine Höherqualifizierung der Unternehmen des Baugewerbes im Bereich des Marketings und insgesamt die Marketing Kompetenz im Baugewerbe zu erhöhen.

Leitfaden:

Marktorientiertes Management am Bau

LEITFADEN MARKETINGKONZEPT

(„Operatives Marketing“)

INHALTSVERZEICHNIS

EINLEITUNG	2
0. Projektplanung	3
I.1. Bewusstseinsbildung und Mobilisierung	3
I.2. Projektplanung – Planung des Marketing Projektes	3
II. Situationsanalyse	4
II.1. Markt- und Umfeldanalyse	4
II.2. Geschäftsfeldanalyse, Internes Audit und Analyse der Preispolitik	5
II.3. Kunden- und Wettbewerbsanalyse	7
II.4. Stärken-Schwächen/Chancen-Risiken Analyse	9
III. Ziel- und Strategieentwicklung	11
III.1. Marketingziele definieren	12
III.2. Strategische Positionierung	13
IV. Marketing-Maßnahmen, Planung und Umsetzung	13
IV.1. Überprüfung möglicher Maßnahmen	13
IV.2. Erarbeiten von Marketing-Maßnahmen	22
IV.3. Umsetzung der Marketing-Maßnahmen–Budget	23
V. Marketing – Controlling	23
(Soll/Ist-Vergleiche und Korrekturmaßnahmen)	
ANHANG:	
Begriffsdefinitionen	
Toolbox (Hilfsmittel),	
Fragenkatalog – Zusammenfassung,	
Phasencheck und Marketing Schnellcheck auf Excel Basis	



EINLEITUNG

Der vorliegende Leitfaden soll Sie bei der Erarbeitung ihres **unternehmensspezifischen Marketingkonzeptes** unterstützen und eine konkrete Hilfestellungen in Verständnis und Umsetzung des Marketingprozesses bieten. Um das Verständnis für die Vorgehensweise und den praktischen Bezug zu erhöhen bezieht sich der Leitfaden beispielhaft auf das Geschäftsfeld des Einfamilienhausbaus. Die hier beschriebene Vorgehensweise in der Erarbeitung eines Marketingkonzeptes ist grundsätzlich auf alle Strat. Geschäftsfelder anwendbar. Die praktische Durchführung dieser Anleitung wird durch Formulare und Checklisten vervollständigt, die eine Ergänzung der jeweiligen Kapitel darstellen. Ausgehend von der Projektvorbereitung (**Bewusstseinsbildung, Mobilisierung und Projektplanung**) lässt sich ein Marketingkonzept in einem Bauunternehmen idealtypisch in **vier Phasen** umsetzen. Diese Phasen spiegeln sich auch in den Kapiteln dieses Leitfadens wider:

- ◆ Situationsanalyse
- ◆ Zielformulierung und Strategieentwicklung
- ◆ Marketing Maßnahmen und Durchführung
- ◆ Marketing – Controlling

Diese einzelnen Phasen sind voneinander abhängig und können sich zeitlich und inhaltlich überschneiden.



Der **Aufbau** des Leitfadens orientiert sich an der optimalen praktischen Umsetzung und teilt sich in jedem Kapitel in vier Teile:

- ◆ **Fragenkatalog:** Eine Reihe von branchenspezifischen Fragen ermöglicht Ihnen, das folgende Thema bereits in seiner praktischen Relevanz durchzudenken und alle nötigen Informationen für die Bewältigung des Themas zusammenzutragen.
- ◆ **Inhalt:** In einer kurzen Einleitung werden die zentralen Gedanken vorgestellt.
- ◆ **Umsetzung:** Eine intensive Auseinandersetzung mit dem jeweiligen Thema ermöglicht Ihnen, die Systematik und Relevanz der einzelnen Marketingphasen zu verstehen.
- ◆ **Hilfsmittel:** Die Hilfsmittel, die sich aus Checklisten, Formularen und Checklisten zusammensetzen, erlauben Ihnen, die erlernten Methoden und Maßnahmen in Ihrem Unternehmen durchzuführen. Diese finden Sie im Anlagenband, der „Toolbox“.

I. PROJEKTVORBEREITUNG

I. 1. Bewusstseinsbildung und Mobilisierung

Marketing ist nicht als isoliertes Führungsinstrument zu betrachten, denn es erfordert die gemeinsamen Anstrengungen des gesamten Mitarbeiterstabes. Wenn auch die Verantwortung beim Geschäftsführer bzw. Baumeister liegt, so sollte es in seinem Interesse liegen, zumindest alle entscheidungsrelevanten Personen in den Marketing-Prozess frühzeitig einzubinden, um nachträgliche Akzeptanzprobleme zu verhindern. Voraussetzung für eine Umsetzung des Marketing-Gedankens ist ein von allen Beteiligten umgesetztes Marketingverständnis. Benutzen Sie diesen Leitfaden, um die angeeignete Marketingmethodik in Ihr Unternehmen zu tragen.

→ Inhalt

Umsetzung

Am Beginn einer marketingorientierten Unternehmensausrichtung sollte ein Startworkshop stehen, der allen an diesem Prozess Beteiligten vermittelt, was Marketing beinhaltet und was es für ein Bauunternehmen leisten kann. Einzelne Fragen, die für den weiteren Verlauf von Bedeutung sind, können bereits in diesem Rahmen geklärt werden.

→ Wer übernimmt die Koordinierung aller notwendigen Arbeitsschritte?

Bei der Frage der Zuständigkeit für die Projektleitung bieten sich grundsätzlich folgende Varianten an:

- a.) der Eigentümer oder Geschäftsführer als Marketingprojektleiter
- b.) der Marketingleiter, sofern im Unternehmen diese Funktion ausgeübt wird, was in Bauunternehmen eher den Ausnahmefall darstellt.

Hinzuzufügen ist, dass in beiden Fällen zu empfehlen ist, externe Marketingberatung hinzuzuziehen, die über breite Branchenerfahrung verfügt und Sie durch den Marketingprozess geleiten kann.

→ Was muss bei der Vorbereitung und Organisation der ersten Sitzung beachtet werden?

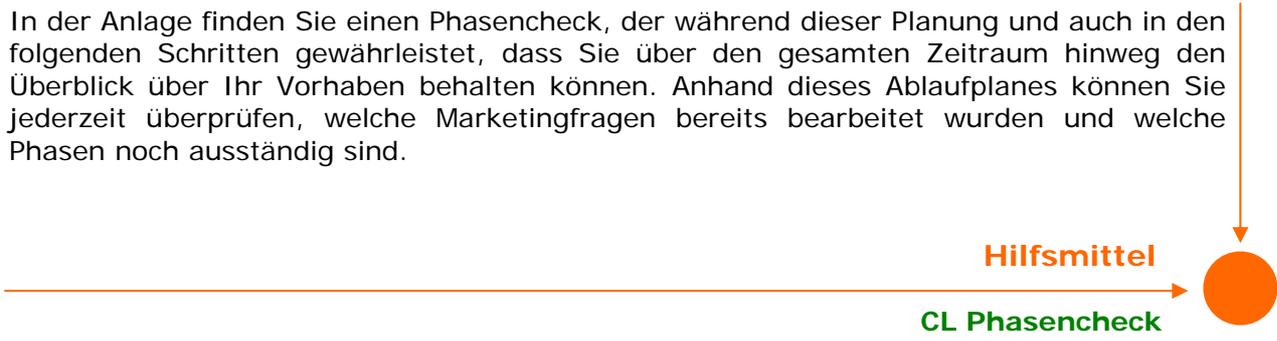
Die organisatorische Vorbereitung umfasst u.a.:

- ◆ Festlegung eines Workshop-Termins
- ◆ Teilnehmer aus den Mitarbeitern, insbesondere jene mit Kundenkontakt auswählen (Bauleiter etc...)
- ◆ Unterlagen (Leitfaden Marketingkonzept!) vorbereiten
- ◆ Klärung der Besprechungspunkte

I. 2. Planung des Marketingprojektes

Der Projektablaufplan strukturiert Organisation und Vorgehen in den weiteren Phasen des Marketing-Projektes. Er muss eine klare Zuweisung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten für die formulierten Aufgaben enthalten, um die effiziente Umsetzung des Marketingstrukturierungsprozesses zu gewährleisten. Zudem helfen klare Zeitvorgaben für die einzelnen Projektphasen (Mobilisierungsphase, Geschäftsfeldanalyse, Zielformulierung und Strategieentwicklung, Marketing-Maßnahmen und Durchführung, Marketing-Controlling) zeit- und kosteneffizient zu arbeiten.

In der Anlage finden Sie einen Phasencheck, der während dieser Planung und auch in den folgenden Schritten gewährleistet, dass Sie über den gesamten Zeitraum hinweg den Überblick über Ihr Vorhaben behalten können. Anhand dieses Ablaufplanes können Sie jederzeit überprüfen, welche Marketingfragen bereits bearbeitet wurden und welche Phasen noch ausständig sind.



Hilfsmittel

CL Phasencheck

II. Situationsanalyse

Die Analysephase begründet den ersten Schritt des Marketingprozesses. Sie ist unerlässliche Grundlage für eine marktkonforme Unternehmensstrategie und in weiterer Folge relevant für die Umsetzung aller operativen Marketingmaßnahmen. Eine umfassende Marketinganalyse gliedert sich in vier Teile und richtet ihren Blick auf alle marketingrelevanten Unternehmens- und Marktbereiche:

1. **Markt- und Umfeldanalyse**
2. Die **Geschäftsfeldanalyse** und das **interne Audit** als eine Art „Fitness Check“ Ihres Baubetriebes
3. Die **Kunden- und Wettbewerbsanalyse** definiert Stärken und Schwächen der Wettbewerber und analysiert die Kundenstruktur und Kundenbedürfnisse
4. Die **SWOT-Analyse** fasst schließlich den gesamten Prozess der strategischen Geschäftsfeldanalyse zusammen und führt zu einer Liste von Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken Ihres Unternehmens

II. 1. Markt- und Umfeldanalyse

Fragenkatalog

- Wie groß ist der angestammte, regionale und lokale Markt? (Anzahl der EF-Häuser, geografische Abgrenzung des potenziellen Absatzgebietes)
- Wie groß ist das anstehende Rohbauvolumen im Neubau (in €) - Die Größenordnung des Neubaus im Einzugsgebiet (in €)?
- Wie hoch ist der Marktanteil ihres Unternehmens – Welcher Marktanteil wird gehalten – Welcher Marktanteil wird angestrebt?
- Wie haben sich die Marktanteile im Vergleich zum Vorjahr verändert? Wenn Minus, warum? Wenn Plus, warum?
- Welche Entwicklungen sind bei Marktpotenzial, Marktanteile, Marktwachstum, geografischer Verteilung zu verzeichnen?
- Wie ist der Verlauf der Baugenehmigungen in meinem Marktgebiet in den letzten drei Jahren?
- Welche Gebäudetypen bzw. Haustypen und Ausbaugrad sind üblich - und welche haben an Anteil gewonnen?

Die Markt- und Umfeldanalyse ist eine wesentliche Voraussetzung für die Entwicklung Ihrer grundlegenden Marketingstrategie, denn erst in der Kenntnis der Beschaffenheit und möglichen Lücken des Marktes können Sie herausfinden, welche Markt- und Kundensegmente Potential für Ihre Geschäftsfelder zeigen.

→ **Inhalt**

Umsetzung

Voraussetzung für diese Analyse ist ein internes Marktinformationssystem, das relevante Veränderungen am Markt permanent an Sie weiterleiten kann. Für die Erstellung eines solchen Systems ist zuerst festzulegen, welche Informationen für Sie von Bedeutung sein können und welche Quellen für diese Daten Ihnen zugänglich sind.

→ Wie lassen sich regionale Basisdaten für Baumarktanalysen und Baumarktprognosen erheben?

1. Zur Ermittlung der regionalen und lokalen Baunachfrage bieten sich folgende Quellen an:
 - ☛ Die erteilten Baugenehmigungen: Besonders wichtige Frühindikatoren für Ihr Absatzgebiet
 - ☛ Fertigstellungen: Eher Spätindikatoren bzw. Kontrolldaten
 - ☛ Auftragseingänge im Bauhauptgewerbe: Begrenzter Nutzwert als Indikator
 - ☛ Regionaldaten als Serviceleistungen
2. Regionale strukturelle Branchendaten im Einzugsgebiet

Von Statistik- und Bauämtern sind zu geringen Kosten auch regionale Sonderauswertungen zu beziehen, wie z.B.

- ☛ Überwiegend verwendete Wohnbaustoffe, bei EFH z.B. Mauerziegel, Holzbauweise, Fertigteilebau etc. oder
- ☛ Gebäude nach Art der Beheizung und Art der Heizenergie

3. Datenbanken für Regional und Gemeindeanalyse

Hilfsmittel

CL Vorbereitung Marktbeobachtung
CL Marktinformation

II. 2. Geschäftsfeldanalyse und internes Audit

Fragenkatalog

- ☑ Wie verläuft die Umsatzentwicklung in den letzten drei Jahren im SGF Einfamilienhaus? Wie hoch ist der jeweilige Umsatz in den übrigen SGF?
- ☑ Wie verläuft die Gewinnentwicklung bzw. die Entwicklung des Deckungsbeitrages (DB) in den letzten drei Jahren im SGF Einfamilienhaus? Wie verläuft die Gewinn-, DB-Entwicklung in den übrigen SGF?

Im ersten Schritt sollten Sie sich vergegenwärtigen, welche Kenntnisse eine strategische Marketingplanung für Ihr Strategisches Geschäftsfeld¹ Einfamilienhaus benötigt. Hierfür sollten Sie Ihr Unternehmen mit Kennzahlen im Markt verorten. Die Beantwortung folgender Fragen ermöglicht Ihnen erst, Marketingaktivitäten zu entwickeln, die spezifisch auf Ihre Unternehmenssituation zugeschnitten sind:

- In welcher Situation befindet sich das Unternehmen zur Zeit?
- Wie kann die Situation der gesamten Branche, Trends und Perspektiven der Branche charakterisieren?
- In welcher Weise wird dies auf mein Unternehmen zukünftig betreffen?

Inhalt

¹ Strategisches Geschäftsfeld (SGF): Begriffserklärung siehe S. 25 ff.

Umsetzung

Als klassischer Klein- oder Mittelbetrieb können Sie sich darauf beschränken, die Aufträge der letzten 3-5 Jahre zu erfassen. Beginnen Sie mit dem strategischen Geschäftsfeld Einfamilienhaus – erst wenn Sie den Leitfaden erfolgreich an diesem SGF durchgespielt haben, können Sie daran denken, das Konzept auch auf ihre anderen Geschäftsfelder zu übertragen. Dabei sind die Kriterien festzulegen, die für ein Geschäftsfeld zu analysieren sind. Diese Kriterien werden zur Veranschaulichung der Systematik angesetzt und sind beliebig wählbar (z.B. Umsatzentwicklung, Gewinn, Umsatzrendite, Kostenstruktur, etc.).

Hilfsmittel**FO Auftragsanalyse nach Geschäftsfeldern (EFH)****INTERNES AUDIT**

Um rechtzeitig Chancen und Problembereiche erkennen zu können, ist anzuraten, ein internes Audit mindestens einmal im Jahr durchzuführen. Im Zuge dieser Überprüfung können geeignete Maßnahmen zur Verbesserung der Betriebsleistung entwickelt werden.

Umsetzung

In der Entwicklung eines unternehmenseigenen Marketing-Audits geben die im Leitfaden im jeweiligen Kapitel vorangestellten Leitfragen Orientierung. Zusätzlich bietet ein Marketingschnellcheck (auf Excel Basis) die Möglichkeit einer Standortbestimmung.

Hilfsmittel**CL3 Marketing Audit Fragenkatalog für den Marketingleitfaden
Marketing Schnellcheck, siehe Anhang****ANALYSE DER PREISPOLITIK**

- Welche Eigenschaften erachtet Ihre Zielgruppe bei einem Haus als besonders wichtig?
- Überzeugen Sie in den für Zielkunden relevanten Leistungsaspekten?
- Wie agiert Ihr Mitbewerb in seiner Preispolitik?
- Wie bewerten die Kunden den Nutzen seines Preis/Leistungsverhältnisses?
- Wie setzt sich Ihr Preis derzeit zusammen?
- Wie groß ist der Anteil, der sich auf die Kosten zurückführen lässt?
- Welchen Deckungsbeitrag lukrieren Sie beim Bau eines Hauses?
- Sind durch effizientere Kostenstrukturen Einsparungen möglich, die Ihnen eine größere Marge oder eine Preissenkung ermöglichen?
- Inwiefern unterstützt Ihre Marktkommunikation Ihr angebotenes Preisspektrum?

Da Ihre Preisgestaltung im SGF Einfamilienhaus in direktem Zusammenhang mit dem Umsatz Ihres Geschäftsfeldes bzw. dem Deckungsbeitrag² den sie erwirtschaften steht, sollten Sie sich besonders intensiv mit Ihrer aktuellen Preispolitik auseinandersetzen. Setzen Sie Ihre Erkenntnisse in Beziehung zu den Preisen Ihrer Konkurrenz und prüfen Sie, welche Vorstellungen der Kunde von einem optimalen Preis/Leistungsverhältnis hat. Ein für einen Kunden angemessener Preis orientiert sich an seinem Verständnis, welchen Nutzen er sich aus Ihren Leistungen ziehen kann – die tatsächlichen Kosten für Rohstoffe und Fertigung spielen in dieser Einschätzung kaum eine Rolle. Diese subjektive Bewertung kann letztlich nur über eine Kundenbefragung aufgedeckt werden.

→ Inhalt

²Deckungsbeitrag (DB): Begriffserklärung siehe S. 25 ff.

II. 4. KUNDEN- und WETTBEWERBSANALYSE

ANALYSE DER KUNDEN

Fragenkatalog

- Welche Kunden haben Sie (Kundenstruktur) – wer ist Ihr typischer Kunde? Bauherrtyp, Alter, Einkommen, Umsatzgröße etc.?
- Wie beurteilen die Kunden Ihren Betrieb? Welche Aktivitäten unternehmen Sie, um Ihre Kunden und deren Wünsche kennen zulernen?
- Was wollen, brauchen und erwarten die Kunden heute und morgen?
- Wie steht es um die allgemeine Zufriedenheit der Kunden mit Ihrer Firma?

Um kundenorientiert arbeiten zu können, müssen Sie sich zuerst ein qualifiziertes Bild Ihrer Kunden machen können. Dies setzt voraus, diese in so genannte Zielgruppen zu unterteilen. Auf Basis dieser Erkenntnis können Sie die Bedürfnisse der einzelnen Zielgruppen herausarbeiten und gezielt auf diese Interessen und Wünsche eingehen.

→ **Inhalt**

Umsetzung

Teilen und analysieren Sie Ihre Kunden der letzten drei Jahre im Geschäftsfeld Einfamilienhaus (EFH) nach folgenden Segmentierungskriterien:

- ◆ Region
- ◆ Alter und Familienstand
- ◆ Geschlecht
- ◆ Familiengröße
- ◆ Ausbildung und Beruf
- ◆ Haushaltseinkommen

Nun versuchen Sie, festzulegen, welche Kriterien für die Zufriedenheit mit Ihrer Leistung bestimmend waren (z.B.: Ziegelmassivbauweise, Finanzierungsmöglichkeiten, kurze Bauzeit, Termintreue, etc.).

Nun verbinden Sie diese Erkenntnisse mit jenen aus der Kundengruppenanalyse und arbeiten Sie heraus, welche Kundengruppierungen sich voneinander abgrenzen. Analysieren Sie die Anforderungen der Zielgruppen:

- Welche Interessen hat Ihre Zielgruppe?
- Welche speziellen Probleme hat Ihre Interessenszielgruppe?

Bearbeiten Sie für jede Zielgruppe die folgenden Fragen (Nehmen Sie dazu auch das Formular Kundenanalyse zu Hilfe):

- Was versteht dieser Kunde unter Qualität?
- Welche Einstellung hat der Kunde zu Baumeistern?
- Was erwartet der Kunde von einem Baumeister?
- Welche Einstellung hat der Kunde zum Thema Architektur?
- Welche Einstellung hat der Kunde zum Thema Service?
- Welche Einstellung hat der Kunde zu Geld?
- Wie ist die Arbeitsweise des Kunden?

→ **Hilfsmittel**

FO Kundenanalyse
CL Kundenbefragung (Kundenzufriedenheit)

ANALYSE DER WETTBEWERBSITUATION

Fragenkatalog

- ☑ Wer sind die vier bis fünf wichtigsten Wettbewerber und ihre Charakteristika? Geschätzte Marktanteile, Unternehmensgröße (Anzahl der Mitarbeiter), Anzahl der gebauten Häuser, Stärken und Schwächen, Ziele und Strategien etc.
- ☑ Hat sich die Zahl der für Sie relevanten Mitbewerber in den letzten zwei Jahren erhöht? Wenn Ja, wer sind die neu hinzugekommenen Mitbewerber?
- ☑ Wie stellen sich Ihre Marktanteile im Vergleich zu Ihrem wichtigsten Mitbewerber dar?
- ☑ Wie sieht das Preis/Nutzen-Verhältnis Ihres Leistungsangebotes im Vergleich zum Wettbewerb aus?
- ☑ Führen Sie bei vergleichbaren Produkten/Leistungen Preisvergleiche bei Mitbewerbern durch? Wenn Nein, warum nicht?
- ☑ Was genau umfasst die Angebotspalette der Konkurrenz?

Um eine umfassende Situationsanalyse erarbeiten zu können, müssen Sie auch Ihre Konkurrenz einem prüfenden Blick unterziehen.

→ **Inhalt**

Umsetzung →

1. Auswahl der wichtigsten Mitbewerber

Wählen Sie unter ihrem Wettbewerb die stärksten Konkurrenten heraus. Diese Unternehmen – es sollten nicht wesentlich mehr als 5 sein – unterziehen Sie nun einer eingehenderen Betrachtung nach vorgegebenen Kriterien.

2. Stärken-Schwächenprofil

Definieren Sie Ihre Stärken und Schwächen gegenüber Ihren Mitbewerbern. Achten Sie dabei auf folgende Punkte und erweitern Sie diese bei Bedarf:

- ◆ **Interne Organisation:** (Qualitätsmanagementsystem, Wirtschaftlichkeit der Projektabwicklung, Pricing)
- ◆ **Qualitätsaspekte:** (Service, Kundenbetreuung, Qualität der Planung und Ausführung, Kosten/Nutzen-Relation für den Kunden)
- ◆ **Strategien:** (Geschichte des Baubetriebes, Trends und zukünftige Entwicklungen)
- ◆ **Größe:** (Umsatz/Gewinn, Anzahl gebauter Häuser, Marktanteile, Mitarbeiterzahl, Standorte)
- ◆ **Marktauftritt:** (Öffentlichkeitsarbeit, Kontaktflächen und Netzwerke, Darstellung des Baubetriebes in Print- und Digitalmedien, Image, Akquisition, Abstimmung von strategischer Positionierung und Preismanagement)
- ◆ **Leistungsangebot:** (Leistungsbereiche/Angebotspalette, Preis-/Nutzenverhältnis)

Als mögliche Informationsquellen kommen dabei nachfolgende in Frage:

- ◆ Persönliche Beobachtungen oder Beobachtungen Ihrer Mitarbeiter
- ◆ Aussagen von Kunden
- ◆ Messen und Veranstaltungen
- ◆ Fachpresse und Tageszeitungen
- ◆ Veranstaltungen der Interessensvertretung

3. Bewertung dieser Stärken und Erfolgsfaktoren identifizieren

Bewerten Sie in einem letzten Schritt Ihre Stärken und Schwächen und arbeiten Sie mögliche Wettbewerbsvorteile gegenüber dem Wettbewerb heraus.

→ Ist die Konkurrenz besser, genauso gut oder schlechter als das eigene Unternehmen?

Hilfsmittel

FO Mitbewerberanalyse
FO Mitbewerberprofil

II. 3. STÄRKEN-SCHWÄCHEN/CHANCEN-RISIKEN-ANALYSE

Fragenkatalog

- Was sind Ihre Stärken und Schwächen im Vergleich zum Wettbewerb?
- Welche Stellung im Markt haben Sie im Vergleich zu Wettbewerbsunternehmen? Was tun diese, was Sie nicht tun? Was tun diese nicht, was Sie aber tun? Was können Sie von Ihren Mitbewerbern lernen?
- Welche Vor-/Nachteile hat Ihr Leistungsangebot im Vergleich zum Wettbewerb?
- Welches sind heute die drei größten Stärken Ihrer Firma und wie können Sie diese Stärken noch stärken?
- Welches sind die drei größten Schwächen Ihrer Firma und wie können Sie diese Schwächen reduzieren?

Eine Methodik, um auf systematische Art und Weise unternehmenseigene Stärken und Schwächen beziehungsweise Chancen und Risiken des Umfeldes einschätzen zu können, die für den Erfolg eines Geschäftsfeldes verantwortlich sind, stellt die SWOT-Analyse dar. Diese zwei Perspektiven sind der Wegweiser für die Umsetzung der Analyse:

Strengths-Weaknesses: Zum einen richten Sie Ihren Blick nach innen und stellen die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens in den Mittelpunkt.

Opportunities-Threats: Nun beachten Sie das relevante Marktumfeld. Sie beleuchten Ihre Unternehmen von der Umwelt aus und versuchen, herauszufinden, welche Möglichkeiten und Chancen sich Ihnen dort bieten. Bei den Chancen und Risiken betrachtet man den "Markt" in der Zukunft.

→ Inhalt

Umsetzung

Die Stärken und Schwächen beziehen sich immer auf die gegenwärtige "interne" Situation. Zunächst eruieren Sie diese aus Ihrer eigenen Sicht. Beantworten Sie folgende Fragen unter dem Blickwinkel des Geschäftsfeldes Einfamilienhaus.

- Welches sind heute die größten Stärken Ihres Unternehmens?
- Wie können Sie diese Stärken noch stärken?
- Welches sind die größten Schwächen Ihres Baubetriebes?
- Wie können Sie Ihre Schwächen reduzieren?
- Welche Stärken und Schwächen haben die Mitbewerber, mit denen Sie regelmäßig in Konkurrenz treten?

Im Anschluss an die Beantwortung der Fragen erfolgt eine vorläufige Beurteilung und Schlussfolgerung. Ergebnis ist ein Stärken-Schwächen Profil des SGF Einfamilienhaus, das sich aus der Summe der Einzelaussagen der Befragten der einzelnen Abteilungen ergibt. Es handelt sich hierbei um Eigenschaften, die für das eigene Unternehmen von

Bedeutung sind. Sie werden aufgelistet und müssen anschließend bewertet werden. Die gesammelten Stärken und Schwächen aller Bereiche/Abteilungen ergeben Ihre Selbsteinschätzung.

Nehmen Sie das Formularmuster zur Hand und füllen Sie die einzelnen Felder mit Ihren Erkenntnissen. Wenn Sie zur Zeit nicht alle Informationen eintragen können, holen Sie dies zu gegebener Zeit nach – eine SWOT-Analyse wächst mit Ihnen und zeigt Ihre momentane Einschätzung Ihrer Situation. Richtige Antworten sind hier nur Folge der richtigen Fragestellungen: konzentrieren Sie sich dabei auf Fragen, die darauf abzielen, ein Bild Ihrer gegenwärtigen Lage und den sich stellenden Entwicklungsmöglichkeiten zu entwerfen. Lassen Sie sich dabei von folgenden Fragen inspirieren:

Stärken (**S**trengths) – interne Faktoren

- Auf welche Ursachen sind vergangene Erfolge zurückzuführen?
- Welche Synergiepotenziale liegen vor, die mit neuen Strategien stärker genützt werden können?
- To Do´s sind festzulegen (konkrete Maßnahmen mit Zuständigkeiten – durch wen und bis wann!

Schwächen (**W**eaknesses) – interne Faktoren

- Welche Schwachpunkte gilt es auszubügeln und künftig zu vermeiden?
- Welches Produkt ist besonders umsatzschwach?
- To Do´s sind festzulegen (konkrete Maßnahmen mit Zuständigkeiten - durch wen und bis wann!

Chancen (**O**pportunities) – externe Faktoren

- Welches sind die Chancen der eigenen Unternehmung in der Zukunft?
- Welche Möglichkeiten stehen offen? To Do´s sind festzulegen (konkrete Maßnahmen mit Zuständigkeiten – durch wen und bis wann!
- Welche Trends und Marktentwicklungen (z. B. schneller bauen, günstiger bauen, Bauen in Modulbauweise, Alles aus einer Hand, zunehmende Bedeutung der Haustechnik etc...) gilt es zu verfolgen?

Risiken (**T**hreats) – externe Faktoren

- Welche Schwierigkeiten hinsichtlich der gesamtwirtschaftlichen Situation oder Markttrends liegen vor?
- Was machen die Wettbewerber?
- Ändern sich die Vorschriften für Produkte oder Serviceleistungen?
- Bedroht ein Technologiewechsel die Stellung? Welche Möglichkeiten stehen offen?
- Welche Trends gilt es zu verfolgen? To Do´s sind festzulegen (konkrete Maßnahmen mit Zuständigkeiten – durch wen und bis wann!

Risiken und Chancen sind von Ihnen unbeeinflussbar, bilden aber die Rahmenbedingungen, innerhalb derer Sie sich positionieren müssen. Anders verhält es sich in Bezug auf Stärken und Schwächen, denn diese leiten sich von Ihren Entscheidungen ab. Hier liegt es an Ihnen, Ihre Stärken und Schwächen relativ zu den stärksten Konkurrenten zu definieren und optimal zu agieren.

Ein Chancen/Risiken-Profil besteht aus ökologischen, technischen, sozialen, wirtschaftlichen und markt- bzw. branchenspezifischen Einflussgrößen. Die Ermittlung potentieller Chancen und Gefahren läuft analog zu jener der Analyse der Stärken und Schwächen. Die sorgfältige Umsetzung der ersten drei Analyseschritte ist Basis für die Qualität einer SWOT-Analyse. Folgende Regeln haben sich dafür in der Vergangenheit als hilfreich erwiesen.

- Fassen Sie sich kurz und beschränken Sie sich auf 2-3 Seiten.
- Wählen Sie Ihre Stärken oder Schwächen anhand von Erfolgsfaktoren für Ihr Unternehmen.

- Identifizieren Sie nutzbare relative Stärken, also Bereiche, in denen Sie den Wettbewerb auf die hinteren Plätze verweisen.
- Beschränken sie sich dabei nicht auf klassische Marketing-Bereiche, sondern beziehen Sie das gesamte Unternehmen mit ein.

Die SWOT-Analyse dient neben der Überprüfung Ihres Unternehmensprofils auch der Entwicklung einer Unternehmensstrategie. Ein wesentliches Kriterium dabei ist auch die **Kostenstruktur**. So ist beispielsweise die Frage der Beschaffung bzw. die Einkaufspolitik und die Einkaufskonditionen ein entscheidender Erfolgsfaktor im Wettbewerb mit anderen Baubetrieben.

Ebenso entscheidend kann auch die Frage sein wie stark Ihre **Subunternehmer** am Markt sind. Die Analyse der Kostenstruktur sowie die Analyse ihrer Partner bzw. Subunternehmer ist insbesondere im Geschäftsfeld des Einfamilienhausbaus, wo sie i.d.R. dem Bauherren eine Gesamtlösung aus einer Hand anbieten wollen, außerordentlich wichtig.

ERFASSEN DER STÄRKEN UND SCHWÄCHEN AUS KUNDENSICHT

Die hier beschriebene Vorgangsweise stellt lediglich den ersten Schritt dar. Additiv zu Ihrer eigenen Einschätzung sollten Sie auch die Kunden zu Ihren Stärken und Schwächen und denen Ihrer Konkurrenz befragen. Diese Erhebung sollte in schriftlicher Form mittels eines Fragebogens erfolgen.

Hilfsmittel

CL Stärken-Schwächen
 (interne Sicht, Befragung der Mitarbeiter bzw. Selbsteinschätzung der GF)
 CL Kundenfragebogen (Kundenzufriedenheit)
 FO Umfeldanalyse
 FO SWOT Analyse

III. ZIEL- und STRATEGIEFORMULIERUNG

Ziele dienen als Richtungsweiser und definieren, was Ihr Unternehmen kurz-, mittel- oder langfristig erreichen möchte. In der Betriebswirtschaft werden Ziele meist in quantifizier- und messbarer Form angegeben (z.B.: Umsatz oder Gewinn) – diese Betrachtungsweise ist auch im Marketing sinnvoll, um die Grundlage für ein effektives Marketingcontrolling zu schaffen.

Die vorhergehenden Analysen bilden die notwendige Basis, um marktorientierte **Marketing-Ziele** zu formulieren. Antworten Sie mit Ihrer Zielsetzung auf folgende Frage:

→ Welche Zielsetzungen sollen in welchem Zeitraum erreicht werden?

Die Formulierung der Marketingziele ist Voraussetzung für die Entwicklung einer Marketingstrategie, die der Zielerreichung dient. In diesem Zusammenhang spielt die strategische Positionierung eine große Rolle. Für diese wiederum stellen sich folgende Fragen, die Sie bereits im Laufe des ersten Kapitels erarbeitet haben:

- Wer sind Ihre Kunden, welche Kundensegmentierung zeichnet Ihr Unternehmen aus?
- Welchen Wettbewerbsvorteil (Alleinstellungsmerkmale) haben Sie bei Ihren Kundensegmenten?
- Mit der Positionierung bestimmen Sie, wie der Kunde Ihr Produkt im Vergleich zum Wettbewerb sehen soll.

III. 1. MARKETINGZIELE DEFINIEREN

Fragenkatalog

- ☑ Haben Sie klar umrissene schriftliche Geschäftsfeldziele? („Wo stehen wir und wo wollen wir hin“)
Wenn nein, warum nicht?
- ☑ Wie lauten Ihre Geschäftsfeldziele?
- ☑ Was sind Ihre wichtigsten Ziele?
- ☑ Bis wann sollen sie erreicht sein?
- ☑ Haben Sie klar umrissene Marketingziele, die sich aus den Geschäftsfeldzielen ableiten lassen?
- ☑ Verfügen Sie über schriftlich festgehaltene Marketingziele und wem sind sie bekannt?

Nehmen Sie sich bei der Formulierung der qualitativen und quantitativen Marketingziele für Ihre SGF Einfamilienhaus ausreichend Zeit, denn auf der Qualität dieser Ziele setzt die Marketingstrategie erst auf. Zudem sind klar formulierte Marketingziele Voraussetzung für die Effizienzmessung darauf aufbauender Marketingmaßnahmen. Selbstverständlich können diese Ziele im Verlauf der Umsetzung neuen Erkenntnissen angepasst und weiter konkretisiert werden.

Grundsätzlich teilen sich Marketingziele in qualitative (Bekanntheit, Image) und quantitative (Umsatz, Gewinn, Deckungsbeitrag, Anzahl der Kontakte,...) Größen. Von diesen Unternehmenszielen können unterschiedliche Einzelziele, wie Geschäftsfeld-, Markt- oder Marketingziele (Produkt/Leistung, Kommunikation, etc.) abgeleitet werden.

In Abstimmung mit den unternehmerischen Zielsetzungen (Unternehmens-, Marktzielen) und den Stärken und Schwächen bzw. Kernkompetenzen des Unternehmens ist nun eine unternehmensspezifische Strategie zu entwickeln, die auf die Generierung von Wettbewerbsvorteile abzielt.

→ **Inhalt**

Umsetzung

Beginnen Sie damit, ein Umsatzziel für das SGF Einfamilienhaus für einen Zeitraum von drei Jahren zu definieren – diese Größe ist ab nun Ihre Ziellinie.

Bei der Zielformulierung müssen Sie darauf achten, dass im Anschluss auch die Erreichung des Ziele möglich gemacht zu haben. Dies wird nur möglich sein, wenn Sie das Ziel quantitativ beschrieben haben:

- ◆ Die Dimension der Zielparame-ter (Umsatz, Absatz, Gewinn, Marktanteil etc.)
- ◆ Der Zeitbezug (innerhalb welchen Zeitraums geplant wird) und
- ◆ Die jeweilige Größe bzw. das Ausmaß (z.B. prozentuelle Steigerung pro Planjahr)

Dazu verteilen Sie den geplanten Zielumsatz auf die Anzahl Ihrer Markt- und Kundensegmente, die Sie anvisieren und definieren damit ihre jeweilige Gewichtung. Erst nach diesem Schritt können Sie für die jeweiligen Kundensegmente Marketingaktivitäten definieren, mit denen Sie diese Zielgruppen erreichen können. Diese unterlegen Sie mit quantitativen Zielen, um sie nach Abschluss einer Effizienzkontrolle unterziehen zu können.

Hilfsmittel

**FO Zielfestlegung
(Geschäftsfeldziele, Marktziele und Produkt/Leistungsziele)**

III. 2. STRATEGISCHE POSITIONIERUNG

Fragenkatalog

- Welche Strategien kommen zur Zielerreichung in Betracht?
- Nach welchem Geschäftsplan, Strategie und Zielvereinbarung gehen Sie vor?
- Was ist Ihre besondere Alleinstellung im Markt und was Ihr spezieller Wettbewerbsvorteil?

Die strategische Positionierung eines Unternehmens muss sich aus den vorherigen Analyseschritten ableiten und zielt darauf ab, den Kunden zu überzeugen, den Wettbewerb in Punkto Qualität, Service oder Preis-/Leistungsverhältnis auszustechen. Dabei ist darauf zu achten, dass die ausgewählten Leistungsmerkmale für die Zielkunden **wichtig** und **wahrnehmbar** sind und gleichermaßen **nachhaltig**, das heißt, von Ihrer Konkurrenz schwer imitierbar sind. Dabei sind besonders jene Leistungsmerkmale geeignet, die den Kunden wichtig sind und in denen Ihr Unternehmen Stärke bewiesen hat.

→ **Inhalt**

Umsetzung

Definieren Sie nun Ihre wichtigsten Wettbewerbsvorteile im SGF Einfamilienhaus:

- Heute: → Welche bedeutenden Vorteile können Sie im Vergleich zu Ihren wichtigsten Mitbewerbern (aus der Mitbewerberanalyse) erkennen?
- In 1 Jahr: → Welche Vorteile streben Sie im nächsten Jahr an?
- In 3 Jahren: → Welche Vorteile wollen Sie in drei Jahren erreicht haben?

Hilfsmittel

FO Kundenfragebogen
FO Wettbewerbsvorteile im Geschäftsfeld EFH

IV. MARKETING-MASSNAHMEN, PLANUNG und UMSETZUNG

Eine gute Strategie sichert noch kein erfolgreiches Marketing. Erst die marktgerecht ausgewählten Marketing-Maßnahmen, die in einer sinnvollen Kombination Ihr Leistungsspektrum am Markt kommunizieren, können Ihr Unternehmen auf diesen Weg führen. In dieser Phase der Marketing-Planung ist daher festzulegen, welche Marketing-Maßnahmen gesetzt werden müssen, um die selbst gesteckten Marketingziele erreichen zu können.

IV. 1. ÜBERPRÜFUNG MÖGLICHER MARKETING-MASSNAHMEN

PRODUKT, LEISTUNG

Fragenkatalog

- Könnten Sie zusätzliche Serviceleistungen außerhalb der klassischen Produktleistungen anbieten (z.B. Wintergärten,...)?
- Sollten Sie Ihr Leistungsprofil (Leistungstiefe, -breite) erweitern oder verkleinern?
- Welche Leistungen sollten in Zukunft nicht mehr angeboten werden bzw. welche sollten neu hinzugefügt werden? (Lebenszyklus)
- Welche externen Service- und Dienstleistungspartnerschaften könnten Sie eingehen?

Um den Kunden den Schritt zu Vertragsunterzeichnung zu erleichtern, könnten Sie weitere Leistungen anbieten, die mit dem Bauwesen verwandt sind (z.B. Wintergärten, Swimming Pools, Außenanlagen etc.) oder Serviceleistungen, die den Kunden in Fragen rund ums Bauen unterstützen (z.B. Grundstücksbeschaffung, Behördemanagement, Finanzierung und Förderungsberatung, Planung etc.).

Service, persönliche Beratung, individuelles Eingehen auf Kundenwünsche, sind gute Möglichkeiten zur Differenzierung. Dem Kunden gegenüber sollte deutlich gemacht werden, dass Sie all dies als Gesamtangebotsvorteil gegenüber dem Wettbewerb herausstreicht.

→ **Inhalt**

Umsetzung →

Untersuchen Sie die Möglichkeiten, Ihren Kunden zusätzliche Servicedienstleistungen zu bieten. Differenzieren Sie dabei **produktnahe**, **produktbegleitende** und **produktferne** Dienstleistungen.

Produktnahe Dienstleistungen stehen in ursächlichen Zusammenhang mit Ihrer Kernleistung im Bereich Einfamilienhaus und sind beispielsweise:

- ◆ Termingarantie von der Angebotsphase bis zur Baufertigstellung
- ◆ Ein fixer und allzeit erreichbarer Ansprechpartner für alle baurelevanten Fragen
- ◆ Geschultes Mitarbeiterteam, das mit der Bauwerkserstellung gut vertraut ist
- ◆ Spezielles Berichtswesen in Bezug auf Baufortschritt, unvorhersehbare Ereignissen oder Abweichen von Plankosten

Produktbegleitende Dienstleistungen sind etwa:

- ◆ Vermittlung von Spezialisten, die Ihre Leistungen konsequent weiterführen (z.B. Gartenanlage etc.)
- ◆ Übernahme von besonderen Versicherungsleistungen rund um den Bau (z.B. Witterungseinflüsse etc.)

Produktferne Dienstleistungen haben mit Ihrem eigentlichen Kerngeschäft, dem Bauen von Einfamilienhäusern, nur sehr wenig zu tun und können spezielle Serviceleistungen sowie die Diversifikation³ in neue Tätigkeitsfelder sein. Hier bieten sich zum Beispiel an:

- ◆ Baufortschritts-Dokumentation mittels Web-Cam über das Internet
- ◆ Veranstaltung von Informationsveranstaltungen, -reisen und Objektbesichtigungen
- ◆ Veranstaltung von Bauherrn- bzw. Interessentenseminaren
- ◆ Vermittlung von Bankdienstleistungen (Finanzierung und Förderung)
- ◆ Vermittlung von Energielieferverträgen
- ◆ Vermittlung von Haustechnikdienstleistungen, Telekom-Dienstleistungen etc.
- ◆ Übernahme von Wartungsarbeiten nach Baufertigstellung („Hausmeisterservice“)
- ◆ Angebot von speziellen Wartungsverträgen für Haus(-technik) und Außenanlagen

In diesen Bereich fallen auch alle Services, die sich auf den Lebenszyklus Ihres Produktes beziehen (z. B. Renovierung, Wartung, Sanierung). Durch solch ein umfassendes Dienstleistungskonzept ermöglichen Sie, über die Bauzeit hinweg Kontakt zu Ihren Kunden zu halten und sichern sich damit bei entsprechender Leistung die Empfehlung Ihres Kunden.

³ Diversifikation: Begriffserklärung siehe S. 25 ff.

Um einen Kunden zufrieden zu stellen, bedarf es mehr als die fehlerlose Abwicklung Ihres Kerngeschäftes, denn das wird vom Kunden in jedem Fall erwartet und wird erst seine Beachtung erfahren, wenn Sie sich Fehler leisten. Überraschen Sie ihn deshalb mit Leistungen, die er weder von Ihnen erwartet, noch bei einem Ihrer Konkurrenten in Anspruch nehmen kann. Erstellen Sie eine Liste von Leistungen, die Sie Ihren Kunden kostenlos bzw. kostenpflichtig anbieten und reihen Sie diese nach Priorität.

Hilfsmittel

FO Analyse der eigenen Dienstleistungen

KOMMUNIKATION

Fragenkatalog

- Welche Kommunikations- und Werbeziele haben Sie festgelegt?
- Verfügen Sie über einen Kommunikationsplan und ein davon abgeleitetes Budget?
- Wenn Nein, warum nicht?
- Differenzieren Sie in der Kommunikation nach Zielgruppen?
- Verfügen Sie über eine Zielgruppendatenbank (Kundeninformationssystem) und wenn ja, in welcher Form?
- Welche Ziele verfolgen Sie mit Ihren PR-Maßnahmen in der Region – welche Medien werden eingesetzt und wer leistet die PR Arbeit?

Basis für eine effiziente Marktkommunikation ist die genaue Kenntnis der anzusprechenden Zielgruppen. Die Wahl der strategischen Positionierung und der zu kommunizierenden Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz leitet Ihnen den Weg, um mit Ihren potentiellen Kunden in Kontakt zu treten.

Effiziente **Werkzeuge der Marktkommunikation** sind im Besonderen:

- Werbung
- Öffentlichkeitsarbeit
- Direkt Marketing
- Persönlicher Verkauf

Werbung ist ein ideales Instrument, um den Kunden auf emotionaler Ebene zu erreichen. Rein technische oder fachlich orientierte Informationsvermittlung ist nicht zielführend, da die Aufmerksamkeitsschwelle eines Menschen sehr gering ist und daher in erster Linie erreicht werden muss, den Blick des potentiellen Kunden auf das Werbemittel zu lenken. Dieser Logik folgend ist der über Werbung ausgetragene Preiskampf zwischen Anbietern nicht zielführend, denn Werbung muss den Kunden an seinen individuellen (aber der Kundentypologie zuordenbaren) Bedürfnissen ansprechen. Wenn Sie Ihre Zielgruppe im Kundensegment „Häuser “ mit Durchschnittsverdienst“ verortet haben, richten Sie entsprechend Ihre Kommunikation aus („Wir bauen qualitativ hochwertige Häuser für alle Haushalte mit Durchschnittsverdienst“). Mit speziell auf Ihre Zielgruppe ausgerichteter Kommunikation schaffen Sie bereits ein Unterscheidungsmittel, das Sie vor allen anderen Konkurrenten profiliert. Außerdem vermeiden Sie ruinösen Preiskrieg, der Ihnen langfristig keine Kunden sichert. Sobald ein noch billigerer Anbieter auf den Markt tritt oder einer Ihrer Konkurrenten auf Ihre Kampfansage reagiert, verlieren Sie die Kunden wieder, da Sie keine für den Kunden deutliche Positionierung eingenommen haben.

Zudem ist bei allen Werbemitteln auf ein einheitliches Erscheinungsbild zu achten, damit Sie der Kunde unter den zahlreichen Werbemitteln, mit denen er täglich konfrontiert ist, auch wieder erkennt.

Unter den Begriff Werbung sind für das Bauwesen im Wesentlichen folgende Möglichkeiten relevant:

- ◆ Baustellenwerbung, -tafeln
- ◆ Plakate eventuell in Kooperation mit Unternehmen, die auf das gleiche Kundensegment abzielen (z.B. Banken und Bausparkassen, Versicherungen, Möbelhäuser etc.
- ◆ Anzeigen und Beilagen (Kupons) in Zeitungen
- ◆ Prospekte in Bauämtern, Gemeinden oder Banken
- ◆ Preisausschreiben
- ◆ Postwurfsendungen/Flugblätter
- ◆ Internet, Neue Medien
- ◆ Veranstaltungen, (Haus-)messen

Anders als Werbung ist der Begriff **Öffentlichkeitsarbeit** noch nicht so stark im allgemeinen Sprachgebrauch vertreten. Primäres Ziel von PR (Public Relations) ist die Steigerung des Bekanntheitsgrads Ihres Unternehmens und die Verbesserung des „Images“, nicht die Steigerung von Verkaufszahlen und Abschlussquoten. Im Allgemeinen sprechen Sie eine breite Öffentlichkeit an und fördern mit einer guten und glaubwürdigen Positionierung bei potentiellen Kunden den Wunsch nach einer Kontaktaufnahme. PR-Maßnahmen, die der Imagepflege dienen, sind in ihrer Wirkung eher unter einem langfristigen Aspekt zu sehen.

Zu den typischen PR-Maßnahmen gehören:

- ◆ Presseinformationen und Presseveranstaltungen (über neue Projekte, Ereignisse und Personen)
- ◆ Publikumsveranstaltungen („Tag der offenen Tür“, Vorträge, Messen)
- ◆ Repräsentation des Betriebes durch Vertreter bei Veranstaltungen, Gremien, Vereinen und Verbänden usw.

Anlässe von PR-Maßnahmen könnten auch sein:

- ◆ Firmenjubiläum oder andere Veranstaltungen
- ◆ Großaufträge, besonders repräsentative Bauvorhaben, Einsatz neuer Techniken oder Baustoffe
- ◆ die Übernahme einer anderen Firma, Umsatzrekorde
- ◆ Nachwuchsförderung, Weiterbildungsmaßnahmen für Mitarbeiter
- ◆ soziales Engagement des Unternehmens

Direkt Marketing ist – im Gegensatz zur langfristig orientierten Öffentlichkeitsarbeit – geeignet, kurzfristig Nachfragesteigerungen zu erwirken. Direkt Marketing zielt konkret auf bestimmte Kunden bzw. Kundengruppen ab und ist deshalb besonders erfolgreich, zielgruppenspezifische Kundenbedürfnisse anzusprechen.

Persönlicher Verkauf ist und bleibt das zentrale Kommunikationsmittel. Denken Sie daran, Ihr Verkaufsteam in regelmäßigen Abständen zu schulen und weiterzubilden, denn gutes Verkaufen ist nicht nur Talent, sondern kann erlernt und verbessert werden. Abschlussquoten sind ein geeignetes Mittel, um den Erfolg einzelner Verkaufsmitarbeiter gegenüber zu stellen und gegebenenfalls individuell zu fördern.

→ **Inhalt**

Umsetzung →

Werbung

Auch für Werbung benötigen Sie klare **Ziele**. Während Ihr Hauptziel natürlich die Akquisition neuer Bauherren ist, brauchen Sie ebenso medienspezifische kommunikative

Ziele, die bereits in Vorhinein die **inhaltliche Ausrichtung** Ihrer Werbemittel bestimmen, denn diese hat sich selbstverständlich den Ziele unterzuordnen.

Versetzen Sie sich nun in die Lage des Kunden und versuchen Sie, herauszufinden, welchen **Nutzen** er sich von Ihrer Leistung erwartet. Findet er diesen Nutzen in Ihren Werbemittel wieder? Ist Ihr Angebot auf diesen Nutzen abgestimmt und für den Kunden ansprechend?

Ein wichtiger Aspekt in der Marktkommunikation, der für ihren Erfolg ursächlich verantwortlich ist, ist die passende Kombination aus verschiedenen Kommunikationsformen, Medien und Werbemaßnahmen. Ein gut geplanter und durchdachter **Mediaplan** ist dabei der halbe Weg zu Erfolg. Er beschreibt, welche Medien für Ihre Marktkommunikation genutzt werden und wie oft Sie diese belegen. Auch die Kosten/Nutzen-Relation wird in ihm unter dem Aspekt der **Reichweite** (Summe der Kontaktchancen) der einzelnen Werbemedien und der **Kontakte** (Anzahl der Werbeimpulse), die sie ermöglichen, berücksichtigt.

Der **Werbe- und Kommunikationsplan** beinhaltet alle Faktoren und liefert Ihnen eine Übersicht der gesamten Maßnahmen, ihre zeitliche Abfolge und die Schwerpunkte.

Öffentlichkeitsarbeit

Eine gute Öffentlichkeitsarbeit zeichnet sich besonders dadurch aus, in der Kommunikation auf eindeutig klassifizierte Kundengruppen abzielen, denn erst dann kann sie auf spezielle Kundenbedürfnisse reagieren. Beobachten und analysieren Sie Ihre Zielgruppen vor allem unter dem Aspekt folgender Fragen:

- Welche Bedürfnisse haben Ihre Zielgruppen?
- Welche Medien nutzen Ihre Kunden, um sich zu informieren?
- Gibt es einen Berufsverband/Interessenverbände/Organisationen?
- Wie präsentiert sich die Branche?
- Wer ist Meinungsbildner (opinion leader) in der Branche?
- Was gibt es Neues auf dem Markt und wie entwickelt er sich?
- Welches Budget sind Sie bereit, zur Verfügung zu stellen?

Nehmen Sie diese Fragen als Basis für Ihren PR-Plan und definieren Sie Ihre Ziele (für 1-2 Jahre), denn auch die Öffentlichkeitsarbeit braucht Zielvorgaben, um effektiv zu sein. Beantworten Sie mit Ihrer Zielvorgabe folgende Fragen:

- Welche Zielgruppen sollen erreicht werden?
- Welche Ereignisse stehen an, über die es zu berichten lohnt?
- Wie wollen Sie die Zielgruppen erreichen?

Für Baubetriebe gibt es eine Reihe sinnvoller PR-Maßnahmen, im folgenden sind nur einige angeführt:

- ◆ Versenden der Unternehmensbroschüre
- ◆ Internetauftritt
- ◆ Pressemitteilungen zu Bauprojekten oder Ereignissen
- ◆ Persönliche Kontakte zu Behörden, Landesregierungen, Gemeinden usw.
- ◆ Zusammenarbeit mit Schulen, Universitäten, Fachhochschulen und Vereinen
- ◆ Vernissage in Ihrem Baubetrieb
- ◆ Kundenzeitung
- ◆ Beschilderungen
- ◆ Weihnachtskarte, Osterkarte, Geburtstagskarte
- ◆ gemeinsame Aktionen mit anderen Unternehmen
- ◆ Objektführungen
- ◆ redaktionelle Beiträge
- ◆ Pressemappe

Entscheiden Sie sich für einige, aufeinander abgestimmte, PR-Maßnahmen, die Ihr strategisches Ziel sinnvoll unterstützen. Sie können dafür die Checkliste für den PR-Fahrplan zu Hilfe nehmen, der Sie bei Planung und Kontrolle dieser Instrumente unterstützen kann.

Hilfsmittel

CL Werbematerialien

VERTRIEB

Fragenkatalog

- ☑ Wie verläuft der typische Verkaufsprozess (Angebotsphase) und das Vertriebssystem und wie ist die Auftragsabwicklung organisiert?
- ☑ Halten Sie sich an einen standardisierten Vertriebsprozess, -leitfaden?
- ☑ Wie gestalten Sie den POS (**P**oint **o**f **S**ale: Besprechungsraum, Musterraum)?
- ☑ Sind Sie und Ihre Mitarbeiter im Umgang mit Kunden und dem Verhalten auf der Baustelle durch externe Schulungen besonders geschult? An welchen Kursen haben Sie im letzten Jahr teilgenommen und an welchen möchten Sie künftig teilnehmen?

„Wenn man einen Kunden siebenmal kontaktiert hat, bekommt man einen Auftrag.“ Bis zu einem gewissen Grad kann man diese Aussage für bare Münze nehmen, auch wenn sie auf den ersten Blick wie eine Anweisung für Versicherungsvertreter anmutet. Sie verdeutlicht, dass man als Werbetreibender beim Kunden erst eine Wahrnehmungsschwelle durchdringen muss, um seine Aufmerksamkeit erregen zu können. Selbstverständlich ist darauf zu achten, dass die zustande gekommenen Kontakte in einer für den Kunden angenehm und konstruktiv empfundenen Atmosphäre ablaufen, denn gerade die Entscheidung für ein Einfamilienhaus fußt sehr stark auf emotionalen Überzeugungen. Nur eine kontinuierliche und kompetente Betreuung kann in dieser Branche zu einem Vertragsabschluss führen, denn die individuelle Bemühung um einen Bauherren wird diesem vermitteln, dass er sich in gute Hände begibt.

Eine effektive **Vertriebsstrategie** setzt deshalb an diesem Hebel an und versucht, den Aufbau der Kundenbeziehung möglichst zu systematisieren. Die Möglichkeiten der Kontaktaufnahme und langfristigen Kunden- und Interessentenpflege mit potentiellen Bauherren sind dabei vielfältig:

- ◆ Telefonat, persönliches Gespräch
- ◆ Brief, Fax, Mailing, Broschüre/Prospekt
- ◆ Internetauftritt
- ◆ PR-Artikel
- ◆ Besichtigung eines Projektes
- ◆ Messe, Vernissage, Vortrag, Diskussionsforum usw.

Diese können nur wenige Anregungen für Ihre eigenen Überlegungen sein, denn aus Ihrer konkreten Situation heraus werden sich noch weitere interessante Kontaktflächen finden lassen.

→ Inhalt

Umsetzung

Das Bilden einer Vertrauensbasis zwischen potentiellen Kunden und Unternehmen ist das primäre Ziel einer guten Vertriebsstrategie, denn erst dann kann daran gedacht werden, den Kontakt in eine Geschäftsbeziehung umzuwandeln.

Wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Akquisition von Neukunden ist die exakte Definition der Zielkunden. Beantworten Sie mit Ihrer Auswahl folgende Fragen:

- Wie will ich die Zielgruppe/den Kunden kontaktieren?
- In welcher Reihenfolge muss ich die Kontakte herstellen?
- Was will ich mit den einzelnen Kontakten erreichen?
- Welche Medien benutze ich zu den einzelnen Kontakten?
- Welche Aussagen sollen die Medien vermitteln?

Hilfsmittel

CL Verkaufsgespräch

PREISMANAGEMENT

Fragenkatalog

- Wird der Marktpreis über eine Mitbewerbs- und Kundenbefragung festgelegt?
- Wird der Preis von allen Verantwortlichen einheitlich kommuniziert und ausschließlich durch die Kalkulation vorgegeben?
- Findet der Kunde den Preis stimmig mit der Positionierung Ihres Unternehmens?
- Sind die Preise aus Ihrer Sicht transparent und schnell durchschaubar?
- Wie sieht die Zielgruppe die Preise im Vergleich zum Mitbewerb?
- Deckt mein Preis die anfallenden Kosten und kann darüber hinaus ein Gewinn erzielt werden?

Modernes Preismanagement erfolgt idealtypisch in 4 auf einander abgestimmten Schritten:

In der Preisanalyse – die Sie bereits im Rahmen der Geschäftsfeldanalyse durchgeführt haben – werden die absatzrelevanten Bereiche wie Kundenakzeptanz, Mitbewerbsangebot, Produkt- und Sortimentpolitik evaluiert und einander gegenüber gestellt. In weiterer Folge kann dadurch eine eindeutige Aussage in Bezug auf den vom Konsumenten wahrgenommenen und den optimalen Preis getroffen werden. Im Anschluß daran wird geprüft, ob die veranschlagten Preise minus den Rabatten die Kosten decken können und darüber hinaus einen Gewinn/Deckungsbeitrag erwirtschaften.

Auf Basis der Analyseergebnisse und unter Berücksichtigung der Unternehmenspositionierung kann die Preisgestaltung festgesetzt werden. Dieses Konzept beinhaltet ebenso Rabatte, Konditionen, Zeithorizonte der Zahlungsbedingungen wie interne Erfolgsprovisionen.

In der Umsetzung stehen sich oft „erzielbare“ (diese sind durchwegs auch temporären Schwankungen – z.B.: Preisaktion des Mitbewerbs – unterworfen) und „gewünschte“ Preise gegenüber und sollten einer permanenten Beobachtung und Korrektur unterliegen. Der Erfolg der Preisdurchsetzung liegt letztlich in der Kommunikation des Preis/Leistungs-Verhältnisses – der Kunde orientiert sich in der Festlegung seiner subjektiven Preisobergrenze am wahrgenommenen Wert des Produktes.

Die Auseinandersetzung mit dem Erfolg des Preismanagements richtet sich besonders auf einen Punkt: Wie wirkt sich meine Preispolitik auf die Abschlussquote und letztlich meinen Unternehmensgewinn aus. Eine Preiskontrolle muss konstant durchgeführt werden, um auf mögliche Veränderungen flexibel reagieren zu können.

→ Inhalt

Umsetzung

Machen Sie sich die Entscheidung für einen marktkonformen Preis nicht leicht. Ein für alle Ihre Kunden gültiger Einheitspreis muss nicht der Weisheit letzter Schluss sein. Marktkonformes Preismanagement birgt auch die Möglichkeit, für verschiedene Zielgruppen angemessene Preise zu bieten:

1. Kundenorientierte Preisdifferenzierung: Sinnvoll erscheint in diesem Zusammenhang besonders die Unterscheidung zwischen gewerblichen und Privatkunden, da ihre Ansprüche in Lebensdauer und Qualität der Produkte, aber auch in Bezug auf die Zahlungsmodalitäten divergieren.
2. Regionale Preisdifferenzierung: Auch hier ist die regional unterschiedliche Nutzenwahrnehmung der Kunden zu berücksichtigen. Möglichweise höhere Liefer- und Anfahrtskosten sollten gesondert angeführt werden.
3. Zeitliche Preisdifferenzierung: Saisonale Bedingungen können hier ebenso als Ausgangspunkt genommen werden, wie die Überlegung, besonders langfristig planenden Kunden einen „Frühbucherrabatt“ zu gewähren.
4. Leistungsbezogene Preisdifferenzierung: Viele (Privat-)Kunden übernehmen einzelne Arbeiten gerne selbst, um Kosten zu sparen. Kommen Sie diesem Wunsch entgegen und bieten Sie geschnürte Leistungspakete an, die diese Mitarbeit ermöglichen – das zeigt, dass Ihnen die Bedürfnisse Ihrer Kunden am Herzen liegen. Bei entsprechendem Preisnachlass eines Gesamtprojektes gegenüber Einzeldiensten bewegen Sie vielleicht dennoch viele Heimwerker dazu, doch das gesamte Bauprojekt in Ihre Hände zu legen.

Jetzt ist vor allem wichtig, Ihre Verkäufer mit Ihrem Konzept der Preisgestaltung vertraut zu machen, damit diese es glaubwürdig beim Kunden vorbringen können. Vor allzu großen Spielräumen in den Preisverhandlungen seien Sie gewarnt, denn allzu oft geben Verkäufer dem Wunsch des Kunden nach einem Preisnachlass zu schnell nach. An diesem Punkt sei auf eine angemessene variable Entlohnung der Kundenberater zu verweisen, die sicherstellen kann, dass dieser auch in eigenem Interesse einen möglichst hohen Verkaufspreis durchsetzen möchte.

Die Kommunikation über den Preis findet meist nicht nur direkt über den Verkaufsberater, sondern auch indirekt über Werbemittel statt. Es muss sichergestellt sein, dass hier auf die Nutzenerwartungen der Kunden Bezug genommen wird, um die Preisakzeptanz zu erhöhen.

Wie erfolgreich Ihr Preismanagement ist, zeigt sich letztendlich an Ihrer Abschlussquote und Ihrem Gewinn. Permanente Informationssammlung und Analyse der Ergebnisse erlauben eine profunde Beurteilung und geben Hinweise zur Neuadjustierung des Preismanagementkonzeptes, wenn die Zahlen nicht zufrieden stellend sind.

In diesem Zusammenhang kann gerade das Ergebnis kurzfristiger Preisaktionen kritisch hinterfragt und auf seine langfristige Wirkung auf den Absatz hin betrachtet werden.

Hilfsmittel

CL Preismanagement

REFERENZEN und EMPFEHLUNGEN

Fragenkatalog

- ☑ Werden Referenzen gezielt und systematisch gesammelt und genutzt? Was sind Ihre Elemente des Empfehlungsmarketing und After Sales Service⁴?
- ☑ Wie lässt sich die Reklamationsarbeit in Ihre Betrieb einfach regeln?
- ☑ Gibt es einen Empfehlungsanreiz innerhalb des Unternehmens?

Die Reputation eines Bauunternehmens ist im Einfamilienhausbau von entscheidender Bedeutung, denn die Entscheidung einer Familie für ein Eigenheim ist ein großer Schritt und verlangt daher nach einer Vertrauensbasis zwischen Unternehmen und Kunden.

Profitieren Sie von einer guten Kundenbeziehung und nützen Sie ein Mittel, das sich gerade im Einfamilienhausbau als besonders effektiv erwiesen hat – **Empfehlungsmarketing**. Diese Marketingmaßnahme stellt eine besonders große Chance für die Auftragsbeschaffung dar, denn Kunden glauben eher den Erfahrungsberichten anderer Kunden als den klassischen Werbemitteln eines Unternehmens. Mögliche Formen des Empfehlungsmarketings sind:

- ◆ Referenzen und Erfahrungsberichte
- ◆ Eine systematisch durchgeführte Kundenzufriedenheitsmessung

Alle Formen von Empfehlungsmarketing versuchen, Planung, Bauablauf, Kundennutzen und Preis-, Leistungsverhältnis zu dokumentieren, um bei potentiellen Kunden ein Vertrauensverhältnis aufzubauen. Für die gezielte Akquise eignen sich Kundenveranstaltungen wie Baustellenveranstaltungen. Bereiten Sie dafür professionell vorbereitete Präsentations- und Beratungsmappe(n) vor, die über den gesamten Leistungsumfang informieren.

Kundenzufriedenheit ist gerade für ein Bauunternehmen das höchste Gut, denn es sichert den zukünftigen Absatz. Deshalb stellt es das oberste Unternehmensziel in erfolgreichen Unternehmen dar. Kunden aktiv betreuen bedeutet immer wieder auf sie zuzugehen und mit Ihnen glaubwürdig zu kommunizieren, selbst in Zeiten, in denen diese kein konkretes Bauvorhaben planen.

→ **Inhalt**

Umsetzung →

Nutzen Sie eine Reklamation als Chance zur Verbesserung! Ein systematischer Umgang mit Reklamationen sichert Ihnen nicht nur eine stetige Qualitätsverbesserung, sondern birgt auch die Möglichkeit, den Kunden trotz augenscheinlicher Mängel, zufrieden zu stellen.

- ◆ Stellen Sie sicher, dass Sie von einer Reklamation erfahren, bevor der Kunde von sich aus aktiv wird.
- ◆ Bearbeiten Sie Beschwerden besonders rasch, da gerade ein nachlässiger Umgang damit einen Kunden besonders ungemütlich stimmen kann.
- ◆ Überlegen Sie, wer im Unternehmen die freundlichste und überzeugendste Beschwerdekompentenz hat.
- ◆ Lassen Sie sich etwas Besonderes einfallen, um eine faire und angemessene Problemlösung für den Kunden zu unterstützen
- ◆ Stellen Sie sicher, dass alle Beschwerden dokumentiert werden und Ihnen in geeigneter Form schriftlich vorgelegt werden und sorgen Sie dafür, dass häufige Beschwerden zu Veränderungen im Betriebsablauf führen.

⁴ After Sales Service: Begriffserklärung siehe S. 25 ff.

Folgende Faktoren führen im Baubetrieb zur Zufriedenheit bei Kunden, stellen Sie sicher, dass Sie diese Aspekte unter Kontrolle haben:

1. Vorstellungen und **Erwartungen** an Projekt und Bauwerk erfüllt bzw. übertroffen?
2. **Qualitätsanforderungen** erfüllt?
3. Geforderter **Nutzungszweck** erreicht; spätere Umnutzung möglich
4. Kurze **Bauzeit** und problemlose Einhaltung der Termine
5. Optimales **Kosten/Nutzen-Verhältnis**; verbindliche und günstige Preise
6. Offene Kommunikation; fristgerechte und vollständige Information
7. **Keine** nennenswerten **Probleme** oder Störungen bei Bau und Nutzung
8. **Positives Image** aufgrund kompetenter Mitarbeiter und Partner
9. **Weiterempfehlung** seitens des Kunden

IV. 2. ERARBEITEN VON MARKETING-MASSNAHMEN

Nun sind Sie an der Reihe, die theoretisch abgehandelten Werbemaßnahmen zur praktischen Umsetzung zu bringen. Es lohnt sich, für jedes Marketingmaßnahmenprojekt ein Kurzpflichtenheft anzulegen, um den Überblick über die To-dos zu behalten. Ein **Kurzpflichtenheft** sollte folgende Aspekte behandeln:

- ◆ Grunddaten (Bezeichnung, Projektnummer, Erstelldatum, Name des Erstellers)
- ◆ Termine und Zuständigkeiten
- ◆ Projekt-, Maßnahmenziel
- ◆ Projekt-, Maßnahmeninhalte

Zudem sollten Sie einen übersichtlichen **Marketing-Maßnahmenplan** erstellen, in dem Sie alle einzelnen Maßnahmen und Projekte verzeichnen, um den Überblick behalten zu können. So erkennen Sie auf einen Blick, welche Projekte gerade anstehen, welche bereits bearbeitet wurden und welche Sie in Zukunft noch erwarten.

Hilfsmittel

→ ●

FO Kurzpflichtenheft für Marketing Maßnahmenprojekte
FO Marketing Maßnahmenplan
FO Umsetzung Marketing Maßnahmenplan
FO PR-Fahrplan
CL Presseinformation
CL Mailing

IV. 3. Umsetzung der Marketing-Maßnahmen–Budgetierung

Fragenkatalog

- Welche finanziellen Mittel werden eingesetzt, um die Marketingziele zu erreichen?
- Wie sehen Ihre Planungen bzw. Ihre Schlüsselaktivitäten im nächsten Jahr aus?
- Haben Sie die künftigen Maßnahmen schriftlich fixiert?
- Welche konkreten Maßnahmen laufen gegenwärtig?

Umsetzung

Konkretisieren Sie nun die Angaben aus Ihrem Kurzpflichtenheft in einem **Projektpflichtenheft** oder einem **Briefing**. Beschreiben und dokumentieren Sie die geplanten Maßnahmen möglichst detailliert, damit die praktische und professionelle Umsetzung Ihrer Planung gewährleistet ist.

Ein wichtiges Element dieser Konkretisierung ist die Festlegung des **Marketingmaßnahmenbudgets**. Es setzt sich aus folgenden Elementen zusammen:

- ◆ zeitliche Budgets:
 - zeitlicher Aufwand des Baumeisters oder Geschäftsführers
 - zeitlicher Aufwand von Mitarbeitern
- ◆ finanzielle Budgets:
 - Porto/Telefon/Versandmaterialien
 - Prospektmaterialien
 - Messekosten etc..

Alle Marketing-Aktivitäten haben eine „natürliche“ Grenzen: Ihr finanzielles Marketing Budget. Stimmen Sie daher Ihre Planung mit den Ihnen zur Verfügung stehenden finanziellen Mitteln ab. Die entstehenden Kosten müssen in einem **Kostenplan** zusammengefasst werden, der ebenfalls die Verantwortungen für die Umsätze, die Budgeteinhaltung, die Durchführung der Aktivitäten und das Berichtswesen regelt.

Hilfsmittel

CL Briefing - Fragekatalog
FO Marketing - Maßnahmenplan

V. MARKETING-CONTROLLING

Fragenkatalog

- Wer ist im Marketing für die Planung, Implementierung und Durchsetzung von Strategien und Maßnahmen zuständig?
- Welche organisatorischen Anpassungen sind für eine bessere Umsetzung der Strategie erforderlich?
- Verfügen Sie über ein Kontrollverfahren (monatlich, vierteljährlich), das die Erfüllung der Planziele laufend überprüft?
- Wird in regelmäßigen Abständen eine nach Produkten und Leistungen, Märkten, Gebieten, und Absatzwegen gegliederte Aufwands- und Ertragsanalyse durchgeführt? (ABC-Analyse)
- Werden die Geschäftsfeldziele mindestens einmal jährlich auf ihre Aktualität hin überprüft?
- Wie hoch ist Ihre Abschlussquote?
- Wie ist das Verhältnis Marketingbudget/Umsatz?
- Wie hoch ist Ihr Empfehlungsanteil bei Neukunden?

Marketingcontrolling (MC) sollte unbedingter Bestandteil Ihrer Marketingaktivitäten sein und dient dazu, Ihre Marketingstrategie und die Erfolge Ihrer Umsetzung zu prüfen. Marketingcontrolling sollte kontinuierlich erfolgen und vom Geschäftsführer oder dem Vertriebsleiter wahrgenommen werden.

Je nach Planungshorizont kann zwischen dem strategischen und dem operativen Marketingcontrolling unterschieden werden. Während das strategische MC einen Beitrag zur langfristigen Existenzsicherung leisten soll, kommt dem operativen MC die Aufgabe zu, die Marketingmaßnahmen (Marketing-Mix) möglichst effizient zu gestalten und den Gewinn bzw. die Rendite kurz- und mittelfristig zu steuern, also „die Dinge richtig zu machen“. Entsprechend der jeweiligen Planungsebene wird auch zwischen strategischen und operativen Instrumenten des MC unterschieden. Zu den strategischen Instrumenten gehören u.a auch die Stärken-Schwächen und Chancen Risiken Analyse sowie die Positionierungsanalysen (siehe Kap. II). Marketingkosten, Deckungsbeiträge, Messung von Beschwerdefällen, Messung der Kundenzufriedenheit, Marketingkennzahlen etc. wären einige wichtige Instrumente des operativen MC.

→ **Inhalt**

Umsetzung

Nun zeigt sich, wie wichtig die quantitative Festlegung der Marketingziele im ersten Schritt war. Überprüfen Sie die Plausibilität Ihrer Umsatzziele, Aktivitäten und Budgets – können Sie die Ziele mit den geplanten Aktivitäten und Budgets erreichen? Legen Sie aussagekräftige **Marketing- und Vertriebskennzahlen** fest, die einen periodisch wiederkehrenden Soll/Ist-Vergleich erlauben. Als besonders zielführend hat sich dabei die Abschlussquote (Quotient der gelegten Angebote und den abgeschlossenen Verträgen) erwiesen.

Erste Marketingcontrolling-Ergebnisse lassen sich bereits durch eine direkte Neukundenbefragung erzielen (z.B. am Ende des ersten Beratungsgesprächs: "Wie sind Sie auf uns aufmerksam geworden?"). Achten Sie darauf, Ihre Befragung nicht aufdringlich erscheinen zu lassen.

→ Was soll kontrolliert werden?

Eine systematisch-umfassende Bewertung von Marketingprozessen, prüfen Sie seine inhaltlichen Komponenten:

- ◆ Wurde die Maßnahme gemäß dem Zeitplan durchgeführt?
- ◆ Inwieweit wurde das Ziel erreicht (Zielerreichungsgrad)?
- ◆ Wie ist das Kosten/Nutzen-Verhältnis zu bewerten? Hätten Maßnahmen mit geringeren Kosten zum gleichen Ergebnis führen können?
- ◆ ...

Erstellen Sie in Zusammenarbeit bzw. unter Einbindung Ihres Controllers oder des Verantwortlichen des Rechnungswesens einen periodischen Controlling-Bericht, der notwendige Korrekturen sowohl auf strategischer als auch operativer Ebene im Maßnahmenkatalog aufspürt. Nehmen Sie sich dazu das Formularblatt zur Maßnahmenbewertung zur Hand.

Hilfsmittel

FO Monatsbericht
FO Monatsbericht Vertriebs-, Akquisitionserfolg
FO Maßnahmenblatt – Ziele und Bewertung
FO Ergebnis Telefonaktion
CL Erfolgskontrolle

Begriffsdefinitionen

Begriffsdefinitionen:

Um die weiteren Erläuterungen besser verstehen zu können, werden in der Einleitung die wichtigsten Begriffe definiert.

Strategische Geschäftsfelder (SGF)

Geschäftsfelder sind alle Produkt-Markt-Kombinationen die es ermöglichen ein komplexes Gesamtunternehmen in weniger komplexe Teilgebiete zu gliedern. Für die praktische Marketing-Arbeit eines Bauunternehmers übersetzt heißt dies, dass festgelegt wird, was er wem anbietet, bzw. wem er was anbietet. Marktorientiertes Management erfordert die Betrachtung der Produkte und Leistungen als auch die der Zielgruppen. Das heißt: der Unternehmer sollte in seinen strategischen Überlegungen beide Aspekte, beide Blickwinkel, kombinieren, mit anderen Worten: strategische Geschäftsfelder bilden. SGF sollten in sich homogen, untereinander heterogen sein, eine eigenständige Marktaufgabe verfolgen, einen eigenen Wettbewerbsvorteil haben und eigenständig steuerbar und liquidierbar sein.

Beispiel:

Der Markt eines Bauunternehmens ist der, auf dem generell alle Produkte des Gewerks allen Zielgruppen angeboten werden. Marktsegmente, also Teilmärkte, können hierbei sein: Planung und Errichtung von Einfamilienhäusern, (z.B. für Privatkunden), Sanierung (z.B. für Privat-, aber auch für Geschäftskunden bzw. für Wohnungs- und Hauseigentümer) und die Entwicklung und Errichtung von Gewerbeobjekten (z.B. für Geschäftskunden).

Das, was beispielsweise an Strategien und Maßnahmen im Geschäftsfeld „Einfamilienhausbau für Privatkunden“ gut und sinnvoll ist, lässt sich nicht unbedingt auf die Gegebenheiten im Geschäftsfeld „Gewerbeobjekte für Geschäftskunden“ übertragen. Beispielsweise ist auch die Vorgehensweise im Geschäftsfeld „Sanierung“ sinnvoller Weise eine andere als die im Geschäftsfeld „Einfamilienhäuser für Privatkunden“.

Bei der strategischen Geschäftsfeldplanung werden Produkte bzw. Leistungen den Zielgruppen zugeordnet. Das ist die Basis für die Entwicklung von geeigneten Strategien und die zielgerichtete Marketingarbeit.

Noch ein anderer Aspekt ist wesentlich: Der Unternehmer soll durch das Denken und Arbeiten in strategischen Geschäftsfeldern erkennen, welche davon wie wichtig für den Betrieb und die Umsetzung seiner Ziele sind. Nicht alle Geschäftsfelder, in denen sich ein Unternehmen betätigt, haben für den Erfolg die gleiche Wichtigkeit.

Es geht also darum, die Geschäftsfelder zu bewerten, die Chancen und Risiken in ihnen einzuschätzen, herauszufinden, welche von ihnen rentabel und lukrativ sind, welcher Deckungsbeitrag aus welchem SGF erwirtschaftet wird. So lassen sich Aktivitäten wie z.B. Investitionen steuern: Kein Unternehmer wird schließlich Geschäftsfelder finanziell fördern, die momentan oder zukünftig nicht attraktiv sind!

Deckungsbeitrag(srechnung)

Die Kennzahl Deckungsbeitrag stellt insbesondere bei hohen Fixkosten ein essentielles Hilfsmittel für Marketingentscheidungen dar. Der Deckungsbeitrag ist die Saldogröße Verkaufspreis abzüglich variabler Kosten.

Bei Leistungen, mit denen Erlöse erzielt werden ist es also der Beitrag der Erlöse zur Deckung (auch) der Fixkosten. Dazu müssen zunächst die mit der Leistung selbst verursachten variablen Kosten gedeckt werden. Der Überschuss ist dann ein Beitrag zur Deckung der Fixkosten, die unabhängig von der Leistung entstehen.

Der Deckungsbeitrag (DB) als Kennzahl kann die Frage beantworten, wieviel Ihre einzelnen Produkte zu dem Betriebsergebnis beitragen.

Zu unterscheiden sind zwei Arten des Deckungsbeitrags:

Der so genannte **Deckungsbeitrag 1** errechnet sich, indem man den Nettoverkaufserlös eines Produktes abzüglich der variablen Kosten der Herstellung dieses Produktes berechnet.

Bsp: Firma XYZ stellt Produkt A her. Kosten pro hergestelltem Produkt A sind Folgende:

- Gehälter 50 €
- Materialien 100 €
- Miete Fabrikgebäude 10 €

Der Nettoverkaufserlös pro Produkt A beträgt damit 200 €.

Deckungsbeitrag 1 berechnet sich wie folgt: $200€ - 50€ - 100€ = 50€$

Nettoerlös Var.Kosten DB I

Deckungsbeitrag 2 und die Deckungsbeitragsrechnung

Die zweite Art ist der Deckungsbeitrag 2 und er wird ähnlich berechnet. Es werden wiederum ausgehend vom Nettoverkaufserlös die variablen Kosten und zusätzlich auch die fixen Kosten pro Einheit abgezogen. Von obigem Beispiel also einfach noch die 10€ für die Miete des Fabrikgebäudes abziehen und man erhält als Deckungsbeitrag 2 = 40€.

Sollten Unklarheiten über die Zuordnung von Fixkosten oder variablen Kosten bestehen, kann man sich einfach die folgende Frage stellen: „ Ändern sich die Kosten, wenn ich statt eines, zwei Produkte A produziere? “ Von den oben genannten Kosten ändern sich nur Löhne und Materialien, wohingegen die Miete konstant bleibt. Kosten, die bei Outputsteigerungen in die Höhe gehen, sind variable Kosten, diejenigen, die unverändert bleiben, sind Fixkosten.

Welches ist der maßgebliche Deckungsbeitrag und warum verwendet man zwei verschiedene?

Die Grundregel für alle Produktionsentscheidungen sollte sein, dass der Deckungsbeitrag 2 immer positiv sein sollte. Das bedeutet, die variablen Kosten werden durch die Verkaufserlöse gedeckt und das Produkt trägt einen Teil der Fixkosten. Der Deckungsbeitrag 2 wird interessant, sobald der Planungszeitraum erweitert wird. Geht es um grundsätzliche Planungsentscheidungen, die für die Firma über viele Jahre zur Gewinnerzielung beitragen sollen, sollte der Deckungsbeitrag 2 gewählt werden, da er die Fixkosten berücksichtigt. Ist der Deckungsbeitrag 2 positiv, bedeutet dies, dass dieses Produkt zur Gewinnerzielung des Unternehmens beiträgt.

Fix Kosten

Eine Kostenart, Kosten, deren Höhe unabhängig ist von der erbrachten Leistung (Ausbringung), z.B. Abschreibungen (Gegensatz: variable Kosten). "Die fixen Kosten entstehen nicht durch die Produktion, sondern sind das Resultat vorangegangener Entscheidungen zum Aufbau eines bestimmten Produktionspotentials

variable Kosten

Kosten, deren Höhe sich mit der Menge der Produktion bzw. Leistung (Ausbringung) ändert, z.B. Kosten für Roh- und Hilfsstoffe, Energie (Gegensatz: fixe Kosten)

Weitere Kennzahlen

Umsatzrentabilität:

Diese Kennzahl stellt die Verzinsung des Umsatzes dar. Sie lässt also erkennen, wie das Unternehmen in Bezug auf den Umsatz gearbeitet hat. Eine steigende Umsatzrentabilität deutet auf eine zunehmende Produktivität im Unternehmen hin, während eine sinkende Umsatzrentabilität auf sinkende Produktivität und damit auf steigenden Kosten hinweist.

$$\text{Umsatzrentabilität} = (\text{Gewinn} + \text{Zinsen für Fremdkapital} / \text{Umsatz}) * 100$$

Cash – flow:

Der Cash-flow gibt Auskunft über die Kreditwürdigkeit des Unternehmens und lässt damit die Finanzkraft des Unternehmens erkennen (Innenfinanzierungskraft). Je größer der Cash-flow, desto besser ist die Liquiditätslage des Unternehmens. Bei der direkten Ermittlung ist der Cash-flow der Einnahmeteil, der dem Unternehmen zur Verfügung steht, nachdem alle Einnahmen mit den Ausgaben verrechnet wurden.

Gesamtkapitalrentabilität (= Return on Investment, **ROI**):

Der deutsche Begriff für Return in Investment (ROI) lautet Gesamtkapitalrentabilität. Der ROI ist das, was aus dem Investment zurückkehren soll, eine Zahl also, die das Gewinnziel ausdrückt. Der Gewinn wird auf das investierte, betriebsnotwendige Vermögen bezogen, weil die Führungskräfte den Gewinn mit der Investition (den vorhandenen Gütern) erarbeiten müssen.

Die ROI-Kennzahl ergibt sich rein rechnerisch aus dem Quotienten des Brutto-Betriebsergebnisses bezogen auf das investierte Vermögen (capital employed): $\text{ROI} = \text{Umsatzrentabilität} \times \text{Kapitalumschlag}$ Das Brutto-Ergebnis wird vor Zinsen und Ertragssteuern angegeben (EBIT = earnings before interest and taxes), der Kapitalumschlag ist das Betriebsvermögen. Dieses Betriebsvermögen kann als das betriebsnotwendige Vermögen bezeichnet werden. Nicht enthalten sind in diesem Wert Lieferantenverbindlichkeiten oder Anzahlungen von Kunden.

Die ROI-Formel kann nach folgendem Prinzip aufgeteilt werden:
 $\text{ROI} = (\text{Bruttoergebnis} / \text{Umsatz}) * (\text{Umsatz} / \text{investiertes Vermögen})$

Cash-Flow-Marge (CFM):

Definition: $\text{CFM} = (\text{Gewinn nach Steuern} + \text{Abschreibungen} + \text{Zuführung zu den Rückstellungen}) / \text{Umsatz}$

Die Cash-Flow-Marge gibt an, welcher Anteil der dem Unternehmen durch die Umsätze zufließenden Finanzmittel im Unternehmen verbleibt. Im Gegensatz zur Umsatzrendite wird hier der Finanzfluß betrachtet, der durch bilanzpolitische Maßnahmen weniger beeinflussbar ist als die Gewinne und deshalb oft als aussagefähiger angesehen wird. Die Cash-Flow-Marge ist damit ein Maß für die finanzielle Beweglichkeit eines Unternehmens und drückt aus, bei welchem Rückgang der Verkaufspreise Liquiditätsengpässe auftreten (wenn von Investitionen, Tilgungen und neuen Darlehen abgesehen wird).

Diversifikation

Erweiterung des Leistungsprogrammes eines Unternehmens um bisher nicht angebotene Produkte und Dienstleistungen. Bei der horizontalen Diversifikation stehen die neuen Produkte auf der bisherigen Produktions- oder Vertriebsstufe und besitzen mit ihr einen sachlichen Zusammenhang. Bei der vertikalen Diversifikation werden Leistungen einer vorgelagerten (Rückwärtsintegration) oder nachgelagerten Produktions- oder Vertriebsstufe (Vorwärtsintegration) neu in das Leistungsprogramm aufgenommen.

After Sales Service

After **Sales Service** bezeichnet alle Leistungen nach der Baufertigstellung. Darunter fallen Baudienstleistungen wie Gartengestaltung, Erweiterungsbauten, Instandhaltung, etc.

**Fragenkatalog für internes Audit
Zusammenfassung**

Fragenkatalog für internes Audit – Zusammenfassung

1. Strategische Geschäftsfeldanalyse – Situationsanalyse

1.1. Markt und Umfeld

- 1.1.1. Wie groß ist der angestammte, regionale und lokale Markt? (Anzahl der Häuser, geografische Abgrenzung des potenziellen Absatzgebietes)
- 1.1.2. Wie groß ist das anstehende Rohbauvolumen im Neubau? Die Größenordnung des Neubaus im Einzugsgebiet?
- 1.1.3. Wie hoch ist der Marktanteil Ihres Unternehmens – welcher Marktanteil wird gehalten – welcher Marktanteil angestrebt?
- 1.1.4. Wie haben sich die Marktanteile im Vergleich zum Vorjahr verändert?
- 1.1.5. Wenn Minus, warum? Wenn Plus, warum?
- 1.1.6. Welche Entwicklungen sind bei Marktpotenzial, Marktanteile, Marktwachstum, geographischer Verteilung zu verzeichnen?
- 1.1.7. Wie ist der Verlauf der Baugenehmigungen in meinem Marktgebiet in den letzten drei Jahren?
- 1.1.8. Welche Gebäudetypen bzw. Haustypen und Ausbaugrad sind üblich – und welche haben an Anteil gewonnen?

1.2. Geschäftsfeld Einfamilienhausbau

- 1.2.1. Wie verläuft die Umsatzentwicklung in den letzten drei Jahren im GF Einfamilienhaus?
- 1.2.2. Wie verläuft die Gewinnentwicklung in den letzten drei Jahren im GF Einfamilienhaus?
- 1.2.3. Welche Eigenschaften erachtet Ihre Zielgruppe bei einem Haus als besonders wichtig?
- 1.2.4. Überzeugen Sie in den für Zielkunden relevanten Leistungsaspekten?
- 1.2.5. Wie agiert Ihr Mitbewerber in seiner Preispolitik?
- 1.2.6. Wie bewerten die Kunden den Nutzen seines Preis/Leistungsverhältnisses?
- 1.2.7. Wie setzt sich Ihr Preis derzeit zusammen?
- 1.2.8. Wie groß ist der Anteil, der sich auf die Kosten zurückführen lässt?
- 1.2.9. Welchen Deckungsbeitrag lukrieren Sie beim Bau eines Hauses?
- 1.2.10. Sind durch effizientere Kostenstrukturen Einsparungen möglich, die Ihnen eine größere Marge oder eine Preissenkung ermöglichen?
- 1.2.11. In wiefern unterstützt Ihre Marktkommunikation Ihr angebotenes Preisspektrum?

1.3. Kunden

- 1.3.1. Welche Kunden haben wir (Kundenstruktur), wer ist Ihr typischer Kunde? Bauherrentyp, Alter, Einkommen, etc., Umsatzgröße, Auftragshäufigkeit?
- 1.3.2. Wie beurteilen die Kunden Ihren Betrieb? Welche Aktivitäten unternehmen Sie, um Ihre Kunden und deren Wünsche kennen zu lernen?
- 1.3.3. Was wollen, brauchen und erwarten die Kunden heute und morgen?
- 1.3.4. Wie loyal sind Ihre Kunden eingestellt?
- 1.3.5. Wie steht es um die allgemeine Zufriedenheit mit Ihrer Firma?

1.4. Mitbewerb

- 1.4.1. Wer sind die vier bis fünf wichtigsten Wettbewerber und ihre Charakteristika?
- 1.4.2. Geschätzte Marktanteile, Unternehmensgröße (Anzahl der Mitarbeiter), Anzahl der gebauten Häuser, Stärken und Schwächen, Ziele und Strategien etc.
- 1.4.3. Hat sich die Zahl der für Sie relevanten Mitbewerber in den letzten zwei Jahren erhöht? Wenn Ja, wer sind diese Mitbewerber?
- 1.4.4. Wie sehen Ihre Marktanteile aus verglichen zu denen Ihres wichtigsten Mitbewerbers?
- 1.4.5. Wie sieht das Preis/Nutzen-Verhältnis unseres Leistungsangebotes im Vergleich zum Mitbewerb aus?
- 1.4.6. Führen Sie bei vergleichbaren Produkten/ Leistungen Preisvergleiche bei Mitbewerbern durch? Wenn Nein, warum?
- 1.4.7. Was genau umfasst die Angebotspalette der Konkurrenz?

1.5. Stärken – Schwächen/ Chancen – Risiken Analyse

- 1.5.1. Was sind Ihre Stärken und Schwächen im Vergleich zum Mitbewerb?
- 1.5.2. Welche Stellung im Markt haben wir im Vergleich zum Wettbewerb? Was tun diese was Sie nicht tun? Was diese sie nicht, was Sie aber tun? Was können Sie von Ihrer Konkurrenz lernen?
- 1.5.3. Welche Vor-/Nachteile hat Ihr Leistungsangebot im Vergleich zum Wettbewerb?
- 1.5.4. Welches sind heute die drei größten Stärken Ihrer Firma und wie können Sie diese Stärken noch stärken?
- 1.5.5. Welches sind die drei größten Schwächen Ihrer Firma und wie können Sie diese Schwächen reduzieren?

2. Zielformulierung und Strategieentwicklung

2.1. Marketingziele

- 2.1.1. Haben Sie klar umrissene schriftliche Geschäftsfeldziele? „Wo stehen wir und wo wollen wir hin“
(Wenn nein, warum nicht?)
- 2.1.2. Wie lauten Ihre Geschäftsfeldziele? Was sind Ihre wichtigsten Ziele?
- 2.1.3. Bis wann sollen sie erreicht sein?
- 2.1.4. Haben Sie klar umrissene Marketingziele, die sich aus den Geschäftsfeldzielen ableiten lassen?
- 2.1.5. Verfügen Sie über schriftlich festgehaltene Marketingziele und wem sind sie bekannt?

2.2. Strategische Positionierung

- 2.2.1. Welche Strategien kommen zur Zielerreichung in Betracht?
- 2.2.2. Nach welchem Geschäftsplan, Strategie und Zielvereinbarung gehen Sie vor?
- 2.2.3. Was ist Ihre besondere Alleinstellung im Markt und was Ihr spezieller Wettbewerbsvorteil?

3. Marketing Maßnahmen sowie deren Durchführung

3.1. Produkte und Dienstleistungen

- 3.1.1. Welche zusätzlichen Serviceleistungen außerhalb der klassischen Produktleistungen Reparatur-, Wartungsarbeiten können Sie anbieten (z.B. Außenanlagengestaltung, Wartungsvertrag etc.)?
- 3.1.2. Sollte das Leistungsprofil (Leistungstiefe, -breite) erweitert oder verkleinert werden?
- 3.1.3. Welche Leistungen sollten eliminiert und welche hinzugefügt werden? (Lebenszyklus)
- 3.1.4. Mit welchen externen Service- und Dienstleistungspartnerschaften könnten Sie zusammenarbeiten

3.2. Kommunikation

- 3.2.1. Welche Kommunikations-, Werbeziele hat das Unternehmen festgelegt?
- 3.2.2. Verfügen Sie über einen Kommunikationsplan?
Wenn Nein, warum nicht.
- 3.2.3. Unterscheiden Sie in der Kommunikation nach Zielgruppen?
- 3.2.4. Verfügen Sie über eine Zielgruppendatenbank (Kundeninformationssystem) und wenn ja, in welcher Form?
- 3.2.5. Welche Anlässe und Ziele verfolgen Sie mit Ihren PR-Maßnahmen in der Region – welche Medien werden eingesetzt und wer leistet die PR-Arbeit?

3.3. Vertrieb

- 3.3.1. Wie sieht der typische Verkaufsprozess (Angebotsphase) und das Vertriebssystem aus und wie ist die Auftragsabwicklung organisiert?
- 3.3.2. Wie gestalten Sie den POS (Point of Sale – Besprechungsraum, Musterraum)?
- 3.3.3. Sind Sie und Ihre Mitarbeiter im Umgang mit Kunden und dem Verhalten auf der Baustelle durch externe Schulungen besonders geschult?
- 3.3.4. An welchen Kursen haben Sie im letzten Jahr teilgenommen und an welchen möchten Sie künftig teilnehmen?
- 3.3.5. Werden Referenzen gezielt und systematisch gesammelt und genutzt? Was sind Ihre Elemente des Empfehlungsmarketing und After Sales Service?
- 3.3.6. Wie lässt sich die Reklamationsarbeit in Ihrem Betrieb einfach regeln?

3.4. Preismanagement

- 3.4.1. Wird der Marktpreis über eine Mitbewerbs- und Kundenbefragung festgelegt?
- 3.4.2. Wird der Preis von allen Verantwortlichen einheitlich kommuniziert und ausschließlich durch die Kalkulation vorgegeben?
- 3.4.3. Findet der Kunde den Preis stimmig mit der Positionierung Ihres Unternehmens?
- 3.4.4. Sind die Preise aus Ihrer Sicht transparent und schnell durchschaubar?
- 3.4.5. Wie sieht die Zielgruppe die Preise im Vergleich zum Wettbewerb?

- 3.4.6. Deckt mein Preis die anfallenden Kosten und kann darüber hinaus ein Gewinn erzielt werden?

3.5. Marketingbudget

- 3.5.1. Welche finanziellen Mittel werden eingesetzt, um die Marketingziele zu erreichen?
- 3.5.2. Wie sehen Ihre Planungen bzw. meine Schlüsselaktivitäten im nächsten Jahr aus?
- 3.5.3. Haben Sie die künftigen Maßnahmen schriftlich fixiert?
- 3.5.4. Welche konkreten Maßnahmen laufen gegenwärtig?

4. Marketing-Controlling

- 4.1. Wer ist im Marketing für die Planung, Implementierung und Durchsetzung von Strategien und Maßnahmen zuständig?
- 4.2. Welche organisatorischen Anpassungen sind für eine bessere Umsetzung der Strategie erforderlich?
- 4.3. Verfügen Sie über ein Kontrollverfahren (monatlich, vierteljährlich), das die Erfüllung der Planziele laufend überprüft?
- 4.4. Wird in regelmäßigen Abständen eine nach Produkten und Leistungen, Märkten, Gebieten, und Absatzwegen gegliederte Aufwands- und Ertragsanalyse durchgeführt? (ABC-Analyse)
- 4.5. Werden die Geschäftsfeldziele mindestens einmal jährlich auf ihre Aktualität hin überprüft?
- 4.6. Wie hoch ist Ihre Abschlussquote?
- 4.7. Wie ist das Verhältnis Marketingbudget/Umsatz?
- 4.8. Wie hoch ist Ihr Empfehlungsanteil bei Neukunden?

Toolbox

- Checklisten
- Formulare
- Marketing-Schnell-Check

TOOLBOX (HILFSMITTEL)

Im Anlagenband, der „**Toolbox**“ finden Sie die im Leitfaden angeführten Hilfsmittel als Musterdokumente. Sie können diese entweder unverändert übernehmen oder ihren unternehmensspezifischen Anforderungen entsprechend anpassen.

Inhaltsverzeichnis

Checklisten

- CL 1 Phasencheck
- CL 2 Fragebogen zur Überprüfung der Marktorientierung des Bauunternehmens
- CL 3 Marketing Audit Fragenkatalog (GF: Einfamilienhausbau)
- CL 4 Marktbeobachtung - Marktinformation
- CL 5 Kundenbefragung (Kundenzufriedenheit)
- CL 6 Stärken-Schwächen (interne Sicht – MA)
- CL 7 Werbematerialien
- CL 8 Presseinformation
- CL 9 Direkt Mailing
- CL 10 Briefing Fragenkatalog
- CL 11 Verkaufsgespräch
- CL 12 Preismanagement
- CL 13 Erfolgskontrolle

Formulare

- FO 01 Umfeldanalyse
- FO 02 Auftragsanalyse nach Geschäftsfeldern
- FO 03 Kundenanalyse
- FO 04 Mitbewerberanalyse
- FO 05 Mitbewerberprofil
- FO 06 SWOT Analyse
- FO 07 Zielfestlegung (Geschäftsfeldziele, Marktziele und Produkt-/Leistungsziele)
- FO 08 Analyse der eigenen Dienstleistungen
- FO 09 Wettbewerbsvorteile im Geschäftsfeld EFH
- FO 10 Kurzpflichtenheft für Marketing Maßnahmenprojekte
- FO 11 Marketing Maßnahmenplan
- FO 12 Umsetzung Marketing Maßnahmenplan
- FO 13 PR-Fahrplan
- FO 14 Monatsbericht
- FO 15 Monatsbericht Vertriebs- und Akquisitionserfolg
- FO 16 Ergebnis Telefonaktion
- FO 17 Maßnahmenblatt – Ziele und Bewertung

Marketing Schnell-Check

auf Excelbasis

CHECKLISTEN

	Unterlagen / Materialien ¹	Verantwortung	Entworfen:	frei gegeben:
CL 1	Phasencheck		<input checked="" type="checkbox"/>	
CL 2	Fragebogen zur Überprüfung der Marktorientierung		<input checked="" type="checkbox"/>	
CL 3	Marketing Audit Fragenkatalog für den Marketingleitfaden		<input checked="" type="checkbox"/>	
CL 4	Marktbeobachtung - Marktinformation		<input checked="" type="checkbox"/>	
CL 5	Kundenbefragung (Kundenzufriedenheit)		<input checked="" type="checkbox"/>	
CL 6	Stärken-Schwächen (interne Sicht - MA)		<input checked="" type="checkbox"/>	
CL 7	Werbemittel		<input checked="" type="checkbox"/>	
CL 8	Presseinformation		<input checked="" type="checkbox"/>	
CL 9	Direkt Mailing		<input checked="" type="checkbox"/>	
CL 10	Briefing Fragenkatalog		<input checked="" type="checkbox"/>	
CL 11	Verkaufsgespräch		<input checked="" type="checkbox"/>	
CL 12	Preismanagement		<input checked="" type="checkbox"/>	
CL 13	Erfolgskontrolle		<input checked="" type="checkbox"/>	
	...			

¹ Relevant ist diese Auflistung der Hilfsmittel (Abschlusscheckliste), wenn Sie während der Einführung Ihres Marketingsystems überprüfen möchten, welche Hilfsmittel Sie wie weit verwenden wollen bzw. in welchem Stadium Sie sich bei der Erstellung neuer Dokumente befinden.

Überprüfen Sie anhand dieser Checklisten, an welcher Stelle Sie in Ihrem Dokumentationsprozess stehen: Sind die Dokumente (nur) gewünscht, schon entworfen oder bereits freigegeben?

CL 1 – PHASENCHECK (Excel-Datei)

Phase	Arbeitsschritt	Bearbeitungsstand *			
		noch nicht angegangen	vorerst in Bearbeitung	abge- schlossen	extern überprüft
I. Mobilisierungsphase	1. Bewusstseins und Wissensbildung				
	___ Leitfaden studieren				
	___ Startworkshop				
	2. Projektplanung				
	___ Erstellung grober Ablaufplan				
	___ Zuständigkeiten festlegen				
II. Situationsanalyse	1. Analyse des Marktes und des relevanten Umfeld				
	___ Bestandsaufnahme und Auswertung vorhandener Unterlagen				
	___ Bewertung der Unterlagen und Aufzeigen von Informationsdefiziten				
	___ Durchführung von eigenständigen Erhebungen				
	2. Geschäftsfeldanalyse und Internes Marketing Audit				
	___ 3-Jahres Geschäftsfeldanalyse und Internes Audit durchführen				
	3. Kunden- und Wettbewerbsanalyse				
	___ Durchführen der Markt-, Kunden und Mitbewerberanalyse				
	4. Stärken Schwächen -Chancen Risiken Analyse				
	___ Analyse der Kundenzufriedenheit (Eigensicht und Fremdsicht)				
	___ Abwägen der Chancen und Risiken/				
III. Zielformulierung und Strategieentwicklung	1. Festlegen der Ziele				
	___ Geschäftsfeldziele				
	___ Markt- und Produktziele festlegen (Absatzziele etc.)				
	2. Unternehmen strategisch positionieren				
	___ Festlegen der Alleinstellungsmerkmale				
	___ aus Erfolgsfaktoren Wettbewerbsvorteile generieren				
IV. Marketing Maßnahmen Planung und Umsetzung	1. Überprüfen der Marketing Maßnahmen				
	___ Durchlesen und Hinterfragen der Strategien auf Instrumentenebene:				
	: Produkt/Dienstleistung				
	: Kommunikation				
	: Vertrieb				
	: Preis und Konditionen				
	2. Erarbeiten von Marketing Maßnahmen				
	___ Lokalisieren der einzelnen Maßnahmen (Produkt/DL, Kommunikation, Vertrieb etc.)				
	___ Zusammenfassung in einem Maßnahmenplan				
	___ Erarbeiten von Prioritätenlisten/ Ermittlung des finanziellen Bedarfs				
___ Erarbeiten eines Zeit-/Ablaufplanes für umzusetzende Maßnahmen					
3. Umsetzung der Maßnahmen					
___ Erstellen von Maßnahmenblättern					
V. Marketing Controlling	1. Installierung eines Berichtswesens				
	___ Marketing - Fragenkatalog beantworten (gem. Phase II.1 - Internes Audit)				
	___ Problem-, bzw. Defizitbereiche identifizieren (I-V)				
	___ Maßnahmen ableiten				
	___ Maßnahmen durchführen und überwachen				

Phasencheck Baumaarketing

Phase	Arbeitsschritt	Bearbeitungsstand *				Wer	Anfang-Ende
		noch nicht angegangen	vorerst in Bearbeitung	abgeschlossen	extern überprüft		
I. Mobilisierungsphase	<u>1. Bewusstseins- und Wissensbildung</u>						
	__ Leitfaden studieren						
	__ Startworkshop						
	<u>2. Projektplanung</u>						
	__ Erstellung grober Ablaufplan						
	__ Zuständigkeiten festlegen						
II. Situationsanalyse	<u>1. Analyse des Marktes und des relevanten Umfeld</u>						
	__ Bestandsaufnahme und Auswertung vorhandener Unterlagen						
	__ Bewertung der Unterlagen und Aufzeigen von Informationsdefiziten						
	__ Durchführung von eigenständigen Erhebungen						
	<u>2. Geschäftsfeldanalyse und Internes Marketing-Audit</u>						
	__ 3-Jahres Geschäftsfeldanalyse und Internes Audit durchführen						
	<u>3. Kunden- und Wettbewerbsanalyse</u>						
	__ Durchführen der Markt-, Kunden- und Mitbewerberanalyse						
	<u>4. Stärken/Schwächen - Chancen/Risiken-Analyse</u>						
	__ Analyse der Kundenzufriedenheit (Eigensicht und Fremdsicht)						
	__ Abwägen der Chancen und Risiken						
III. Zielformulierung und Strategieentwicklung	<u>1. Festlegen der Ziele</u>						
	__ Geschäftsfeldziele						
	__ Markt- und Produktziele festlegen (Absatzziele etc.)						
	<u>2. Unternehmen strategisch positionieren</u>						
	__ Festlegen der Alleinstellungsmerkmale						
	__ aus Erfolgsfaktoren Wettbewerbsvorteile generieren						
IV. Marketing-Maßnahmen Planung und Umsetzung	<u>1. Überprüfen der Marketing-Maßnahmen</u>						
	__ Durchlesen und Hinterfragen der Strategien auf Instrumentenebene:						
	: Produkt/Dienstleistung						
	: Kommunikation						
	: Vertrieb						
	: Preis und Konditionen						
	<u>2. Erarbeiten von Marketing Maßnahmen</u>						
	__ Lokalisieren der einzelnen Maßnahmen (Produkt/DL, Kommunikation, Vertrieb etc.)						
	__ Zusammenfassung in einem Maßnahmenplan						
	__ Erarbeiten von Prioritätenlisten/Ermittlung des finanziellen Bedarfs						
__ Erarbeiten eines Zeit-/Ablaufplanes für umzusetzende Maßnahmen							
<u>3. Umsetzung der Maßnahmen</u>							
__ Erstellen von Maßnahmenblättern							
V. Marketing-Controlling	<u>1. Installierung eines Berichtswesens</u>						
	__ Marketing-Fragenkatalog beantworten (gem. Phase II.1 - Internes Audit)						
	__ Problem-, bzw. Defizitbereiche identifizieren (I-V)						
	__ Maßnahmen ableiten						
	__ Maßnahmen durchführen und überwachen						

* Die Felder sollten angehakt oder mit einem zeitlichen Hinweis versehen werden.

CL 2 – FRAGEBOGEN zur ÜBERPRÜFUNG Ihrer MARKTORIENTIERUNG

Befragungsschwerpunkte:

- *1. Allgemeine Fragen zum Unternehmen*
- *2. Baumarktforschung, -beobachtung*
 - Marketing - Informationssystem
 - Analyse von Umfeld und Unternehmen
 - Kunden
- *3. Normatives Marketing*
 - Unternehmenskultur
 - Mitarbeiterorientierung
- *4. Strategisches Marketing*
 - Strategische Positionierung
 - Strategieentwicklung
- *5. Operatives Baumarketing*
 - Produkt – „Leistung“
 - Unternehmenskommunikation – „Leistungsdarstellung“
 - Distribution – Verteilung – „Akquisition“
 - Preis – „Vergütung“
- *6. Projektbegleitendes Baumarketing*
 - Angebotsbearbeitung
 - Angebotsbeschaffung
 - Auftragsbewertung
 - Angebotsverfolgung

Der Fragebogen

Neben einer Reihe von offenen Fragen werden nachfolgend Feststellungen getroffen, die 6 Möglichkeiten der Beantwortung zulassen. Diese reicht von:

- 0: „sehr geringe Zustimmung“ (trifft nie zu) bis
- 5: „sehr große Zustimmung“ (trifft fast immer zu)

Die Zahlen 2, 3 und 4 geben Ihnen die Möglichkeiten, Ihre Antwort feiner abzustufen: Sie bezeichnen eine zunehmende oder abnehmende Ausprägung mit der die Feststellung für Ihr Unternehmen zutreffend ist. Kreuzen Sie bei jeder Feststellung nur eine Zahl an.

6. PROJEKTBEGLEITENDES MARKETING-MARKTBEARBEITUNG

Eine Angebotserstellung erfolgt bei uns im Rahmen des Angebotsselektionsprozesses nur für ausgewählte Projekte. Wir verfügen über einen internen Entscheidungskatalog, um an einer Ausschreibung teilzunehmen.

0.....1.....2.....3.....4.....5

sehr geringe	sehr große
Zustimmung	Zustimmung

Wir haben das Gebiet, in dem wir regional tätig sein wollen klar definiert und abgegrenzt.

0.....1.....2.....3.....4.....5

sehr geringe	sehr große
Zustimmung	Zustimmung

Für die Angebotsbearbeitung stehen unsMitarbeiter zur Verfügung.

Für die Abwicklung von Kundenbeschwerden wurde ein geeigneter organisatorischer Rahmen geschaffen, welcher die Möglichkeit schafft, durch rasches Reagieren den Kunden doch zufrieden zustellen.

0.....1.....2.....3.....4.....5

sehr geringe	sehr große
Zustimmung	Zustimmung

Unseren Mitarbeitern ist die Bedeutung der Kundenzufriedenheit bewusst. Sie haben gelernt, diese als wichtiges Ziel ihrer täglichen Arbeit zu sehen.

0.....1.....2.....3.....4.....5

sehr geringe	sehr große
Zustimmung	Zustimmung

Zusätzliche Finanzielle Forderungen aus laufenden Projekten auf Grund nachträglicher Änderungen, schlechter Ausschreibungsunterlagen oder Leistungsstörungen im Ablauf des Bauprojektes etc. beruhen auf einer systematischen Bearbeitung und Untersuchung im Rahmen des institutionalisierten Claim - Managements (Nachtragsforderung)

0.....1.....2.....3.....4.....5

sehr geringe	sehr große
Zustimmung	Zustimmung

CL 3 – MARKETING AUDIT FRAGENKATALOG für den MARKETINGLEITFADEN

Strategische Geschäftsfeldanalyse – Situationsanalyse

Markt und Umfeld

- Wie groß ist der angestammte, regionale und lokale Markt? (Anzahl der Häuser, geografische Abgrenzung des potenziellen Absatzgebietes)
- Wie groß ist das anstehende Rohbauvolumen im Neubau? Die Größenordnung des Neubaus im Einzugsgebiet?
- Wie hoch ist der Marktanteil Ihres Unternehmen, welcher Marktanteil wird gehalten, welcher angestrebt?
- Wie haben sich die Marktanteile im Vergleich zum Vorjahr verändert?
- Wenn Minus, warum? Wenn Plus, warum?
- Welche Entwicklungen sind bei Marktpotenzial, Marktanteile, Marktwachstum, geographischer Verteilung zu verzeichnen?
- Wie ist der Verlauf der Baugenehmigungen in Ihrem Marktgebiet in den letzten drei Jahren?
- Welche Gebäudetypen bzw. Haustypen und Ausbaugrad sind üblich und welche haben an Anteil gewonnen?

Geschäftsfeld Einfamilienhausbau

- Wie verläuft die Umsatzentwicklung in den letzten drei Jahren im GF Einfamilienhaus?
- Wie verläuft die Gewinnentwicklung in den letzten drei Jahren im GF Einfamilienhaus?
- Welche Eigenschaften erachtet Ihre Zielgruppe bei einem Haus als besonders wichtig?
- Überzeugen Sie in den für Zielkunden relevanten Leistungsaspekten?
- Wie agiert Ihr Mitbewerb in seiner Preispolitik?
- Wie bewerten die Kunden den Nutzen seines Preis/Leistungsverhältnisses?
- Wie setzt sich Ihr Preis derzeit zusammen?
- Wie groß ist der Anteil, der sich auf die Kosten zurückführen lässt?
- Welchen Deckungsbeitrag lukrieren Sie beim Bau eines Hauses?
- Sind durch effizientere Kostenstrukturen Einsparungen möglich, die Ihnen eine größere Marge oder eine Preissenkung ermöglichen?
- Inwiefern unterstützt Ihre Marktkommunikation Ihr angebotenes Preisspektrum?

Kunden

- Welche Kunden haben Sie (Kundenstruktur)? Wer ist Ihr typischer Kunde? (Bauherrentyp, Alter, Einkommen, -, etc., Umsatzgröße, Auftragshäufigkeit)?
- Wie beurteilen die Kunden Ihren Betrieb? Welche Aktivitäten unternehmen Sie, um Ihre Kunden und deren Wünsche kennen zu lernen?
- Was wollen, brauchen und erwarten die Kunden heute und morgen?
- Wie loyal sind Ihre Kunden eingestellt?
- Wie steht es um die allgemeine Zufriedenheit in Ihrer Firma?

Mitbewerb

- Wer sind die vier bis fünf wichtigsten Wettbewerber und ihre Charakteristika? (Geschätzte Marktanteile, Unternehmensgröße (Anzahl der Mitarbeiter), Anzahl der gebauten Häuser, Stärken und Schwächen, Ziele und Strategien etc.)
- Hat sich die Zahl der für Sie relevanten Mitbewerber in den letzten zwei Jahren erhöht? Wenn Ja, wer sind diese Mitbewerber?
- Wie sehen Ihre Marktanteile verglichen zu denen Ihres wichtigsten Mitbewerbers aus?
- Wie sieht das Preis/Nutzen-Verhältnis unseres Leistungsangebotes im Vergleich zum Wettbewerb aus?
- Führen Sie bei vergleichbaren Produkten/Leistungen Preisvergleiche bei Mitbewerbern durch? Wenn Nein, warum nicht?
- Was genau umfasst die Angebotspalette der Konkurrenz?
- Was sind Ihre Stärken und Schwächen im Vergleich zum Wettbewerb?
- Welche Stellung im Markt haben Sie im Vergleich zum Wettbewerb? Was tun diese was Sie nicht tun? Was diese sie nicht, was Sie aber tun? Was können Sie von Ihrer Konkurrenz lernen?
- Welche Vor-/Nachteile hat Ihr Leistungsangebot im Vergleich zum Wettbewerb?
- Welches sind heute die drei größten Stärken Ihrer Firma und wie können Sie diese Stärken noch stärken?
- Welches sind die drei größten Schwächen Ihrer Firma und wie können Sie diese Schwächen reduzieren?

Zielformulierung und Strategieentwicklung

Marketingziele

- Haben Sie klar umrissene schriftliche Geschäftsfeldziele? „Wo stehen wir und wo wollen wir hin“ (Wenn nein, warum?)
- Wie lauten unsere Geschäftsfeldziele? Was sind unsere wichtigsten Ziele?
- Bis wann sollen diese erreicht sein?
- Haben Sie klar umrissene Marketingziele, die sich aus den Geschäftsfeldzielen ableiten lassen?
- Verfügen wir über schriftlich festgehaltene Marketingziele und wem sind Sie bekannt?

Strategische Positionierung

- Welche Strategien kommen zur Zielerreichung in Betracht?
- Nach welchem Geschäftsplan, Strategie und Zielvereinbarung gehen Sie vor?
- Was ist Ihre besondere Alleinstellung im Markt und was Ihr spezieller Wettbewerbsvorteil?

Marketing Maßnahmen und ihre Durchführung

Produkte und Dienstleistungen

- Welche zusätzlichen Serviceleistungen außerhalb der klassischen Produktleistungen Reparatur-, Wartungsarbeiten können Sie anbieten (z.B. Außenanlagengestaltung, Wartungsvertrag etc.)?
- Sollte das Leistungsprofil (Leistungstiefe, -breite) erweitert oder verkleinert werden?
- Welche Leistungen sollten eliminiert und welche hinzugefügt werden? (Lebenszyklus)

- Mit welchen externen Service- und Dienstleistungspartnerschaften könnten Sie zusammenarbeiten?

Kommunikation

- Welche Kommunikations-, Werbeziele hat das Unternehmen festgelegt?
- Verfügen Sie über einen Kommunikationsplan?
- Wenn Nein, warum nicht?
- Unterscheiden Sie in der Kommunikation nach Zielgruppen?
- Verfügen Sie über eine Zielgruppendatenbank (Kundeninformationssystem) und wenn ja, in welcher Form?
- Welche Anlässe und Ziele verfolgen Sie mit Ihren PR Maßnahmen in der Region, welche Medien werden eingesetzt und wer leistet die PR Arbeit?

Vertrieb

- Wie sieht der typische Verkaufsprozess (Angebotsphase) und das Vertriebssystem aus und wie ist die Auftragsabwicklung organisiert?
- Wie gestalten Sie den POS (Point of Sale – Besprechungsraum, Musterraum)?
- Sind Sie und Ihre Mitarbeiter im Umgang mit Kunden und dem Verhalten auf der Baustelle durch externe Schulungen besonders geschult?
- An welchen Kursen habe ich im letzten Jahr teilgenommen und an welchen möchten Sie künftig teilnehmen?
- Werden Referenzen gezielt und systematisch gesammelt und genutzt? Was sind Ihre Elemente des Empfehlungsmarketing und After Sales Service?
- Wie lässt sich die Reklamationsarbeit in meinem Betrieb einfach regeln?

Marketingbudget

- Welche finanziellen Mittel werden eingesetzt, um die Marketingziele zu erreichen?
- Wie sehen meine Planungen bzw. meine Schlüsselaktivitäten im nächsten Jahr aus?
- Habe ich die künftigen Maßnahmen schriftlich fixiert?
- Welche konkreten Maßnahmen laufen gegenwärtig?

Marketing – Controlling

- Wer ist im Marketing für die Planung, Implementierung und Durchsetzung von Strategien und Maßnahmen zuständig?
- Welche organisatorischen Anpassungen sind für eine bessere Umsetzung der Strategie erforderlich?
- Verfügen Sie über ein Kontrollverfahren (monatlich, vierteljährlich), das die Erfüllung der Planziele laufend überprüft?
- Wird in regelmäßigen Abständen eine nach Produkten und Leistungen, Märkten, Gebieten, und Absatzwegen gegliederte Aufwands- und Ertragsanalyse durchgeführt? (ABC-Analyse)
- Werden die Geschäftsfeldziele mindestens einmal jährlich auf Ihre Aktualität hin überprüft?
- Wie hoch ist Ihre Abschlussquote?
- Wie ist das Verhältnis Marketingbudget/Umsatz?
- Wie hoch ist Ihr Empfehlungsanteil?

CL 4 – MARKTBEOBACHTUNG MARKTINFORMATION

Form der Information	Quelle/ Methode	Zugang zur Quelle	Kosten der Information	Priorität der Beschaffung	Häufigkeit der Auswertung (regelmäßig/ Stichproben)	Stichtage der Beschaffung (Datum)	Zu- ständig
Persönliche Kontakte							
Konkurrenz							
Partner- betriebe							
Kammern und Verbände							
Fach- literatur							
Fach- und Wirtschafts- presse							
Internet							
Verlage							
Firmenmit- teilungen							
...							

CL 5 – KUNDENBEFRAGUNG und KUNDENZUFRIEDENHEIT

Hinweise zur Durchführung des Fragebogens: Ein Großteil der Fragen bedarf einer numerischen Wertung. Teilweise sind 2 Antworten notwendig, zufrieden (ZUF) und wichtig (Wich), wobei die Skala 1 bis 6 zur Verfügung steht

Wie wurden Sie auf unser Unternehmen aufmerksam?

.....

I BAULEISTUNG, DIENSTLEISTUNG, SERVICE UND ALLGEMEINE THEMEN

◆ **Gesamteindruck der (Bau)leistung der Baumuster GmbH:** 1..2..3..4..5..6

◆ Wie zufrieden sind sie in Bezug auf die nachfolgenden **Teilleistungen**:

(z.B.)

Vorleistungen i.w.S.

- | | | |
|---|--|------------------------|
| • Grundstücksbeschaffung | | Zuf: 1..2..3..4..5..6 |
| | | Wich: 1..2..3..4..5..6 |
| • Entwurf | | Zuf: 1..2..3..4..5..6 |
| | | Wich: 1..2..3..4..5..6 |
| • Technische Beratung | | Zuf: 1..2..3..4..5..6 |
| | | Wich: 1..2..3..4..5..6 |
| • Hilfsleistungen bei den Behörden
(z.B. bei Baugenehmigungsverfahren) | | Zuf: 1..2..3..4..5..6 |
| | | Wich: 1..2..3..4..5..6 |
| • Finanzierungshilfe, Finanzierungsberatung | | Zuf: 1..2..3..4..5..6 |
| | | Wich: 1..2..3..4..5..6 |
| • Materialauswahl | | Zuf: 1..2..3..4..5..6 |
| | | Wich: 1..2..3..4..5..6 |

Angebotslegung

- | | | |
|--|--|------------------|
| • Die Zusammenarbeit in der Angebotsphase verlief ruhig und seriös | | 1..2..3..4..5..6 |
| • Ansprechpartner wirken kompetent, verlässlich und arbeiten
zielstrebig | | 1..2..3..4..5..6 |
| • Die Betreuung durch die Firmenleitung war in der Angebotsphase im
ausreichendem Maße gegeben | | 1..2..3..4..5..6 |
| • Die Beratung durch die Firmenleitung zeichnete sich durch eine hohe
Servicequalität (umfassende Beratung) aus | | 1..2..3..4..5..6 |
| • Die Beratung ist durch ein hohes Maß an Individualität
bestimmt - individuelles Eingehen auf den Kunden | | 1..2..3..4..5..6 |
| • Beim Entwurf werden spezielle Wünsche gerne erfüllt | | 1..2..3..4..5..6 |
| • Die Angebotslegung erfolgte rasch | | 1..2..3..4..5..6 |
| • Das Angebot war übersichtlich, gut aufgeschlüsselt,
klar und verständlich | | 1..2..3..4..5..6 |

Bauleistung i.e.S.

- | | | |
|---------------------|--|------------------|
| • Erdarbeiten | | 1..2..3..4..5..6 |
| • Maurerarbeiten | | 1..2..3..4..5..6 |
| • Sanitär – Heizung | | 1..2..3..4..5..6 |

- Elektroarbeiten 1..2..3..4..5..6
- Zimmerer 1..2..3..4..5..6
- Dachdecker, Spengler 1..2..3..4..5..6
- Putzarbeiten + Innenputz 1..2..3..4..5..6
- + Außenputz 1..2..3..4..5..6
- Fliesenleger, Fußboden 1..2..3..4..5..6
- Estrich 1..2..3..4..5..6
- Fenster – Hauseingangs-, Innentüren 1..2..3..4..5..6
- Treppen 1..2..3..4..5..6
- Kamin 1..2..3..4..5..6
- Bauliche Schutzmaßnahmen + Isolierungen 1..2..3..4..5..6
- (Schutz gegen Niederschlagswasser, Bodenfeuchtigkeit und Grundwasser)
- + Dämmungen (Wärme- und Schallschutz) 1..2..3..4..5..6
- Ausbauleistungen – Dachausbau 1..2..3..4..5..6
- Bauleitungen, Bauüberwachung, Qualitätskontrolle Zuf: 1..2..3..4..5..6
- Wich: 1..2..3..4..5..6
- Gestaltung und Errichtung von Außenanlagen Zuf: 1..2..3..4..5..6
- Wich: 1..2..3..4..5..6
- Garantieleistung Zuf: 1..2..3..4..5..6
- Wich: 1..2..3..4..5..6
- Kulanzleistung Zuf: 1..2..3..4..5..6
- Wich: 1..2..3..4..5..6

II QUALITÄTSEIGENSCHAFTEN

- Servicequalität Zuf: 1..2..3..4..5..6
- Wich: 1..2..3..4..5..6
- Verrichtungsqualität Zuf: 1..2..3..4..5..6
- Wich: 1..2..3..4..5..6
- Qualität des fertigen Bauwerkes „Erlebnisqualität/ Wohnqualität“ Zuf: 1..2..3..4..5..6
- Wich: 1..2..3..4..5..6
- Wurde die Bauzeit eingehalten - Termintreue? Zuf: 1..2..3..4..5..6
- Wich: 1..2..3..4..5..6
- Wurden alle im Anbot angeführten (versprochenen) Leistungen auch so realisiert? Zuf: 1..2..3..4..5..6
- Wich: 1..2..3..4..5..6

III VOLLSTÄNDIGKEIT DES BAUMUSTER GMBH - LEISTUNGSSPEKTRUMS

- ◆ Was könnte Ihrer Meinung nach den Leistungsumfang von Baumuster GmbH noch ergänzen?

.....

- ◆ Was könnte Ihrer Meinung nach im Leistungsumfang entfallen?

.....

IV PREIS-/LEISTUNGSVERHÄLTNIS

- ◆ Wie beurteilen Sie das Preis-/ Leistungsverhältnis der Baumuster GmbH? 1..2..3..4..5..6

- ◆ Beurteilen Sie den Preis im nachhinein als zu niedrig, gerade richtig oder als zu hoch?
-

V MITARBEITER

- ◆ Zuverlässigkeit der Professionisten 1..2..3..4..5..6
- ◆ Fachliche Kompetenz 1..2..3..4..5..6
- ◆ Produkt-/ Leistungsdokumentation (Vollständigkeit, Verständlichkeit, Übersichtlichkeit) Zuf: 1..2..3..4..5..6
Wich: 1..2..3..4..5..6
- ◆ Zuverlässigkeit bei der Abwicklung von Reparaturen 1..2..3..4..5..6

VI REKLAMATIONSBEARBEITUNG

- ◆ Wie beurteilen Sie die Bearbeitung Ihrer Reklamation hinsichtlich Schnelligkeit, Sorgfältigkeit und Zuverlässigkeit? 1..2..3..4..5..6
 - ◆ Hätte Baumuster GmbH Ihrer Meinung nach bei der Reklamationsbearbeitung etwas anders bzw. besser machen können?
-

VII BERATUNG durch die Firmenleitung

- ◆ Ansprechpartner - Firmenleitung beantwortet kompetent alle Fragen 1..2..3..4..5..6
- ◆ Qualität der Innendienst-Betreuung (Schnelligkeit, Termintreue u.ä.) 1..2..3..4..5..6
- ◆ Firmenleitung baut zwischenmenschliche Beziehungen (Vertrauen) durch mehrmaligen Kundenkontakt über längere Zeit auf 1..2..3..4..5..6
- ◆ Professionelle Projektabwicklung 1..2..3..4..5..6
- ◆ Problemen wird sehr nachhaltig nachgegangen 1..2..3..4..5..6

VIII VERGLEICH ZU MITBEWERB

- ◆ Wie gut ist die Baumuster GmbH insgesamt – verglichen mit den Mitbewerbern in Bezug auf
- Vorleistung – Angebotslegung etc. 1..2..3..4..5..6
- Bauleistung 1..2..3..4..5..6
- Service-Dienstleistung 1..2..3..4..5..6

IX LOYALITÄT GEGENÜBER DER BAUMUSTER GMBH

- ◆ Wie wurden Sie auf die Baumuster GmbH Bau aufmerksam?
-

- Wie gut erfüllte die Firma Baumuster GmbH insgesamt Ihre Erwartungen?

.....

- Empfehlen Sie die Baumuster GmbH weiter?

.....

- Würden Sie noch einmal mit der Baumuster GmbH bauen?

.....

X Erscheinungsbild der Baumuster GmbH – Image

- Wie schätzen Sie Baumuster GmbH hinsichtlich Image ein 1..2..3..4..5..6

- Wie schätzen Sie Baumuster GmbH hinsichtlich Seriosität und Vertrauen ein 1..2..3..4..5..6

- Präsenz am Markt: Wie schätzen Sie Baumuster GmbH hinsichtlich des Bekanntheitsgrades ein? 1..2..3..4..5..6

XI KAUFMOTIVE

Als Kaufmotive überwiegen

- die Qualität 1..2..3..4..5..6
- der Baustoff Ziegel 1..2..3..4..5..6
- der Fixpreis, 1..2..3..4..5..6
- der Fixtermin 1..2..3..4..5..6
- die Fertigstellungsgarantie 1..2..3..4..5..6
- die Komplettlösung/ Systemlösung 1..2..3..4..5..6
- die Abnahme (Qualitätszertifikat) 1..2..3..4..5..6
- die schnelle Errichtung 1..2..3..4..5..6
- der Ruf unseres Hauses 1..2..3..4..5..6
- Sonstiges..... 1..2..3..4..5..6

.....

XII KUNDENWÜNSCHE, VERBESSERUNGSVORSCHLÄGE

.....

CL 6 – STÄRKEN-SCHWÄCHEN (interne Sicht)

Hinweis zur Durchführung: Die interne Sicht der Stärken- und Schwächen-Analyse wird vom Geschäftsführer und seinen Mitarbeitern ausgefüllt und bearbeitet.

Ein Großteil der Fragen bedarf einer numerischen Wertung. Teilweise sind 2 Antworten notwendig, zufrieden (ZUF) und wichtig (Wich) - wobei die Skala 1 bis 6 zur Verfügung steht.

I Wie beurteilen Sie die Leistung Ihrer Abteilung bezüglich nachfolgender Punkte?

- | | |
|--|---|
| • Marktfähigkeit der Preise | Zuf: 1..2..3..4..5..6
Wich: 1..2..3..4..5..6 |
| • Termintreue | Zuf: 1..2..3..4..5..6
Wich: 1..2..3..4..5..6 |
| • Qualität der Ausführung | Zuf: 1..2..3..4..5..6
Wich: 1..2..3..4..5..6 |
| • Fachliche Kompetenz der Mitarbeiter | Zuf: 1..2..3..4..5..6
Wich: 1..2..3..4..5..6 |
| • Organisation und Koordination | Zuf: 1..2..3..4..5..6
Wich: 1..2..3..4..5..6 |
| • Problemlösungskompetenz/Kreativität | Zuf: 1..2..3..4..5..6
Wich: 1..2..3..4..5..6 |
| • Beratung in der Angebotsphase | Zuf: 1..2..3..4..5..6
Wich: 1..2..3..4..5..6 |
| • Betreuung nach Auftragsabschluss/Service | Zuf: 1..2..3..4..5..6
Wich: 1..2..3..4..5..6 |
| • Betreuung Ihrer firmeninternen Kunden | Zuf: 1..2..3..4..5..6
Wich: 1..2..3..4..5..6 |
| • Der generellen Kundenzufriedenheit | Zuf: 1..2..3..4..5..6
Wich: 1..2..3..4..5..6 |

II Wo sehen Sie die besonderen Schwächen Ihrer Abteilung bzw. des Betriebes?

.....

.....

III Wie können Sie diese Schwächen reduzieren?

.....

.....

IV Wo sehen Sie die besonderen Stärken Ihrer Abteilung bzw. des Baubetriebes?

.....

.....

V Wie können wir diese Stärken noch weiter ausbauen?

.....

.....

VI Welche Stärken und Schwächen haben die Mitbewerber, mit denen wir regelmäßig in Konkurrenz treten?

.....

.....

VII Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit mit der Abteilung?

- | | |
|---------------|------------------|
| • Abteilung 1 | 1..2..3..4..5..6 |
| • Abteilung 2 | 1..2..3..4..5..6 |
| • Abteilung 3 | 1..2..3..4..5..6 |
| • ... | |

CL 7 – WERBEMITTEL

Werbemittel	Lieferant	Bestellung am	Lieferung am	erl.
Flyer, Infobroschüre				
Mustermappen und Referenzen				
Baustellenwerbung, -tafeln				
Anzeigen und Beilagen				
Visitenkarten				
Geschäftspapier				
DEMO-CD				
Aufkleber				
Pressemappen				
...				

CL 8 – PRESSEINFORMATION

Bestandteile einer Presseinformation	erl.	am/durch
Datum ist eingetragen.		
Überschrift enthält Kernaussage der Presseinformation.		
Kurztext enthält nähere, sachliche Informationen über das Ereignis/den Baubetrieb/ das Projekt.		
Die Presseinformation enthält keine werblichen Formulierungen.		
Bei Ausstellung, Tag der Offenen Tür: Termin der Eröffnung und Ausstellungsdauer, Ort und Öffnungszeiten sind eingetragen.		
Ansprechpartner im Baubetrieb ist mit Telefonnummer und Dienstzeiten genannt.		
Je nach Anlass sind gute Fotos von Projekt oder Person, Format 13x18 cm beigelegt.		
Kurzinformationen zu den Fotos mit den wichtigsten Angaben in drei bis vier Zeilen als Aufkleber oder Anhang beigelegt.		
Text ist auf Spaltenbreite der Zeitung geschrieben (35 bis 40 Anschläge pro Zeile)		
...		

Tipps:

- Fassen Sie sich so kurz wie möglich. Je kürzer der Text ist, desto größer ist die Chance, dass er abgedruckt wird.
- Geben Sie einen Ansprechpartner für Rückfragen am Ende der Presseinformation (mit Telefonnummer und den Zeiten, zu denen man ihn erreichen kann) an.
- Lassen Sie Ihre Presseinformation von einem formulierungssicheren und rechtschreibsicheren Menschen verfassen.
- Finden Sie den richtigen Ansprechpartner heraus und klären Sie mit ihm ab, in welcher Form er die Pressemitteilung haben möchte.
- Schicken sie die Presseinformation rechtzeitig vor dem Ereignis ab.

CL 9 – DIRECT MAILINGS

Direkt Marketing ist ein Kommunikationsprozess, der zum erfolgreichen Geschäftsabschluss führen soll. Mit dem Versand von Werbung in alle Briefkästen ist es nicht getan. Der Dialog mit Ihren (potenziellen) Kunden läuft über mehrere Stufen (1-5).

Stufe 1: Dialogbeginn

Definieren Sie die Zielgruppe, bei der Sie Interesse für ein neues Produkt wecken möchten.

Wählen Sie die entsprechenden Werbemittel: Wenn Sie die Adressen Ihrer Zielgruppe nicht kennen, entscheiden Sie sich z. B. für Inserate, Zeitungsbeilagen oder einen Internet-Auftritt. Sind Ihnen die Adressen bekannt (z.B. aus Messekontakt), empfiehlt sich ein persönlich adressiertes Mailing, aber auch ein Fax-Schreiben oder ein Telefonanruf.

Stufe 2: Reaktionen entgegennehmen und erfassen

Ihre Zielgruppe hat auf Ihr Angebot reagiert (per Antwortkarte, Coupon, Telefon, Fax etc.). Erfassen Sie sämtliche Reaktionen in einer übersichtlichen Datenbank.

Stufe 3: Reaktionen bearbeiten

Bearbeiten Sie schnell alle Reaktionen, Ihre Zielgruppe will nicht lange warten: Lösen Sie Ihr Werbeversprechen ein, z.B. indem Sie weitere Informationen über Ihre Baudienstleistung senden etc.

Stufe 4: Reaktionen aus Schritt 3 entgegennehmen

Auch die Reaktionen aus Schritt 3 müssen Sie erfassen und schnell bearbeiten, zumindest indem Sie „Bestellungen“ ausliefern. Die Erfassungen können aber auch reine Informationen zum Kunden enthalten.

Stufe 5: Bearbeitung der „Nichtreagierer“

Hat Ihre Zielgruppe z. B. in Schritt 2 Informationen angefordert und nicht mehr reagiert? Sprechen Sie diese Interessenten nochmals an.

Drucken Sie nach der Planung die folgende Checkliste aus.

Checkliste Mailing (an bestehende Kunden)

1. Welche Ziele haben Sie sich gesetzt?
2. Welche Zielgruppen möchten Sie ansprechen?
3. Worauf beruht die Planung des zeitlichen Einsatzes (saisonale Faktoren, branchenbedingte Umstände usw.)?
4. Um welche Mailing-Art handelt es sich (einmalige Aktion, mehrstufiges Programm)?
5. Welches Angebot erfolgt mit dem Mailing?
6. Wie lautet die zentrale Botschaft des Mailings?
7. Welche Anforderungen werden an die Gestaltung gestellt?
8. Womit wird die Reaktion des Kunden ausgelöst (Antwortkarte, Tel.)?
9. Wie wird die Nachbearbeitung geplant (Kapazitäten etc.)?
10. Wie werden die Adressen bearbeitet? (Aktualisierung, persönliche Anrede)?
11. Welches Budget steht zur Verfügung?
12. Sind Budgetaufteilungen realistisch (Rabatte, Produktion, Porto)?

CL 10 – BRIEFING FRAGEKATALOG: PLANUNG der KOMMUNIKATIONSSTRATEGIE

In Zusammenhang mit der Kommunikationsplanung ist es notwendig, sich über nachfolgende Fragen Gedanken zu machen:

- ◆ **Hintergrund und Aufgabenstellung:**
Wie sieht die Wettbewerbssituation aus? Welche Umstände machen die Maßnahmen notwendig?
Wie sieht die konkrete Aufgabe für die Agentur aus?
- ◆ **Zielgruppe:**
Welche Zielgruppe wollen wir ansprechen?
Welche Einstellung hat diese zum Produkt (siehe Kundenzufriedenheitsmessung)?
- ◆ **Kommunikationsziel:**
Was wollen wir mit den Kommunikationsmaßnahmen bei unseren Zielgruppen erreichen?
- ◆ **Inhalte:**
Die Inhalte enthalten die Produktbeschreibung und den wichtigsten Wettbewerbsvorteil.
- ◆ **Geplante Maßnahmen**
Welche Maßnahmen werden wir wie umsetzen?
- ◆ **Termine:**
Wann sind Fertigstellung und Einsatztermin geplant?
- ◆ **Budgetmittel:**
Welche Budgetmittel stehen uns für die Marketingmaßnahmen zur Verfügung?

CL 11 – Verkaufsgespräch

Diese Checkliste versteht sich als Gesprächsleitfaden und zeigt Ihnen wie Sie erfolgreiche Verkaufsgespräche mit überzeugenden Ergebnissen führen.

Phase der Gesprächsvorbereitung

- ◆ Legen Sie Ihr Gesprächsziel fest.
- ◆ Formulieren Sie den Vorteil bzw. Kundennutzen den Ihre Leistung, die Sie anbieten, bringt. Dies ist Ihr Hauptverkaufsargument – koppeln Sie dieses an Ihre Wettbewerbsvorteile bzw. Stärken.
- ◆ Stellen Sie sich? Wie können Sie diese befriedigen, Wie sind seine finanziellen Spielräume, Wo ist der Kunde schwierig?
- ◆ Erstellen Sie auf dieser Basis ein individuelles Angebot zusammen.
- ◆ Überlegen Sie welche typisch zu erwartenden Einwände seitens des Kunden kommen können und wie Sie diese entkräften bzw. wie Sie argumentieren.
- ◆ Begrenzen Sie Ihren finanziellen Spielraum.
- ◆ Überlegen Sie sich genau wie Sie das Gespräch beginnen (Situation des Kunden, frühere Aufträge etc..)
- ◆ Stellen Sie die erforderlichen Informations-, Präsentationsunterlagen zusammen.

Phase der Gesprächseröffnung

- ◆ Der erste Eindruck ist mitentscheidend. Schaffen Sie durch Ihren Gesprächseinstieg eine freundliche und angenehme Atmosphäre.
- ◆ Um das Gespräch von Anfang an zu führen stellen sie zum Aufwärmen so genannte „W-Fragen“ (Wie?, Was? Wozu? Wo?, Warum?) Damit geben Sie dem Kunden die Vorgabe bzw. Möglichkeit ausführlich zu seiner Ausgangssituation Stellung zu beziehen. Sie signalisieren damit großes Interesse.
- ◆ Hören Sie seinen Ausführungen aufmerksam zu und machen Sie sich bei Bedarf Notizen.

Phase der Gesprächsargumentation

- ◆ Um Ihre Leistungen zu verkaufen, argumentieren Sie jetzt und zwar aus der Sicht des Kunden: Welchen Nutzen hat er von Ihrer Leistung? Welchen Vorteil kauft er sich ein? Welchen Wunsch kann er sich damit kaufen?
- ◆ Vertreten Sie Ihren Preis überzeugend und selbstbewusst.
- ◆ Einwänden seitens des Kunden begegnen Sie nicht, indem Sie sich verteidigen oder rechtfertigen. Hinterfragen Sie sie, z.B. „Das gefällt mir nicht!“ mit „Was würde Ihnen besser gefallen?“

Phase des Gesprächsabschlusses

- Kommen Sie zum richtigen Zeitpunkt zum Abschluss. Der ist dann gekommen, wenn sich der Kunde in Mimik, Gestik oder in Worten zustimmend äußert.
- Eine gute Möglichkeit den Kauf abzuschließen besteht z.B. darin, vor dem Ja des Kunden schon auf den Ausführungstermin überzugehen: „Wir könnten mit den Arbeiten in 2 Wochen beginnen. Ist Ihnen das recht?“
- Bestätigen Sie dem Kunden zum Schluss, dass er eine gute Entscheidung getroffen hat und sich schon jetzt auf seine Neuerwerbung freuen kann.
- Falls es nicht zu einem Abschluss kommt – akzeptieren Sie diese Entscheidung! Hinterlassen Sie Ihre Visitenkarte und Ihre Informationsmaterialien. So bauen Sie eine Brücke für ein Folgegespräch.

Phase des Gesprächsnachbereitung

- Zügig die beauftragten Leistungen auf den Weg bringen.
- Die Ergebnisse des Verkaufsgesprächs in die Kundendatei, -datenbank aufnehmen.

CL 12 – Preismanagement, -politik

Mit dieser Checkliste können Sie Ihre Preispolitik verbessern!

Beantworten Sie die Fragen, indem Sie „JA“, „NEIN“ oder „weiß nicht“ ankreuzen. Alle Punkte, die Sie mit nein oder weiß nicht beantworten, eröffnen Ihnen Handlungsansätze. Tipps dazu sind angeführt

Marketing Aspekt: Kalkulation

Legen Sie Ihre Produkt-/ Leistungspreise nach klaren Zielkriterien fest (kosten-, nachfrage-, wettbewerbs- oder kundenorientiert)?

- Ja
- Nein
- weiß nicht

Handlungsansatz: Machen Sie sich die kalkulatorischen Möglichkeiten klar und wählen Sie die passende – zu Produkt und Zielgruppe!

Marketing Aspekt: Selbstverständnis
--

Vertreten Sie Ihre Preise beim Kunden?

- Ja
- Nein
- weiß nicht

Handlungsansatz: Verdeutlichen Sie sich, warum gerade dieser Preis angemessen ist. Bekennen Sie sich zu diesem Preis mit Ihren Argumenten und professionellen Auftritt.

Machen Sie den Wert Ihres Produktes/ Leistung im Kundengespräch deutlich indem Sie auf Kundenvorteile hinweisen?

- Ja
- Nein
- weiß nicht

Handlungsansatz: Bereiten Sie sich auf das Verkaufsgespräch vor, indem Sie genau die Pluspunkte Ihres Angebotes für Ihren Gesprächspartner herausarbeiten!

Gestalten Sie Ihre schriftlichen Angebote auch so nutzenorientiert, dass der Kunde die Preise nachvollziehen und akzeptieren kann?

- Ja
- Nein
- weiß nicht

Handlungsansatz: Entwickeln Sie Vorgaben für verständliche und plakative Angebote (auch mit Fotos)!

Marketing Aspekt: Taktik

Gehen Sie mit Rabatten und Sonderangeboten gezielt und sparsam um?

- Ja
- Nein
- weiß nicht

Handlungsansatz: Liefern Sie Ihren Kunden nachvollziehbare und nutzenorientierte Gründe für Preiserhöhungen und -senkungen – Tun Sie das in Zukunft, um Ihre Preise glaubwürdig zu halten

CL 13 – Erfolgskontrolle

Prüfen Sie mit dieser Checkliste in regelmäßigen Abständen, ob Sie Ihre Marketingziele mit dem gewünschten Erfolg erreichen. Kreuzen Sie "Ja" oder „Nein" an. Im Falle von „Nein" füllen Sie zusätzlich die Felder „wenn nein, was nicht" und „wenn nein, warum nicht" aus. So erhalten Sie eine pragmatische Analyse, mit der Sie Ihr Marketing optimieren können.

1. Haben Sie Ihre persönlichen Ziele in Bezug auf Ihr Unternehmen erreicht?

- Ja
- Nein

- Wenn nein, was nicht:

- Wenn nein, warum nicht:

2. Haben Sie Ihre übergeordneten unternehmerischen Ziele erreicht?

- Ja
- Nein

- Wenn nein, was nicht:

- Wenn nein, warum nicht:

3. Haben Sie Ihre unternehmerischen kurzfristigen Ziele zum vorgegebenen Zeitpunkt erreicht?

- Ja
- Nein

- Wenn nein, was nicht:

- Wenn nein, warum nicht:

4. War Ihre Einschätzung der betrieblichen Rahmenbedingungen (Markt, Zielgruppen, Wettbewerber) richtig?

- Ja
- Nein

- Wenn nein, was nicht:

- Wenn nein, warum nicht:

5. Haben Ihre Mitarbeiter die übertragenen Aufgaben erledigt?

- Ja
- Nein

- Wenn nein, was nicht:

- Wenn nein, warum nicht:

6. Verhalten sich Ihre Mitarbeiter nach den vorgegebenen Leitlinien?

- Ja
- Nein

- Wenn nein, was nicht:

- Wenn nein, warum nicht:

7. Haben Sie alle bis heute geplanten betrieblichen Maßnahmen umgesetzt?

- Ja
- Nein

- Wenn nein, was nicht:

- Wenn nein, warum nicht:

8. Haben Sie die gesamten geplanten Marketing Maßnahmen umgesetzt?

- Ja
- Nein

- Wenn nein, was nicht:

- Wenn nein, warum nicht:

Formulare

	Unterlagen / Materialien ¹	Verantwortlich:	Entworfen:	frei gegeben
F 01	Umfeldanalyse		<input checked="" type="checkbox"/>	
F 02	Auftragsanalyse nach Geschäftsfeldern (EFH)		<input checked="" type="checkbox"/>	
F 03	Kundenanalyse		<input checked="" type="checkbox"/>	
F 04	Mitbewerberanalyse		<input checked="" type="checkbox"/>	
F 05	Mitbewerberprofil		<input checked="" type="checkbox"/>	
F 06	SWOT Analyse			
F 07	Zielfestlegung (Geschäftsfeldziele, Marktziele und Produkt-/Leistungsziele)		<input checked="" type="checkbox"/>	
F 08	Analyse der eigenen Dienstleistungen		<input checked="" type="checkbox"/>	
F 09	Wettbewerbsvorteile im Geschäftsfeld EFH			
F 10	Kurzpflichtenheft für Marketing Maßnahmenprojekte		<input checked="" type="checkbox"/>	
F 11	Marketing Maßnahmenplan		<input checked="" type="checkbox"/>	
F 12	Umsetzung Marketing Maßnahmen			
F 13	PR-Fahrplan		<input checked="" type="checkbox"/>	
F 14	Monatsbericht		<input checked="" type="checkbox"/>	
F 15	Vertriebs- und Akquisitionserfolg		<input checked="" type="checkbox"/>	
F 16	Maßnahmenblatt – Ziele und Bewertung		<input checked="" type="checkbox"/>	
	...			

¹ Relevant ist diese Auflistung der Hilfsmittel (Abschlusscheckliste), wenn Sie während der Einführung Ihres Marketingsystems überprüfen möchten, welche Hilfsmittel Sie wie weit verwenden wollen bzw. in welchem Stadium Sie sich bei der Erstellung neuer Dokumente befinden.

Überprüfen Sie anhand dieser Checklisten, an welcher Stelle Sie in Ihrem Dokumentationsprozess stehen: Sind die Dokumente (nur) gewünscht, schon entworfen oder bereits freigegeben?

FO 1 – UMFELDANALYSE

Zur Strukturierung der Umfeldeinflüsse werden folgende Hauptkategorien vorgeschlagen:

- ◆ Ökonomisches Umfeld
- ◆ Technologisches Umfeld
- ◆ Rechtliches und steuerliches Umfeld
- ◆ Politisches Umfeld
- ◆ Ökologisches Umfeld

Ökonomisches Umfeld

Wie ist die Entwicklung von Umsatzvolumen und Umsatzpotential in unserem Umfeld?

Mit welchen Umsatzentwicklungen ist in den nächsten Jahren zu rechnen?

Welche Entwicklungen haben sich bei den Marktanteilen in der Vergangenheit ergeben?
Warum?

Mit welcher Marktanteilsentwicklung ist in Zukunft zu rechnen?

Worauf haben sich die Erfolge in Ihrem Markt in der Vergangenheit begründet?

Was waren die Hauptursachen für Misserfolge?

Wie zufrieden bin ich mit der Qualität meiner Subunternehmer bzw. Partner?

Wie erfolgt die Weiterentwicklung meines Subunternehmer-, Partnernetzwerkes – welche Schulungsmaßnahmen sind erforderlich?

Welche Bedeutungen haben Konjunkturerwartungen für Ihre Planungen?

Welche gravierenden Marktveränderungen sind in den nächsten fünf bis zehn Jahren zu erwarten?

Lässt sich die zunehmende Bedeutung von Informationen nutzen?

Welche Bedeutung hat das Zusammenwachsen von Märkten für Sie?

Welche Rolle spielen Konzentrationsprozesse in der Wirtschaft für Ihr Unternehmen?

Welche Entwicklungen im Bauwesen haben einen Einfluss auf Ihr Unternehmen?

In welchen Marktabhängigkeiten befinden Sie sich (Kunden, Banken, Lieferanten, Gläubiger)?

Welche Entwicklungen im Ausland sind in Zukunft in den von Ihnen bearbeiteten Märkten von Bedeutung?

Welche Bedeutung hat die Öffnung der Ostmärkte auf Ihre Entwicklung?

Technologisches Umfeld

Welche neuen Technologien (Technologische Entwicklungsgebiet wie neue Werkstoffe, Mikroelektronik, Mikrosystemtechnik, etc.) spielen in Ihrem Unternehmensumfeld bereits eine Rolle und welche könnten eine wichtige künftige Rolle spielen?

Zu welchen Einrichtungen oder Menschen, die sich mit der Entwicklung und/oder dem Einsatz neuer Technologien befassen, haben, haben Sie Kontakt? Wie könnten Sie diesen Kontakt besser nutzen?

Welche Technologien haben die mit Ihnen in Austausch stehenden Systeme revolutioniert? Könnte das auch für Sie ein Thema werden?

Welche Rolle spielt die wachsende elektronische Vernetzung in Ihrem Unternehmen?

Könnten andere Unternehmen im Zuge eines (globalen) Informationsaustausches helfen, indem sie wichtige Erfahrungen mit neuen Technologien weiterreichen?

Haben Sie Kontakt zu Forschungs- oder Bildungseinrichtungen? Könnten Sie sich vorstellen, wertvolle Hilfe von Ihnen erhalten? Was könnten Sie im Gegenzug für Sie tun?

Welche neuen Technologien stehen bei Ihren Lieferanten, Kunden und Mitbewerbern kurz davor, zum Standard zu werden? Welchen Einfluss wird das auf Ihr Unternehmen haben?

Rechtliches und steuerliches Umfeld

Welche Gesetze und Bestimmungen sind für unsere Kunden und Lieferanten relevant und welchen indirekten Einfluss könnten sie auf Ihr Unternehmen haben?

Wie prüfen Sie, ob und wie neue Bestimmungen Einfluss auf Ihr Unternehmen haben?

Welche bisher als Einschränkungen empfundene Bestimmungen fallen in nächster Zeit weg? Welche Chancen bieten Sie? Welche auslaufenden Patente oder Lizenzen bieten neue Möglichkeiten?

FO 2 – AUFTRAGSANALYSE (SGF Einfamilienhaus, Excel-Datei)

Auftragsanalyse

Nr.	Auftraggeber	Ort	Geschäftsfeld [Bürohaus, Hallenbau, Supermarkt, Wohnhaus, Sonderbauten, etc.]	Auftragsursprung Akquisition, Beziehung, Empfehlung durch Dritte, Anschlussauftrag, Messe, Projektentwicklung	Entscheidungs- gründe [Betreuung des Kunden, Beziehung, Empfehlung, Preis, Qualität, etc.]	Ergebnis		Ergebnis/ Umsatz	Häufigkeit [Einmalkunde, Stammkunde]	Radius km
						+/- TEUR	TEUR				
1	Projekt 1	x	Bürohaus	Anfrage	Preis	- 643,5	15.710	-4,1	Einmalkunde	356	
10	Projekt 10	x	Bürohaus	Anschlussauftrag	Empfehlung	- 66,0	1.641	-4,0	Einmalkunde	108	
16	Projekt 16	x	Bürohaus	Empfehlung	Preis	31,9	3648	0,9	Stammkunde	309	
17	Projekt 17	x	Bürohaus	Projektentwicklung	Empfehlung	33	309	10,7	Stammkunde	56	
22	Projekt 22	x	Bürohaus	Akquisition	Beziehung	49,5	200	24,8	Einmalkunde	19	
27	Projekt 27	x	Bürohaus	Beziehung	Qualität	68,2	1555	4,4	Einmalkunde	15	
8	Projekt 8	x	Sonderbauten	Akquisition	Preis	- 75,9	548	-13,9	Stammkunde	56	
18	Projekt 18	x	Sonderbauten	Anschlussauftrag	Betreuung d. Kunden	34,1	785	4,3	Einmalkunde	421	
23	Projekt 23	x	Sonderbauten	Empfehlung	Betreuung d. Kunden	62,7	175	35,8	Einmalkunde	22	
4	Projekt 4	x	Einfamilienwohnhaus	Beziehung	Preis	- 143,0	405	-35,3	Einmalkunde	5	
7	Projekt 7	x	Einfamilienwohnhaus	Empfehlung	Betreuung d. Kunden	- 78,1	320	-24,4	Einmalkunde	11	
19	Projekt 19	x	Einfamilienwohnhaus	Beziehung	Preis	41,8	225	18,6	Einmalkunde	103	
24	Projekt 30	x	Einfamilienwohnhaus	Empfehlung	Betreuung d. Kunden	40	277	14,4	Einmalkunde	56	
29	Projekt 31	x	Einfamilienwohnhaus	Empfehlung	Referenzen	38	267	13,2	Einmalkunde	19	
30	Projekt 33	x	Einfamilienwohnhaus	Messe	Empfehlung	32	310	10,3	Stammkunde	15	
21	Projekt 21	x	Einfamilienwohnhaus	Messe	Empfehlung	42,9	300	14,3	Einmalkunde	56	
26	Projekt 26	x	Einfamilienwohnhaus	Anfrage	Preis	66	250	26,4	Einmalkunde	5	

FO 3 – KUNDENANALYSE

Zielgruppe:

	Einschätzung
Qualitätsbegriff	
Einstellung zum Baumeister	
Erwartungen an den Baumeister	
Einstellung zu Thema des Bauens (Architektur, Baustoffe, ...)	
Einstellung zu Thema Service	
Einstellung zu Geld	
„Typ“	
- Region	
- Alter	
- Familienstand	
- Geschlecht	
- Familiengröße	
- Ausbildung	
- Beruf	
- Einkommen	
Arbeitsweise des Kunden	

FO 4 – MITBEWERBSANALYSE

Die nachfolgenden Fragen sollten langfristig in Ihr **individuelles Informationssystem** zum Wettbewerb integriert werden. Dazu einige Fragen:

Wie viele Mitbewerber haben Sie auf Ihrem wichtigsten Markt?

- Keine
- 1-5
- 6-10
- mehr als 10
- noch nicht bekannt

Sind diese Mitbewerber überwiegend:

- sehr kleine Firmen
- kleine bis mittlere Firmen
- Großunternehmen
- noch nicht bekannt
- International tätig

Wer sind Ihre wichtigsten Mitbewerber und in welchen Kundensegmenten agieren diese?

Name:

Kundensegmente:

Welchen Marktanteil haben die drei größten Mitbewerber auf Ihrem wichtigsten Markt zusammen?

a.) Bundesland: _____ in %: _____

➤ „Top 3“ Mitbewerber: _____

- noch nicht bekannt

An welche Kundensegmente verkaufen diese Mitbewerber?

Welchen besonderen Nutzen bieten Ihre wichtigsten Mitbewerber Ihren Kunden?
(besondere Qualität, günstiger Preis etc.)

Aus welchen Gründen werden die Konkurrenzprodukte oder -leistungen gekauft (Preis, Konditionen, Lieferzeit, Service etc.)?

Welche wichtigen Aufträge gingen in letzter Zeit an welchen Mitbewerber verloren und warum?

➤ Mitbewerber:

Gründe:

➤ Mitbewerber:

Gründe:

weitere Gründe: _____

Wo liegt die größte Schwäche Ihrer wichtigsten Mitbewerber?

◆ Mitbewerber: _____
Schwächen: _____

◆ Mitbewerber: _____
Schwächen: _____

◆ Mitbewerber: _____
Schwächen: _____

In welchen Punkten ist die eigene Firma den Mitbewerbern überlegen?

1. _____ 4. _____
2. _____ 5. _____
3. _____ 6. _____

Wo liegt die größte Stärke Ihrer wichtigsten Mitbewerber. Worin liegen die Fähigkeiten und Grenzen der existierenden und potentiellen Mitbewerber?

Mitbewerber: _____ Stärke(n): _____
1. _____

Mitbewerber:

Stärke(n):

2. _____

Mitbewerber:

Stärke(n):

3. _____

Welche Möglichkeiten der Wettbewerbsbeobachtung schöpfen Sie aus?

- Messebeobachtung
- Auswertung von Veröffentlichungen
- Beobachtung von gemeinsamen Aktivitäten von Mitbewerber und Auftraggebern (Baufirmen, etc.)
- Auswertung von Statistiken
- Eigene Beobachtung von Konkurrenzprodukten
- Auswertung von Werbematerial der Konkurrenz
- Kenntnis der Verkaufsstrategie und -argumente der Mitbewerber
- Kenntnis der zukünftigen Strategie der Mitbewerber
- Gespräche mit Mitarbeitern der Mitbewerber

Wettbewerb auf Messen und Ausstellungen:

Welche Mitbewerber sind auf welchen Messen präsent (z.B. Häuselbauermesse)?

1. _____ Messe: _____ / _____

2. _____ Messe: _____

3. _____ Messe: _____

Welche Leistungen heben sie besonders hervor?

1. _____ Leistung: _____ / _____

2. _____ Leistung: _____

3. _____ Leistung: _____

Welchen besonderen Nutzen unterstreichen sie?

1. _____ Nutzen: _____ / _____

2. _____ Nutzen: _____

3. _____ Nutzen: _____

Welche Neuheiten präsentieren sie?

1. _____ Innovation: _____ / _____

2. _____ Innovation: _____

3. _____ Innovation: _____

Welches Preisniveau haben Sie angepeilt?

1. _____ Preisniveau: _____ / _____

2. _____ Preisniveau: _____

3. _____ Preisniveau: _____

Welche Lieferfristen werden versprochen?

1. _____ Lieferfristen: _____ / _____

2. _____ Lieferfristen: _____

3. _____ Lieferfristen: _____

Welche besonderen Konditionen offerieren sie?

1. _____ Konditionen: _____ / _____

2. _____ Konditionen: _____

3. _____ Konditionen: _____

Was zeichnet das äußere Erscheinungsbild besonders?

FO 5 – MITBEWERBERPROFIL

Vergleich mit:

Vergleichsaspekt	Unsere Stärke	Unsere Schwäche
Leistungsangebot:		
Leistungsbereiche		
Kooperationspartner		
Technische Ausstattung		
Spezialgebiete		
Qualitätsaspekte:		
Service		
Kundenbetreuung		
Qualität der Planung und Ausführung		
Marktauftritt:		
Öffentlichkeitsarbeit		
Kontaktflächen und Netzwerk		
Darstellung des Baubetriebes in Print- und Digitalmedien		

Vergleichsaspekt	Unsere Stärke	Unsere Schwäche
Image		
Akquisition		
Strategien:		
Historie des Baubetriebes		
Trends und zukünftige Entwicklungen		
Größe:		
Umsatz/Gewinn		
Bauvolumen		
Mitarbeiterzahl		
Standorte		
Interne Organisation:		
Qualitätsmanagementsystem		
Wirtschaftlichkeit der Projektabwicklung		
.....		

FO 6 – SWOT-ANALYSE

Arbeitsschritt 1.

Stärken	Schwächen

Arbeitsschritt 2.

Chancen	Risiken

Arbeitsschritt 3.

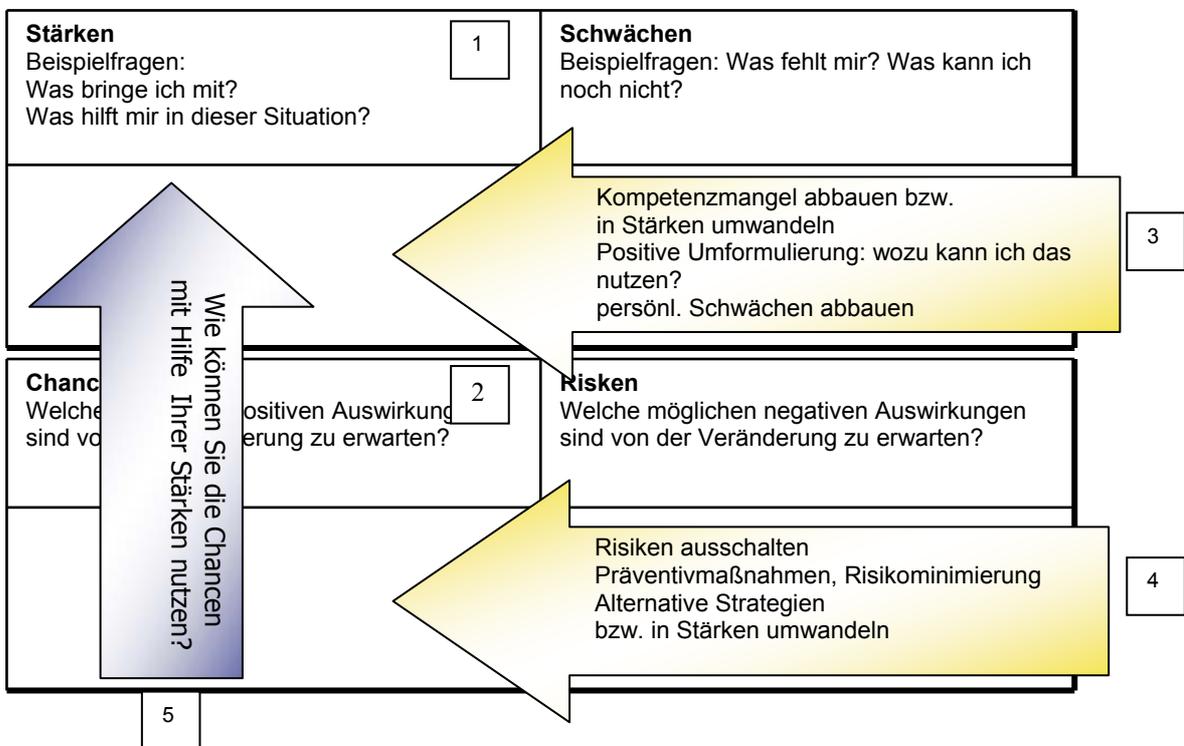
Kompetenzmangel abbauen bzw. in Stärken umwandeln
 Positive Umformulierung: wozu kann ich das nutzen?
 Persönliche Schwächen abbauen

Arbeitsschritt 4.

Risiken ausschalten
 Präventivmaßnahmen, Risikominimierung, Alternative Strategien
 bzw. in Stärken umwandeln

Arbeitsschritt 5.

Wie können Sie die Chancen mit Hilfe Ihrer Stärken nutzen?



FO 7 – ZIELFESTLEGUNG

EXCEL Datei
Beispiel

Zielhierarchie mit zeitlichen Vorgaben

Team: Datum:	Zeitliche Zielvorgabe											
	Jahr: 2003				Jahr: 2004				Jahr: 2005			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Geschäftsfeldziele												
1. Marktführerschaft im Geschäftsfeld EFH in der Region												
2. Steigerung des Umsatzes insgesamt um												
3. Steigerung des Gewinns auf . . .% nach Steuern												
4. Einführung eines QM-Systems ISO 9001:2000												
5. Kooperation mit der Fa.....												
												
Marktziele												
1. Ausbau des EFH-Marktes												
2. Gezielter Markteinstieg in												
3. Aufbau einer Vertriebsabteilung, -leiters												
4. Verstärkte Zusammenarbeit mit den Zielgruppen (Banken, Gemeinden etc...)												
5. Verstärkte Betreuung der Schlüsselkunden												
												
Produkt-(Leistungs)ziele												
1. Entwicklung neuer Serviceleistungen												
2. Verbesserung der Vor-Ort Dienstleistung (Politik geg. Baustelle)												

FO 8 – ANALYSE der eigenen DIENSTLEISTUNGEN

Leistung/Produkt	Besonderheiten	Schwerpunkt unserer Arbeit	
		gegenwärtig	zukünftig (ab ...)

FO 9 – WETTBEWERBSVORTEILE im SGF EINFAMILIENHAUS

Definieren Sie die wichtigsten Wettbewerbsvorteile im Geschäftsfeld
Einfamilienhausbau

HEUTE

Welche bedeutenden Vorteile können Sie im Vergleich zu Ihren wichtigsten Mitbewerbern
(aus der Mitbewerberanalyse) erkennen?

IN 1 JAHR

Welche Vorteile streben Sie im nächsten Jahr an?

IN 3 JAHREN

Welche Vorteile wollen Sie in drei Jahren erreicht haben?

**FO 10 – KURZPFLICHTENHEFT
für MARKETING-MASSNAHMENPROJEKTE**

Kurzpflichtenheft für Marketing Maßnahmenprojekt

Bezeichnung:

Erstellt am:

Unterschrift:

Projektleiter:

Projektgruppe:

Umsetzungszeitraum:

Investition in Euro:

Projektziel:

Projekthinhalt:

-
-
-
-
-
-
-

FO 11 – MARKETING-MASSNAHMENPLAN

Ziel- gruppe	Ziel	Beschreiben der Maßnahme in Schritten Schritte 1 - x		Termin	Zuständig	Kosten	Bemerkungen/ Ergänzungen

FO 12 – PR-FAHRPLAN

	Aktion			
Monat	Artikel Thema: Zeitschrift:	Anzeigen Wo schalten:	Vorträge Thema: Wo halten:	...
Januar				
Februar				
März				
April				
Mai				
Juni				
Juli				
August				
September				
Oktober				
November				
Dezember				

FO 13 – MONATSBERICHT

Datum: _____**bearbeitet von:** _____

Name	Telefon:
	Adresse: alt/neu:

Interesse: ja nein Prospekt

Datum:	Bemerkungen:

FO 14 – MONATSBERICHT VETRIEBS-, AKQUISITIONSERFOLGE

bearbeitet von:	Monat:
-----------------	--------

Akquisitionsziel	Akquisitionsergebnis
Neue Kontakte:	Neue Kontakte:
Davon lohnende Kontakte:	Davon lohnende Kontakte:
Kundenbetreuungsgespräche:	Kundenbetreuungsgespräche:

Bedarf bei den lohnenden Kontakten:	
Bauherr	Bedarf

Weiterer Bedarf bei vorhandenen Kunden:	
Bauherr	

Bemerkungen:

FO 15 – PR-FAHRPLAN

Datum:						Summe
Anzahl verschickter Broschüren						
(davon „heiße“ Kontakte)						
Anzahl potenzieller Bauherrn kein Interesse						
Summe geführter Gespräche						

Marketing Schnell-Check

Mit dem beigelegten Marketing Schnell-Check haben wir Punkte zusammengefasst, die zu beachten sich für einen Baumeister in Hinblick auf die Einschätzung seiner Marktorientierung bzw. Marketing Performance lohnen werden. Mit dem nachfolgendem Werkzeug (auf Excel Basis) können Sie eine erste Standortbestimmung durchführen. Wo liegen Ihre Stärken, wo die Schwächen im Marketingbereich – wo liegen die Potenziale und wo liegen die Defizite?

Der nachfolgende Indikatorenkatalog (Fragenliste) auf Excel Basis (Download unter www.bau.or.at) ist als **Eigeneinschätzung Ihrer Marketingarbeit auf Basis des Leitfadens** gedacht und hilft Ihnen sich schnell einen Überblick zu den im Leitfaden angesprochenen Themen zu verschaffen.

Basis für die Selbsteinschätzung ist die Beurteilung von **9 Bereichen**:

- Allgemeines – Basis**
- Situationsanalyse**
- Marketingziele und –strategie**
- Produkt**
- Preis**
- Kommunikation**
- Vertrieb**
- Marketing Maßnahmen Plan**
- Marketing Controlling**

Der Ablauf ist selbsterklärend (Blatt Marketing Schnellcheck) und die Fragen sind entweder mit **1 (=JA) oder 0 (=Nein)** einzeln zu beantworten. Zu machen Fragen gibt es einen kurzen Kommentar hinsichtlich der zu verwendenden Arbeitsformulare gemäß Toolbox.

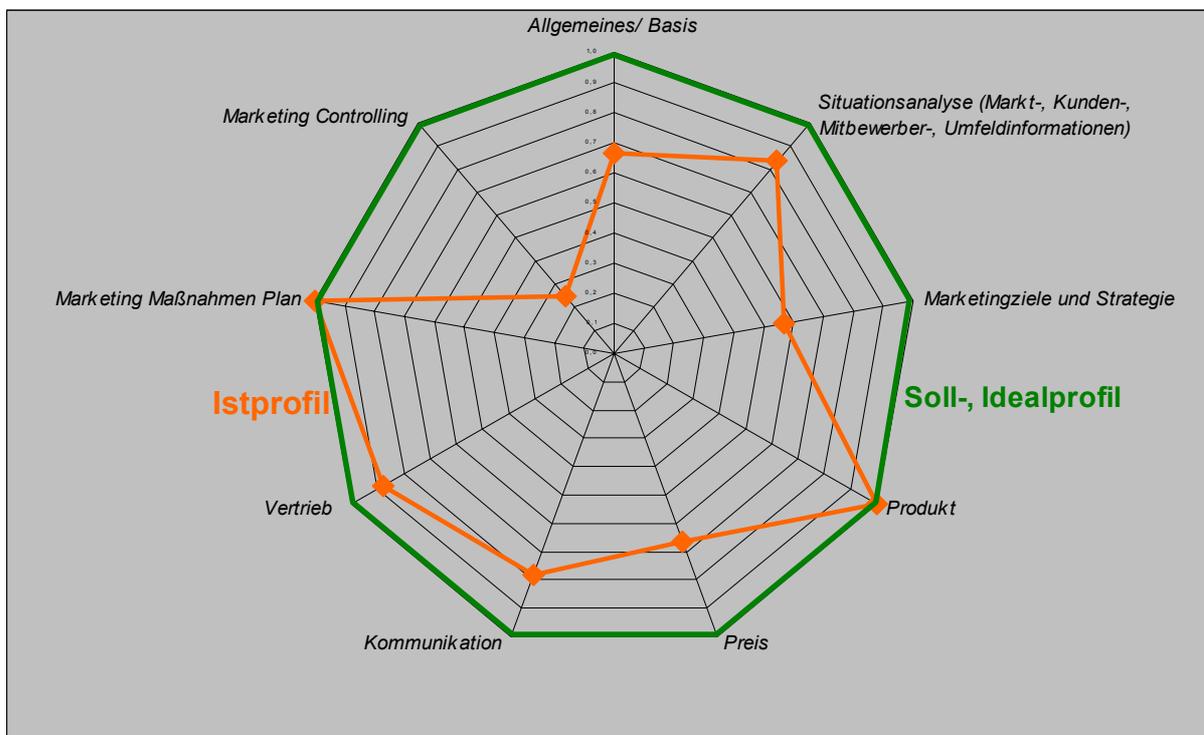
In der **Spalte C** kann ein **Anmerkungstext** eingetragen werden. Diese Anmerkungen können dann im Gespräch mit Ihrem Berater bzw. Marketingverantwortlichen näher diskutiert werden. Die Auswertung als Durchschnittswert jedes Teilbereiches errechnet sich automatisch und wird graphisch im Blatt „Auswertung“ als Radialogramm dargestellt. (S. Abb. nachfolgend).

Marketing-Schnellcheck		
	Ja=1; Nein=0	Anmerkungen
Allgemeines/ Basis		
Mein Unternehmen verfügt über eine schriftlich formulierte und kommunizierte Mission und Vision	1	
Vision und Mission wurden zu einem aussagekräftigen Leitbild?	0	
Hat mein Unternehmen strategische Ziele für das GF Einfamilienhaus formuliert?	1	
Summe Ja-Fragen	2	
In Prozent	66,7	
Situationsanalyse (Markt-, Kunden-, Mitbewerber-, Umfeldinformationen)		
Wir verfügen über eine Auftragsanalyse der letzten drei Jahre auf Basis verschiedener Kriterien wie Umsatzentwicklung, Gewinnentwicklung, Marktanteil, Baugenehmigungen im Umfeld etc...	1	
Wir analysieren und bewerten unsere Kundenstruktur auf Basis relevanter Faktoren wie Region, Alter, Familienstand, Geschlecht, Familiengröße, Ausbildung, Beruf und Einkommen etc.	1	
Mein Unternehmen kennt die Stärken und Schwächen seiner wichtigsten Mitbewerber	1	
Mein Unternehmen kennt die für das Leistungsangebot relevanten Bedürfnisse seiner Kunden	1	
Mein Unternehmen kennt die wichtigen Trends und Entwicklungen, die den relevanten Markt beeinflussen (können)	1	
In meinem Unternehmen werden Stärken-Schwächen (interne Faktoren) und externe Faktoren (Marktentwicklungen, Trends) in Form einer SWOT Analyse erarbeitet und Maßnahmen abgeleitet.	0	
Summe Ja-Fragen	5	
In Prozent	83,3	

Marketingziele und Strategie	Ja=1; Nein=0	Anmerkungen
Mein Unternehmen hat realisierbare, messbare und damit überprüfbare Marketingziele definiert und formuliert	0	
Die Marketingziele sind aus den unternehmensstrategischen Zielen bzw. aus den Geschäftsfeldzielen abgeleitet	1	
Hat mein Unternehmen eine ausformulierte, systematisch erarbeitete Marketingstrategie, um seine Marketingziele zu erreichen?	0	
Unsere Strategie ist auf den Ergebnissen einer SWOT Analyse aufgebaut	0	
Mein Unternehmen teilt seine Märkte in sinnvolle, überschaubare Segmente ein, die es mit seinem Leistungsangebot, seinen Kernkompetenzen und seinen Ressourcen erreichen kann	1	
Mein Unternehmen hat für seine Märkte eine realistische Positionierung erarbeitet, die für seine potenziellen Kunden attraktiv ist und es klar von den Wettbewerbern abhebt	1	
Mein Unternehmen verfügt über einen echten Wettbewerbsvorteil (dem Kunden wichtig, vom Kunden wahrgenommen und schwer imitierbar), gegenüber meinem wichtigsten Mitbewerber	1	
Summe Ja-Fragen	4	
In Prozent	57,1	
Produkt	Ja=1; Nein=0	Anmerkungen
Unser Leistungsangebot zeichnet sich durch kundenbezogene Alleinstellungsmerkmale aus (USP) - Mache ich etwas anders, besser, billiger als der Mitbewerber	1	
Mein Unternehmen bietet einen adäquaten Service zu seinem Leistungsangebot an	1	
Unser Leistungsangebot stellt eine komplette Lösung für den Kunden dar	1	
Summe Ja-Fragen	3	
In Prozent	100,0	
Preis	Ja=1; Nein=0	Anmerkungen
Mein Unternehmen verfügt über eine klar festgelegte Preisstrategie	1	
Meine Preise sind für den Kunden transparent und nachvollziehbar	1	
Mein Unternehmen kalkuliert seine Preise nach der Marktlage	0	
Ich kenne die Preise meines Mitbewerbers	1	
Mein Unternehmen nutzt Preisreize, um den Absatz anzukurbeln oder Kunden zu gewinnen	0	
Wir bieten unseren Kunden innovative Finanzierungs- und/oder Leasingkonzepte an	1	
Summe Ja-Fragen	4	
In Prozent	66,6666667	
Kommunikation	Ja=1; Nein=0	Anmerkungen
Die Kommunikation meines Unternehmens ist auf die Kunden und ihre Bedürfnisse zugeschnitten	1	
Mein Unternehmen formuliert und dokumentiert die Kernbotschaften als Basis der Kommunikationsstrategie	1	
Mein Unternehmen argumentiert nutzen- und wertorientiert für sein Leistungsangebot	1	
Mein Unternehmen nutzt emotionale Aspekte in der Kommunikation	1	
Mein Unternehmen kommuniziert seine Kernbotschaft mit einem zugkräftigen Slogan	1	
Mein Unternehmen hat ein durchgängiges Corporate Design bzw. ein einheitliches Erscheinungsbild definiert	1	
Mein Unternehmen verfügt über eigene Marketingmedien bzw. Werbemittel.	1	
Mein Unternehmen besitzt neben dem Info-Material zum Thema Einfamilienhausbau auch eine Unternehmensbroschüre	1	
Mein Unternehmen gibt in regelmäßigen Abständen eine Kundenzeitschrift heraus	0	
Mein Unternehmen nutzt die Lokalpresse für die Pressearbeit	1	
Mein Unternehmen veröffentlicht Fachartikel oder Anwenderberichte in relevanten Zeitungen	0	
Das Management führt regelmäßig Pressegespräche	0	
Die Mitarbeiter werden regelmäßig in Fragen des Verkaufs geschult	1	
Mein Unternehmen nutzt Direkt Marketing als wesentliches Kommunikationsinstrument	1	
Mein Unternehmen nutzt Telefonmarketing als Kommunikationsinstrument	0	
Mein Unternehmen nutzt ganz gezielt Networking- und/oder Mund-zu-Mund-Propaganda-Strategien	1	
Mein Unternehmen besitzt einen eigenen Internetauftritt	1	
Mein Unternehmen nutzt das Marketinginstrument Sponsoring	1	
Summe Ja-Fragen	14	
In Prozent	77,8	

Vertrieb	Ja=1; Nein=0	Anmerkungen
Mein Unternehmen verfolgt gezielt eine Vertriebsstrategie	1	
Das Leistungsangebot meines Unternehmens ist für die (potenziellen) Kunden leicht erreichbar/wahnehmbar/findbar	1	
Mein Unternehmen macht sich Gedanken über verschiedene Absatzkanäle gemacht (Direktvertrieb, Partnervertrieb, Online Vertrieb etc.)	1	
Es werden Referenzen gezielt und systematisch gesammelt und genutzt	0	
Es gibt einen Empfehlungsanreiz innerhalb (bei den Mitarbeitern) des Unternehmens	1	
Es gibt einen Empfehlungsanreiz für die "Stammkunden"	1	
Wir stellen sicher, daß Reklamationen bzw. Beschwerden rasch umgehend bearbeitet werden	1	
Wir sorgen dafür, daß Reklamationen und Beschwerden zu Veränderungen im Betriebsablauf führen	1	
Summe Ja-Fragen	7	
In Prozent	87,5	
Marketing Maßnahmen Plan	Ja=1; Nein=0	Anmerkungen
Wir erstellen einen jährlichen Marketing-Maßnahmenplan der genau festlegt welche Marketingmaßnahmen, wann, mit welchem Ziel und von wem durchgeführt werden.	1	
Die Marketing Maßnahmenprojekte werden budgetiert und wir verfügen über einen Kostenplan für die wichtigsten Marketing Maßnahmen Projekte.	1	
Summe Ja-Fragen	2	
In Prozent	100	
Marketing Controlling	Ja=1; Nein=0	Anmerkungen
Die Erreichung der Marketingziele wird regelmäßig überprüft	0	
Bei einer Abweichung zwischen Soll und Ist werden entsprechende Maßnahmen mit Zuständigkeiten und zeitlichen Fristen festgelegt	0	
Es gibt klare Verantwortlichkeiten was die Planung, Umsetzung und die Kontrolle der Marketingmaßnahmen betrifft.	1	
Die Geschäftsfeldziele werden mindestens einmal jährlich auf Ihre Aktualität hin überprüft	0	
Summe Ja-Fragen	1	
In Prozent	25,0	

Graphische Auswertung: Der äußere Umfang entspricht dem Sollprofil:



Muster-Marketingkonzept

MUSTER-MARKETINGKONZEPT

Anwendungsbeispiel

INHALTSVERZEICHNIS

0.	Einleitung	2
I.	Analyse-Ziele-Strategien:	3
	I.1. Die SWOT-Analyse	3
	I.2. Definition strategischer Ziele	6
	I.3. Strategische Positionierung	8
II.	Marketingplanung:	9
	II.1. Definition kommunikativer Ziele	11
	II.3. Der Marketingplan 2007	14
III.	Marketing-Projektcontrolling	15
	III.1. Erfolgskontrolle der Marketingmaßnahmen	16

EINLEITUNG

Das Marketingkonzept ist das Produkt einer intensiven und tiefgehenden Auseinandersetzung mit der (derzeitigen) Marktpositionierung eines Unternehmens und gliedert sich in zwei Bereiche, die sich sowohl in Bezug auf ihre Zielsetzungen als auch ihre Zeithorizonte differenzieren.

1. Die **strategische Ausrichtung** eines Unternehmens ergibt sich aus Erkenntnissen einer umfassenden Analyse (SWOT-Analyse) seiner internen strategischen Stärken- und Schwächen und den Chancen und Risiken, die der Markt bietet. Die zeitliche Orientierung strategischer Ziele ist langfristig, der Zeitrahmen sollte aber explizit definiert werden.
2. Die **operative Umsetzung** ergibt sich aus der langfristigen Strategieformulierung und ist typischerweise auf ein (Geschäfts-) Jahr ausgelegt. Ebenso ist üblich, für einzelne Projekte detaillierte operative Marketingkonzepte zu erarbeiten. In diese Planung fließen sowohl die für die Marktkommunikation ausgewählten Werbemittel, die die anvisierten Zielregionen und -gruppen abdecken, als auch die zeitliche Staffelung ihrer Platzierung und die daraus entstehenden Kosten ein. Ebenso ist zu definieren, in welchen Verantwortungsbereich die jeweiligen operativen Maßnahmen fallen. In diesem Zusammenhang ist herauszustreichen, dass auch für den operativen Bereich quantifizierbare Zielsetzungen zu erarbeiten sind, um die Grundlagen für Marketingcontrolling zu schaffen.
3. **Marketingprojektcontrolling**: Der letzte Schritt beinhaltet eine Effizienz- und Effektivitätskontrolle, um ermitteln zu können, welchen Effekt die strategischen und operativen Marktstimulationen auf Absatz und Gewinne eines Geschäftsfeldes hatte und eventuell welche Adaptionen für zukünftige Maßnahmen zu treffen sind.

Das vorliegende Marketingkonzept soll Ihnen als Anregung dienen, wie Sie die Überlegungen, die in der Folderserie „Marketing am Bau“ bzw. im Leitfaden beschrieben sind, in die Praxis umsetzen können. Die einzelnen Phasen der Marketingkonzeption werden anhand eines fiktiven Beispiels nachempfunden und veranschaulichen die praktische Relevanz der vorgestellten Vorgehensweise.

I. STRATEGISCHES MARKETING (Analyse-Ziele-Strategien)

Strategisches Marketing heißt, Ihr Unternehmen – und in weiterer Folge seine einzelnen Geschäftsfelder – zwischen Ihren Konkurrenten im Markt an einer Stelle zu positionieren, in der es langfristig lebensfähig ist und seine Gewinnmöglichkeiten möglichst ertragreich sind. Diese Formulierung deutet bereits an, dass eine erfolgreiche Positionierung Ergebnis einer fundierten Auseinandersetzung mit der Marktsituation, der am Markt befindlichen Konkurrenten, der Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden und nicht zuletzt des eigenen Unternehmens sein muss. Zentrales Instrument dieser kritischen Selbstbetrachtung ist die SWOT-Analyse, die die strategischen Stärken und Schwächen der einzelnen Geschäftsfelder offenbart und ein deutlicher Ratgeber sein kann, in welche Richtung sich die strategischen Geschäftsfelder entwickeln müssen, um ökonomisch vorteilhaft agieren zu können .

I. 1. DIE SWOT-ANALYSE

Anhand des fiktiven Unternehmens **Baumeister GmbH** soll nun beispielhaft illustriert werden, wie eine SWOT-Analyse tatsächlich umgesetzt werden kann.

Die SWOT-Analyse setzt sich aus zwei Teilbereichen zusammen:

1. S (**S**trengths) und W (**W**eaknesses) beschreiben die internen Faktoren, die ein Unternehmen charakterisieren und auf die es selbst Einfluss nehmen kann.
2. O (**O**pportunities) und T (**T**hreats) setzen sich aus den externen Rahmenbedingungen zusammen, die auf das Unternehmen einwirken. Diese Voraussetzungen beschreiben den Handlungsspielraum und seine Gefahren und Chancen, in dem ein Unternehmen operiert.

→ **Inhalt**

Umsetzung

DIE STÄRKEN/SCHWÄCHEN-ANALYSE

Hier gilt es zu definieren, welche Variablen in die Analyse aufgenommen werden und ob das gesamte Unternehmen oder nur ein einzelnes Geschäftsfeld beschrieben wird. Davon hängt ab, wie aussagekräftig das Ergebnis sein wird. Zu beachten ist dabei, die Ursachen für bestimmte Situationen zu beschreiben und nicht die oberflächlichen Symptome zu bearbeiten. Besonders wichtig ist, klare Aussagen zu treffen – „graue“ Bereiche sind in der Zusammenführung der Ergebnisse nicht zuordenbar.

Die Baumeister GmbH bewertet ihre Performance im Geschäftsfeld Einfamilienhaus und gewichtet die einzelnen Faktoren in der Vermutung (die idealerweise über eine Kundenbefragung bestätigt wird), welche Punkte aus der Sicht der Kunden besonders relevant sind:

- | | |
|---------------------------------------|---|
| ◆ Marktfähigkeit der Preise | Zuf: 1..2..3..4.. 5 ..6
Wich: 1..2..3..4..5.. 6 |
| ◆ Termintreue | Zuf: 1..2..3..4..5.. 6
Wich: 1..2..3..4..5.. 6 |
| ◆ Qualität der Ausführung | Zuf: 1.. 2 ..3..4..5..6
Wich: 1..2..3..4..5.. 6 |
| ◆ Fachliche Kompetenz der Mitarbeiter | Zuf: 1.. 2 ..3..4..5..6
Wich: 1..2..3..4.. 5 ..6 |

◆ Organisation und Koordination	Zuf: 1..2..3..4..5..6 Wich: 1..2..3..4..5..6
◆ Problemlösungskompetenz/Kreativität	Zuf: 1..2..3..4..5..6 Wich: 1..2..3..4..5..6
◆ Beratung in der Angebotsphase	Zuf: 1..2..3..4..5..6 Wich: 1..2..3..4..5..6
◆ Betreuung nach Auftragsabschluss/Service	Zuf: 1..2..3..4..5..6 Wich: 1..2..3..4..5..6
◆ Betreuung firmeninterner Kunden	Zuf: 1..2..3..4..5..6 Wich: 1..2..3..4..5..6
◆ Generelle Kundenzufriedenheit	Zuf: 1..2..3..4..5..6 Wich: 1..2..3..4..5..6
◆ Marktanteil im Zielgebiet	Zuf: 1..2..3..4..5..6 Wich: 1..2..3..4..5..6
◆ Produktinnovation	Zuf: 1..2..3..4..5..6 Wich: 1..2..3..4..5..6
◆ Subunternehmer- und Partnerstruktur	Zuf: 1..2..3..4..5..6 Wich: 1..2..3..4..5..6
◆ Einkaufskonditionen, -macht	Zuf: 1..2..3..4..5..6 Wich: 1..2..3..4..5..6

DIE CHANCEN/RISIKO-ANALYSE

Hier gelten dieselben Regeln wie bei der Stärken/Schwächen-Analyse. Es gilt, klare Aussagen darüber zu treffen, in welchem Marktumfeld sich das Unternehmen bewegt und welche möglichen Entwicklungen dieses beeinflussen.

◆ Erholung der Gesamtkonjunktur	Zuf: 1..2..3..4..5..6 Wich: 1..2..3..4..5..6
◆ EU-Förderungen für Passivhäuser	Zuf: 1..2..3..4..5..6 Wich: 1..2..3..4..5..6
◆ Verschärfte Gesetze in der Haftung	Zuf: 1..2..3..4..5..6 Wich: 1..2..3..4..5..6
◆ Erhöhte Anzahl von Kleinfamilien und Geburten	Zuf: 1..2..3..4..5..6 Wich: 1..2..3..4..5..6
◆ Nation. Baukonzern setzt regionale Aktivitäten	Zuf: 1..2..3..4..5..6 Wich: 1..2..3..4..5..6
◆ Verteuerung der Baustoffe	Zuf: 1..2..3..4..5..6 Wich: 1..2..3..4..5..6
◆ Weitere Zuspitzung des Preiskampfes	Zuf: 1..2..3..4..5..6 Wich: 1..2..3..4..5..6

<p>Stärken</p> <p><i>Beispielfragen: Was bringe ich mit? Was hilft mir in dieser Situation?</i></p>	<p>Schwächen</p> <p><i>Beispielfragen: Was fehlt mir? Was kann ich noch nicht?</i></p>
<p>Marktfähigkeit der Preise, Einkaufskonditionen Termintreue, Problemlösungskompetenz Beratung in der Angebotsphase Organisation und Koordination Produktinnovation Qualität der Subunternehmer, Partner</p>	<p>Qualität der Ausführung Fachliche Kompetenz der Mitarbeiter Generelle Kundenzufriedenheit Marktanteil</p>

<p>Chancen</p> <p><i>Welche möglichen positiven Auswirkungen sind von der Veränderung zu erwarten?</i></p>	<p>Risiken</p> <p><i>Welche möglichen negativen Auswirkungen sind von der Veränderung zu erwarten?</i></p>
<p>Erholung der Gesamtkonjunktur EU-Förderungen für Passivhäuser Erhöhte Anzahl von Kleinfamilien</p>	<p>Verschärfte Gesetze in der Haftung Nationaler Baukonzern setzt regionale Aktivitäten Versteuerung der Baustoffe Preiskampf</p>

Nun gilt es, das Ergebnis richtig zu interpretieren. Wir gehen dazu in drei Schritten vor:

1. Betrachten Sie Ihre **Schwächen**-Liste: Wo haben Sie gegenüber Ihrer Konkurrenz noch Aufholbedarf? Wenn Sie Ihre Schwachstellen identifiziert haben, versuchen Sie, Strategien zu entwickeln, um sie in Stärken umzuwandeln.

Die Baumeister GmbH hat einige sehr gravierende Mängel aufgelistet, die auch von den Kunden (Gewichtung!) als relevant empfunden werden. Bei genauerer Durchsicht der einzelnen Punkte lässt sich jedoch ein Zusammenhang erkennen – offensichtlich haben nicht alle Mitarbeiter des Unternehmens die Qualifikationen, die sie für die Erledigung ihrer Arbeit benötigen, was sich wiederum in der mangelnden Qualität der Produkte und der Baudienstleistungen zeigt, denn die Baumeister GmbH verzeichnet eine große Anzahl von Reklamationen. Da dieser Zustand schon eine ganze Zeit lang vorherrscht, hat er sich bereits auf die generelle Kundenzufriedenheit und den Marktanteil ausgewirkt.

Primäres Augenmerk muss sich auf die verbesserte Ausbildung der Mitarbeiter richten. Es bestehen die Möglichkeiten, diese intern oder extern fortzubilden oder sukzessive den Mitarbeiterstamm in ein Team auszuwechseln, dass den Qualifikationsansprüchen der Kunden (Bauherrn) gerecht wird.

2. Im zweiten Schritt wenden wir uns den **Risiken** zu, die sich in der SWOT-Analyse offenbart haben. Wenn möglich, sind diese auszuschalten oder zu minimieren. Sollten sie sich unbeeinflussbar zeigen, sind Präventivmaßnahmen zu ergreifen, um der Situation nicht unvorbereitet gegenüber zu stehen.

Die Baumeister GmbH sieht sich gleich mehreren Problemkreisen gegenüber. Zum einen wird eine verstärkte Gesetzgebung im Bereich der Haftungen erwartet – ein Umstand der gerade aufgrund der hohen Anzahl an Reklamationen gefährlich werden könnte. Es zeigt sich, dass schon allein aus diesem Grund eine Verbesserung der Leistung notwendig sein wird.

Gerade unter dem Aspekt der steigenden Konkurrenz durch den national agierenden Baukonzern ist ebenfalls darauf zu achten, dass die eigene Leistung dem Kunden keinen Anlass zur Unzufriedenheit gibt, denn anzunehmen ist, dass

sich dem Konzern für Marktkommunikation größere finanzielle Möglichkeiten bieten. Mund-zu-Mund-Propaganda wird also eine wichtige Stellung im Zusammenhang mit der zukünftigen Auftragslage einnehmen. Den Mitarbeiterschulungen ist also auch aus diesem Grund Vorrang einzuräumen.

Zudem zeigt sich, dass die verwendeten Rohstoffe immer teurer werden, diese Kosten aber aufgrund des harten Preiskampfes nur schwer an den Kunden weitergegeben werden können. Der Weg, das Unternehmen als hochpreisigen Qualitätsanbieter zu positionieren, ist aufgrund der erwähnten qualitativen Mängel schwierig, kann aber als langfristiges Ziel angepeilt werden. Hier empfiehlt sich, die eigene Kostenstruktur noch einmal zu durchleuchten, um Einsparmöglichkeiten aufzudecken.

3. Der dritte Blick gilt unseren **Stärken** und der Frage, wie sich mit ihrer Hilfe die **Chancen** nützen lassen können.

Für die Baumeister GmbH zeigen sich drei Marktchancen, die alle Hoffnung auf eine Steigerung der Nachfrage keimen lassen. Eine Erholung der Konjunktur wird wohl viele potentielle Bauherrn dazu ermutigen, den Schritt zu einem Eigenheim zu wagen, ebenso kann davon ausgegangen werden, dass eine Erhöhung der Geburtenrate und ein verstärkte Trend zu Kleinfamilie bei vielen Eltern den Wunsch nach einem eigenen Zuhause aufkommen lässt. Den letzten Ausschlag könnten die Förderungen geben, die für die Niedrigenergiebauweise ausgeschüttet werden. Sie minimieren das finanzielle Risiko, das sich für die meisten Baufamilien bei der Entscheidung für ein Haus ergibt.

Unter den Stärken der Baumeister GmbH ist die Attraktivität der Preisgestaltung für Kleinfamilien bestimmt ein gewichtiges Argument, auch die Termintreue gehört zu wichtigen Faktoren der Kundenzufriedenheit. Hohe Kompetenz in der Phase der Angebotslegung kann ebenfalls als sehr positiv gewertet werden. Die Problemlösungskompetenz ist erst im Verlauf des Hausbaus für den Kunden sichtbar, ist aber ein relevanter Faktor in der Weiterempfehlungen seitens ehemaliger Kunden. Einwandfreie Koordination und die Organisation ist kein Punkt, der relevant für die Kundenzufriedenheit ist, erst die Nichterfüllung dieser Erwartung kann ein Unternehmen negativ brandmarken. Ähnlich verhält es sich bei der Partner- bzw. Subunternehmerstruktur.

Eine ganz zentrale Stärke, die die Baumeister GmbH aufweist, ist seine Produktinnovationskraft. Der Markt kennt das Unternehmen bereits durch seine architektonisch hervorragenden Einfamilienhäuser, die der Kunde zu einem angemessenen Preis erhält. Durch eine langjährige Partnerschaft mit zwei renommierten Architekten mit anerkannter Planungskompetenz werden immer wieder neue, innovative Häusertypen geplant und errichtet. Auch der Kontakt zu einem internationalen Passivhaus bzw. Haustechnikspezialisten sowie die Mitgliedschaft im überregionalen Niedrigenergiehausverband sind Stärken die es noch entsprechend auszubauen gilt.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass unsere Baumeister GmbH keine schlechten Voraussetzungen zeigt, um sich am Markt zu profilieren. Nun gilt es aber, die richtigen strategischen Ziele zu wählen, sie zu gewichten und in passende Zeithorizonte zu bringen.

I. 2. DEFINITION STRATEGISCHER ZIELE

Strategische Ziele sind langfristig ausgerichtet. Sie teilen sich in quantitative und qualitative Größen. Vorrangig ist, sie so zu formulieren, dass nach dem Ende der Planperiode der Erfolg der Positionierung geprüft werden kann. Es muss also sowohl die Dimension der Zielparameter (Umsatz/Gewinn/Marktanteil), als auch der Zeitbezug (der geplante Zeitraum der Realisierung des Vorhabens) und das jeweilige Ausmaß der Veränderung festgelegt werden.

Die Zieldefinitionen sind auf drei Ebenen möglich, wobei sich die unteren von den oberen Zielen ableiten:

- ◆ Geschäftsfeldziele
- ◆ Marktziele
- ◆ Produkt- bzw. Dienstleistungsziele

→ **Inhalt**

Umsetzung

Für das Geschäftsfeld „Einfamilienhaus“ der Baumeister GmbH hat die SWOT-Analyse bereits wichtige Hinweise geliefert, welche Schwächen das Unternehmen in Zukunft beseitigen muss, um sein wirtschaftliches Überleben angesichts der sich abzeichnenden verstärkten Konkurrenz durch den Baukonzern und der drohenden Preisschlacht sichern zu können. Es gibt auch Stärken, die die Baumeister GmbH auszeichnen, diese sind vor allem angesichts der zu erwartenden Nachfrageerhöhung von Bedeutung.

Geschäftsfeldziele

1. Steigerung der Abschlussquote im SGF Einfamilienhaus um 20% innerhalb des ersten Jahres, um jeweils weitere 10% in den beiden folgenden Jahren.
2. Steigerung der Kundenzufriedenheit im SGF Einfamilienhaus innerhalb von einem Jahr von derzeit 70% (lt. Kundenbefragung) auf 90%.

Die Analyse der wirtschaftlichen Situation hat gezeigt, dass der Markt in den nächsten drei Jahren wachsen wird. Es gilt also nicht nur, die Position der Baumeister GmbH gegen seinen neuen Konkurrenten zu schützen, denn es liegt im Bereich des Möglichen, den Umsatz sogar zu steigern. Dass dies nicht notgedrungen zu einer Schwächung der Konkurrenten führen muss, liegt am erwarteten überdurchschnittlichen Wachstum des Marktes. Angesichts der Tatsache, dass die Baumeister GmbH bis jetzt noch nie mit einer professionellen Marktkommunikation aufgetreten ist, scheint das selbst gestellte Ziel von 20% im ersten Jahr nicht unrealistisch. Die drauf folgende Reduktion des Wachstums erklärt sich aus eben diesem Umstand, dass die Kommunikationspolitik in den beiden folgenden Jahren einfach konsequent fortgeführt wird.

Eine Steigerung der Kundenzufriedenheit ist die Bedingung für das erste Ziel, denn mit den derzeitigen Werten scheint ein solches Vorhaben nicht möglich.

Marktziele

1. Verstärkte gezielte Ansprache der Zielgruppe Kleinfamilie
2. Verstärkung der Nachbetreuung

Die Chancen/Risiken-Analyse hat gezeigt, dass gerade im Bereich der Kleinfamilien der Markt in Zukunft stark wachsen wird. Die wirtschaftliche Lage begünstigt diese Entwicklung. Die Marktkommunikation sollte sich also auf diese Zielgruppe konzentrieren und ihre Bedürfnisse erkennen und bearbeiten.

Gerade im Markt der Einfamilienhäuser ist die Bedeutung von positiver Mund-zu-Mund-Propaganda nicht zu unterschätzen. Da die Stärken der Baumeister GmbH (Problemlösungskapazität/Termintreue) oft erst im Verlauf der Geschäftsbeziehung zu erkennen sind, muss besonders auf diese Kommunikationsrichtung geachtet werden. Eine zuvorkommende Nachbetreuung wirkt hier unterstützend.

Produkt- bzw. Leistungsziele

1. Verbesserung unserer Qualitätsstandards im SGF Einfamilienhaus:
 - Verringerung der Reklamationen von derzeit 2 pro fertig gestelltem Haus auf 0,2 pro Haus innerhalb von zwei Jahren
 - Aufbau eines Reklamationsbearbeitungsschemas
2. Qualifizierung unserer Mitarbeiter nach den Vorgaben eines individuell erarbeiteten Bildungsprogramms.
3. Erarbeitung eines eigenen Passivhaus-Typenmodells im Partnernetzwerk

Da die Unzufriedenheit bestehender Kunden besonders durch die qualitativen Mängel in der Bauphase verursacht werden, befindet sich auch hier der Hebel zur entgegengesetzten Entwicklung. Es gilt, so schnell wie möglich die Schwachstellen im Produktionsprozess zu beheben und die schon entstandenen Schäden auf eine Weise zu beheben, das davon die Zufriedenheit des Kunden mit unserer Leistung nicht beeinträchtigt wird.

Die Mängel wiederum sind zu einem großen Teil auf die mangelnden Qualifikationen der Mitarbeiter zurückzuführen. Individuell ausgearbeitete Bildungs- und Karrierepläne sollen die Mitarbeiter motivieren, mehr Leistung als bisher zu zeigen. Aus Gründen des Betriebsklimas und aus Imagegründen soll an eine Kündigung von Mitarbeitern erst gedacht werden, wenn alle Versuche der Motivation fehlgeschlagen sind.

I. 3. STRATEGISCHE POSITIONIERUNG

Mit der strategischen Positionierung Ihres Unternehmens legen sie fest, welche speziellen Qualitätseigenschaften, Serviceleistungen oder welches Preis-/Leistungsverhältnis Ihr Produkt im Vergleich zum Wettbewerb auszeichnet. Die Leistungsmerkmale müssen aus der Sicht der Zielkunden **wichtig** sein, als solche **wahrgenommen** werden und von der Konkurrenz nachhaltig, d.h. **schwer imitierbar** sein. Es sind Alleinstellungsmerkmale (engl.: USP), die den Kunden dazu bewegen, sich für ein Produkt aus diesem Hause zu entscheiden.

→ **Inhalt**

Umsetzung

Auf den ersten Blick wirkt unsere Baumeister GmbH wie ein typisches Mittelklasse-Bauunternehmen, das wenig Aussicht auf herausstechende Profilierungschancen hat. In der SWOT-Analyse haben sich jedoch sechs Stärken herauskristallisiert, die nun auf Ihre Eignung als Wettbewerbsvorteil untersucht werden:

- ◆ Marktfähigkeit der Preise
- ◆ Termintreue
- ◆ Problemlösungskompetenz
- ◆ Exzellente Beratung in der Angebotsphase
- ◆ Organisation und Koordination
- ◆ Produktinnovation, Planungskompetenz durch die enge Kooperation mit dem Architektenteam

Wie schon erwähnt, beschreibt der Punkt „Organisation und Koordination“ Leistungen, die vom Kunden ohnehin erwartet werden.

Erst ein Versagen kann hier die (allerdings negative) Aufmerksamkeit des Kunden erregen. Die „Problemlösungskompetenz“ wurde ebenfalls schon angesprochen, dieser Aspekt wird erst im Laufe der Geschäftsbeziehung zum Kunden auffällig, eignet sich dann aber perfekt dazu, den Kunden zu überraschen und für positive Mund-zu-Mund-Propaganda zu sorgen.

Eine Positionierung über den Preis ist immer eine gefährliche Entscheidung, denn wenn der Kunde darüber hinaus keinen Vorteil erkennen kann, wechselt er bei einem billigeren Angebot eines Konkurrenten sofort.

Für eine strategische Positionierung eignen sich daher vor allem die Punkte „Produktinnovation“, „Termintreue“ und „Beratung in der Angebotsphase“, denn diese drei Punkte sind es vor allem, die für Kunden beim Hausbau Reizthemen darstellen. Die Baumeister GmbH bietet seinen Kunden ein architektonisch innovatives Haus zu einem angemessenen und fairen Preis und ist darüber hinaus in der Lage, nahezu immer termingerecht abzuschließen.

Definieren Sie nun Wettbewerbsvorteile, die Sie jetzt sehen, und nächstes Jahr bzw. in drei Jahren anstreben:

Heute

- ♦ Verlässlicher und ehrlicher Partner im Einfamilienhausbau mit architektonisch hervorragendem Produkt (Produktinnovation, Termintreue, Exzellente Beratung in der Angebotsphase)

Nächstes Jahr

- ♦ Professionell agierendes Bauunternehmen mit Produkten in innovativer Architektur, hoher Qualität, niedrigen Energiekosten zu angemessenem Preis

In drei Jahren

- ♦ Qualitätsführer im SGF Einfamilienhausbau insbesondere im Bereich architektonisch ansprechender Passivhäuser und das zu angemessenen Preisen

Die Wettbewerbsvorteile, die Sie herauskristallisieren konnten, werden nun die Basis Ihrer operativen Marketingmaßnahmen sein und sich in Ihrer Marktkommunikation widerspiegeln. Was Sie können und welche Leistungen Sie besonders in Bezug auf Ihre Konkurrenten hervorstreichen lassen, muss schließlich auch dem Kunden vermittelt werden.

II. OPERATIVES MARKETING

Nun werden die strategischen Ziele in operative Maßnahmen umgewandelt. Wir teilen diese Maßnahmen in vier Kategorien:

- ◆ Produkt
- ◆ Preis
- ◆ Vertrieb
- ◆ Kommunikation

DAS PRODUKT

Die Baumeister GmbH konnte feststellen, dass sie den Kunden ein Produkt bieten kann, dass durch seine innovative Architektur beeindruckt und termingerecht fertig gestellt wird. Leider sind im gleichen Ausmaß Mängel zu Tage getreten, die nicht zu ignorieren sind. Es ist daher unbedingt nötig, die Qualität der Produkte zu verbessern, um die langfristige Kundenzufriedenheit zu garantieren. Die Baumeister GmbH wird daher in das Wissen und Know-how seiner Mitarbeiter investieren und in der Zwischenzeit ein Reklamationsystem entwickeln, das Kunden, die sich bereits mit einem erkannten Mangel an die GmbH wenden, trotzdem zufrieden stellen kann.

Welche Leistungen kann aber die Baumeister GmbH zusätzlich zu ihrer bisherigen Palette anbieten?

Es hat sich bereits herausgestellt, dass der Markt für **Niedrigenergie- und Passivhäuser** im Steigen begriffen ist, eine Entwicklung, die durch erhöhte staatliche Förderung noch weiter verstärkt wird. Die Baumeister GmbH hat bis jetzt noch keine Anstrengungen unternommen, diesen Markt zu bearbeiten, obwohl nur einige bauliche Änderungen an den bisherigen Modellen vorgenommen werden müssten. Das Kosten/Nutzen-Verhältnis ist also optimal, deshalb sollte diese Produktweiterentwicklung in Angriff genommen werden.

Neben der Entwicklung eines neuen Produktes kann auch das zusätzliche Angebot von **produktunterstützenden Serviceleistungen** für Kunden ein Grund sein, ihr Einfamilienhaus mit der Baumeister GmbH zu realisieren. Aufgrund der festgestellten Stärken der GmbH kommen dafür folgende Wege in Frage.

Produktnahe Dienstleistungen:

- ◆ Die Vergabe einer **Termingarantie**: Die Baumeister GmbH kann sich damit brüsten, nahezu immer den vorgegebenen Terminplan einzuhalten. Diesen Vorteil kann sie nützen, indem sie bei Abschluss des Vertrages und Festsetzung der Zeithorizonte den Kunden eine rechtlich bindende Garantie übergibt, in der sie sich verpflichtet, für jeden Tag Verzögerung, der von der GmbH verschuldet ist, dem Bauherrn eine bestimmte Summe des Kaufpreises zu erlassen. Damit tritt sie der ewigen Furcht der Bauherrn entgegen, nicht rechtzeitig in das Haus einziehen zu können, weil der Vertrag nicht eingehalten wird.

Produktbegleitende Dienstleistungen:

- ◆ Da der Bau eines Eigenheimes immer eine große finanzielle Belastung darstellt, kann hier die Baumeister GmbH versuchen, diese Hürde zu verringern, indem sie dem Bauherrn alle **Behördenwege** rund um die Beantragung **von Förderungen** abnimmt und sie von einer administrativen Kraft im Unternehmen erledigen lässt. Dies stellt nur eine geringe Mehrbelastung dar, kann aber für den Kunden einen großen Mehrwert bedeuten, wenn er für diese Wege zu viel Stress hat oder sich nicht durch den Dschungel an amtlichen Vorschriften wühlen möchte.

Produktferne Dienstleistungen:

- ♦ Die Baumeister GmbH könnte ihre Kompetenz in Finanzangelegenheiten noch etwas erweitern und seinen Kunden auch **Finanzierungsmöglichkeiten** anbieten, da die die GmbH aufgrund ihrer Größe und Reputation bei Banken sicher bessere Konditionen erhalten kann als eine Privatperson.

DER PREIS

Da die SWOT-Analyse ergeben hat, dass die Baumeister GmbH in ihrer Preisgestaltung absolut marktfähig erscheint, ist nur wenig Handlungsbedarf gegeben. Nun ist nur noch daran zu feilen, wie der Preis zielgruppengerecht differenziert werden kann. Es bieten sich zwei Möglichkeiten an, den Einheitspreis in einen kundenspezifischen umzuwandeln, der den Bedürfnissen dieser Zielpersonen gerecht wird. Kundenorientierte und regionale Preisdifferenzierung ist in diesem Fall nicht relevant, denn die Baumeister GmbH ist nur im Einfamilienhaus-Geschäft in einem regional abgegrenzten Gebiet tätig.

Zeitliche Preisdifferenzierung

- ♦ Die Baumeister GmbH gewährt Kunden, die sich bereits im Winter (bis Ende Jänner) für den Bau eines Einfamilienhauses entscheiden, einen **„Frühbucharbonus“**, da es ihr hilft, die nötigen Ressourcen mit ausreichend Vorlauf zu planen und so kosteneffizienter zu arbeiten. Zudem ist dann bereits vor Saisonbeginn möglich, die Auftragslage im Sommer abzuschätzen und gegebenenfalls zusätzliche Marktkommunikation in Angriff zu nehmen, wenn erst wenige Häuser in Planung sind.

Leistungsbezogene Preisdifferenzierung

- ♦ Die Baumeister GmbH beschließt, ihr Angebot zu **Leistungspaketen** zu schnüren und den Kunden in drei Möglichkeiten anzubieten:
 1. Das Selbstbau-Modell: Die GmbH stellt dem Kunden nur die Materialien und das Know-how zur Verfügung.
 2. Das Mitbau-Modell: Der Kunde baut nach seinen persönlichen Kräften und Fähigkeiten mit. Der Preis orientiert sich nach den Leistungen der GmbH
 3. Das Premium-Modell: Die GmbH übergibt das Haus schlüsselfertig.Selbstverständlich wird der Preis höher, je mehr an Arbeit die Baumeister GmbH übernimmt, jedoch werden an Einzelposten (Material, Arbeitsstunden...) weniger verrechnet, wenn das Gesamtpaket in Anspruch genommen wird.

Mit diesem Angebot zeigt die Baumeister GmbH, dass sie die Nöte des Kunden im Kampf gegen die finanziellen Gegebenheiten kennt und auf jeden Kunden individuell zugehen kann.

Um die individuelle Preisgestaltung dem Kunden auch adäquat kommunizieren zu können, beschließt die Baumeister GmbH, ihre Vertriebsmannschaft einer **Preismanagement-Schulung** zu unterziehen.

DER VERTRIEB

Die Baumeister GmbH will ihre Vertriebsmannschaft bei der Akquise von Neukunden unterstützen und entwickelt ein Vertriebsschema, an das sich jeder Vertriebsmitarbeiter halten muss. So ist einerseits gewährleistet, dass das Unternehmen einen einheitlichen Auftritt nach außen hat, andererseits ermöglicht diese Vorgangsweise auch die nachträgliche Kontrolle der Effizienz der Mitarbeiter und offenbart individuelle Schwächen, die dann verbessert werden können.

Die GmbH wird dafür sorgen, dass mit den noch zu setzenden Marktkommunikationsmaßnahmen ausreichend Interessenten ausfindig gemacht werden können, die anschließend nach einem vorgegebenen Schema bearbeitet werden müssen. Für die einzelnen Gespräche (telefonisch, persönlich) werden in Zusammenarbeit von Vertriebsmannschaft und Baumeister Gesprächsleitfäden erarbeitet. Die federführende Rolle bei dieser Entwicklung wird vom Baumeister einem oder zwei besonders erfolgreichen Vertriebsmitarbeitern übertragen.

Jeder Kontakt, ob persönlich oder telefonisch wird in einer „Marketing-History“ festgehalten, die einen festen Bestandteil jeder CRM-Software darstellt. Dies ist für das abschließende Marketingcontrolling von großer Wichtigkeit.

Der Ablauf einer Neukundengewinnung verläuft in geregelten Bahnen:

1. Anruf seitens des VMs beim Zielkunden und Versuch, einen persönlichen Beratungstermin zu vereinbaren
2. Bei Ablehnung Vereinbarung eines zukünftigen Zeitpunktes, an dem der VM den Zielkunden wieder kontaktieren darf
3. Bei Annahme persönlicher Besuch bei der Bauherrenfamilie und erstes Beratungsgespräch
4. Feststellung der Abschlusswahrscheinlichkeit

Der Verlauf des weiteren Kontaktes verläuft individuell an den Kunden angepasst. Nach jedem Kontakt soll der VM die Abschlusswahrscheinlichkeit weiter konkretisieren und anpassen. So kann im Nachhinein festgestellt werden, an welcher Stelle ein Kontakt möglicherweise fehlgeschlagen ist.

II. 1. DEFINITION KOMMUNIKATIVER ZIELE

Einer guten Kommunikationspolitik geht eine eindeutige Definition von Kommunikationszielen hinaus, denn nur so ist gesichert, dass die Wahl auf die richtigen Kommunikationsmaßnahmen fällt und diese im richtigen Ausmaß gewählt werden. Die kommunikativen Ziele müssen selbstverständlich von den strategischen Zielen abgeleitet werden und der strategischen Positionierung dienen, denn die Kommunikation eines Unternehmens ist die einzige Möglichkeit, Zielkunden von der Qualität des Unternehmens zu überzeugen.

Die Baumeister GmbH hat – abgeleitet von der SWOT-Analyse und ihren strategischen Zielen – folgende kommunikativen Ziele definiert:

1. Die Produktinnovationskraft

Die Baumeister GmbH möchte seine Stärke nützen und in der Öffentlichkeit zeigen, dass es über architektonisch attraktive und innovative Produkte verfügt, die zudem zu einem sehr angemessenen Preis angeboten werden.

2. Die Qualität der Beratung

In der Analysephase hat sich gezeigt, dass die Baumeister GmbH in der Beratung sehr überzeugend ist. Die Chance eines Beratungstermins zu bekommen, ist also bereits ein großer Schritt in Richtung Vertragsabschluss. Eine größere Anzahl von Interessenten, die sich zu einem Beratungsgespräch bereit erklären, führt also zu einer überdurchschnittlich großen Anzahl von Abschlüssen. Es muss demnach eine Strategie entwickelt werden, um möglichst viele potentielle Bauherrn anzusprechen und zu einem Beratungsgespräch zu bewegen.

3. Einführung des neuen Produktes Passivhaus

Die neuen Förderungen für die Niedrigenergiebauweise verlangen nach einer kommunikativen Antwort der Baumeister GmbH, die das gesteigerte Potential in diesem Bereich versucht, auszuschöpfen.

4. Kommunizieren der Termintreue

Es wurde bereits angesprochen, dass die Baumeister GmbH eine Termingarantie ins Leben rufen möchte, um ihren Zielkunden zu beweisen, dass sie von diesem Unternehmen nichts anderes zu erwarten haben als bedingungslose Einhaltung der vertraglich vereinbarten Zeithorizonte – ein ideales Thema, um es kommunikativ zu verwerten.

UMSETZUNG DER MARKTKOMMUNIKATION

In der Marktkommunikation ist darauf zu achten, dass in allen verwendeten Werbemitteln die gleiche Botschaft vermittelt wird. Die herauskristallierten Wettbewerbsvorteile – idealerweise sind es höchstens 2-3 – müssen immer wieder kommuniziert werden, denn es dauert eine Weile, bis ein Unternehmen eine Marke am Markt etabliert hat.

In diesem Leitfaden wird darauf geachtet, Ihnen verschiedene Marketingmaßnahmen vorzustellen. Es werden daher alle relevanten Werbemittel – die auch im Leitfaden Erwähnung gefunden haben – hier vorgestellt und unter einem praktischen Gesichtspunkt näher gebracht. Grundsätzlich lassen sich kommunikative Ziele auf viele verschiedene Arten umsetzen und Werbemittel dienen den unterschiedlichsten Anforderungen – trotzdem eignen sich manche Medien ganz besonders gut für bestimmte Zwecke (z.B. Werbung für eine Unternehmens-Repositionierung) und dies sollte bei der Umsetzung auch beachtet werden.

Direktmarketing

Aus der Chancen- und Risikyanalyse hat sich ergeben, dass junge Kleinfamilien voraussichtlich in den nächsten Jahren verstärkt in Einfamilienhäuser investieren werden. Dieses Kundensegment ist daher für die Baumeister GmbH besonders interessant und sollte als primäre Zielgruppe anvisiert werden. Die Baumeister GmbH hat bis jetzt in keine CRM-Lösung (= Customer Relationship Management: ein „Instrument zu Abbildung der Kundenbeziehung“) investiert, die auch die Daten potentieller Kunden umfassen würde, lediglich zu abgeschlossenen Verträgen können Personendaten bezogen werden.

Die Baumeister GmbH entschließt sich, in eine gute CRM-Lösung zu investieren, da diese die Voraussetzung für fast alle Formen des **Direktmarketings** darstellt, denn es ermöglicht die Abbildung der Kundenbeziehung, deren Reihung nach Produktkategorien, Zielregionen, und die Erstellung einer ABC-Kundenstruktur. Bei großen Privat-Adressen-Anbietern lassen sich nach allen relevanten soziodemographischen Faktoren nach Adressen eingegrenzte Adressenlisten anfordern – sie sind eine Investition in die Zukunft des Unternehmens.

Direktmarketing erlaubt eine direkte Ansprache von speziellen Zielgruppen und eine Ausrichtung der kommunikativen Inhalte auf die Bedürfnisse dieser Kundensegmente. Die Baumeister GmbH entschließt sich dazu, alle Kleinfamilien im regionalen Zielmarkt zu erfassen, um Sie mit einem Direktmarketing-Mailing ansprechen zu können. Kommunikatives Ziel dieser Aktion ist der Versuch, vermehrte Ersttermine bei potentiellen Bauherren absolvieren zu können. Eine Steigerung dieser Termine um 20% wird von der Baumeister GmbH angestrebt.

Als Mittel eignet sich dafür im Falle der Baumeister GmbH die Versendung eines Gutscheines, der vom Zielkunden zugunsten eines kostenlosen und unverbindlichen Beratungsgesprächs verwendet werden kann. Inhaltlich sollte das Mailing die Beratungskompetenz des Unternehmens widerspiegeln und dem Bauherrn vermitteln, dass er sich dabei in kompetente und erfahrene Hände begibt. Zentrales Thema ist aber selbstverständlich der herausgearbeitete Wettbewerbsvorteil: das innovative Produkt zum fairen Preis.

Direktmarketing-Maßnahmen eignen sich wunderbar, um eine existierende CRM-Lösung zu aktualisieren und neuen Erkenntnissen anzupassen. Wichtiges Element eines Direktmarketing-Mailings ist dabei die Antwort-(Response-)Möglichkeit für den Kunden – er soll möglichst ohne Aufwand mit der Baumeister GmbH in Verbindung treten können. Zielkunden, die solcherart reagiert und sich an das Unternehmen gewandt haben, werden sofort angesprochen und noch stärker serviciert. Die bereits erwähnte „Marketinghistory“ spielt auch hier eine tragende Rolle, jeder Kontakt (auch per Mail) mit dem zukünftigen Bauherrn sollte vermerkt werden, um der Vertriebsmannschaft einen qualifizierten persönlichen Kontakt zu ermöglichen.

Die Baumeister GmbH entscheidet sich zusätzlich zu dieser Maßnahme dazu, die beschickten Haushalte nachzutelefonieren, um die Anzahl der absolvierten Beratungsgespräche noch weiter zu erhöhen.

Klassische Werbung

Hier bieten sich der Baumeister GmbH mehrere Möglichkeiten von Werbemitteln. Die Investition in einen TV- oder Kinospot rechnet sich allerdings für die Baumeister GmbH meist nicht, da ihr Zielfokus stark regional eingegrenzt ist und die Produktionskosten mit dem Rückfluss in keinem Verhältnis stünde.

Möglich und finanziell weitaus weniger belastend wäre die Schaltung von Anzeigen in regionalen Zeitungen oder die Belegung von Plakatwänden im Zielgebiet. Die Baumeister GmbH entscheidet sich für beides: Es soll mit einer lokal ansässigen Werbeagentur ein Sujet entwickelt werden, das (in leichter Abwandlung) auf beiden Medien funktioniert und die erwähnten Inhalte der Wettbewerbsvorteile transportiert. Belegt werden sollen 2 regionale Tageszeitungen (die in dieser Region eine hohe Reichweite genießen) auf der Titelseite und 120 Plakatwände, die in bester Lage stehen und daher von möglichst vielen potentiellen Kunden gesehen werden können.

PR und Öffentlichkeitsarbeit

Als das zweite große Thema in der Marktkommunikation wurde bereits die Bewerbung des neuen Produktes „Passivhaus“ definiert. Einer breiten Öffentlichkeit soll bekannt gemacht werden, dass die Baumeister GmbH nun auch in dieser Produktkategorie anbietet. Zudem soll mit den Werbemitteln kommuniziert werden, dass in dieser Produktkategorie mit staatlichen Förderungen gerechnet werden kann – dies soll die Hürde der Kontaktaufnahme brechen und mehr potentielle Bauherrn dazu bewegen, sich zu diesem Thema zu informieren. Die dadurch erhaltenen Adressen bedeuten das Kunden-Potenzial der Zukunft, denn die Kunden können als prinzipiell an einem Bauvorhaben Interessierte wiederum für Direktmaßnahmen wertvoll sein.

Dieses Thema eignet sich vortrefflich, um es in Form von Öffentlichkeitsarbeit zu verbreiten. Bei **PR** ist darauf zu achten, dass die gewählten Inhalte für Journalismus von Interesse sind, denn die Baumeister GmbH ist auch davon abhängig, dass diese als wichtig genug erachtet werden, um es in der Zeitung zu drucken. Die bereits journalistisch erarbeitete Textierung ist hier ein wichtiger Schritt zum Erfolg.

Selbstverständlich sind auch in allen Produkten der Öffentlichkeitsarbeit die Alleinstellungsmerkmale zu kommunizieren, denn eine Marke muss jahrelang gepflegt werden, um im Markt auf entsprechende Resonanz zu treffen.

Nun gilt es für die Baumeister GmbH, die ausgewählten Journalisten, die sich im regionalen Umkreis befinden, mit Informationen zu versorgen. Es ist zu entscheiden, in welcher Form diese präsentiert werden: Reicht eine schriftliche Presseausendung oder dient dem Thema eher eine richtige Pressekonferenz. Welche Möglichkeit zu wählen ist, hängt davon ab, wie wichtig die Inhalte erscheinen. In diesem Fall entscheidet sich die Baumeister GmbH für eine simple Presseausendung, die erst journalistisch getextet und dann an die Zeitungen verschickt werden muss. Die GmbH versendet die Information sowohl per Post als auch elektronisch per E-Mail, denn viele Redaktionen bevorzugen diese unproblematische Kommunikationsform.

Internetauftritt

Alle besprochenen Inhalte werden natürlich auch auf der bestehenden Unternehmenswebsite ihren Niederschlag finden.

Maßnahmenplan

Als hilfreich erweist sich hier die Erstellung eines Maßnahmenplans, denn hier kann übersichtlich aufgeschlüsselt werden, wann welche Maßnahmen realisiert werden und wer sich für sie zuständig zeigt. Die Baumeister GmbH hat den gesamten Marktauftritt im Frühjahr geplant, da in dieser Phase die Entscheidung für den Hausbau fällt. Die Aktivitäten fallen konzentriert in den Februar, um die kommunikative Kraft möglichst stark zu bündeln. So ist bei den Zielkunden ein gewisser Wiedererkennungseffekt gegeben und die GmbH darf auf ein möglichst hohes Aufmerksamkeitsniveau hoffen.

Zielgruppe	Ziel	Beschreiben der Maßnahme in Schritten Schritte 1 – x	Termin	Zuständig	Kosten	Bemerkungen/ Ergänzungen
Jung-Kleinfamilien (9.000 Zielhaushalte)	Absolvierung eines Beratungsgespräches → Steigerung um 20%	Gestaltung des Mailings Druck und Versand Bearbeitung d. Responses Nachtelefonieren	1. Feb. 2007	Vertriebsleiter	€ 11.111	Direktmarketing-Mailing
Potentielle Bauherren	Adressgenerierung von Interessenten für CRM	Gestaltung des Sujets Versand der Feindaten an Zeitungen Druck der Plakate Affichieren der Plakate	Zeitungen: 1./ 2. So/Feb. Plakate: März 07	Assistenz der GF	€ 9.999	Werbung: Anzeigen/Plakate
Potentielle Bauherren	Bekanntmachung des neuen Produktes Passivhaus	Textierung der Presseausendungen Elektronischer und postalischer Versand	3. Feb. 07	GF/Assistenz der GF	Stundensatz von GF und Assistenz	PR/Öffentlichkeitsarbeit
Kunden/Interessenten	Unterstützend der Werbemaßnahmen	Einpfelegen aller Inhalte in die Unternehmenswebsite	1. Februar 2007	Technischer Leiter	Stundensatz techn. Leiter	Websiteadaption

III. MARKETING-PROJEKTCONTROLLING

III. 1. ERFOLGSKONTROLLE der MARKETINGMASSNAHMEN

Spätestens im Sommer 2007 sollte die Baumeister GmbH einen kontrollierenden Blick auf die (kurzfristigen!) Ergebnisse der Marketingmaßnahmen werfen. Welche Aktionen haben sich als besonders erfolgreich herausgestellt und wie viele potentielle Kunden haben auf die Marktkommunikation reagiert? Sind die kommunikativen Ziele erreicht worden?

Selbstverständlich lässt sich bei einer größeren Anzahl von Aktionen im Nachhinein schwer feststellen, aufgrund welcher Maßnahmen sich die Kunden an das Unternehmen gewandt haben. Ein erster Hinweis kann die Rückfrage beim ersten Gespräch mit dem Zielkunden sein („Wie sind Sie auf uns aufmerksam geworden?“), allerdings muss einschränkend hinzugefügt werden, dass viele Werbekontakte unter der Wahrnehmungsschwelle liegen oder schnell wieder vergessen werden und nicht im Gedächtnis bleiben.

Die Baumeister GmbH entscheidet sich deshalb, die Ergebnisse in einen Topf zu werfen und als Gesamtziel auszuwerten. Als einziges Zahlenziel wurde jenes der Direktmarketing-Maßnahme genannt. Hier wird es in Relation zu den Ergebnissen gestellt:

Direktmarketing/Telefonaktion

Datum:	1. Feb 07	5.- 15. Feb	16.-20. Feb	21.-28. Feb	1.-10. März	Summe
Anzahl verschickter Broschüren	9.000					9.000
(davon „heiße“ Kontakte)		2.100	1.800	1.240	660	5.800
Anzahl „kein Interesse“		150	450	1.010	1.590	3.200
Summe geführter Gespräche		2.250	2.250	2.250	2.250	9.000

Obige Tabelle bildet den Erfolg/Misserfolg der Direktmarketing/Telefonaktion ab und ist in zweierlei Hinsicht für Marketingcontrolling verwertbar – zum einen kann auf übersichtliche Weise dargestellt werden, wie effektiv diese Marketingmaßnahme für die Erhöhung der Abschlussquote war und zum anderen kann festgestellt werden, wie gut einzelne Akquisitionsmitarbeiter arbeiten vorausgesetzt, die Liste wird nicht vom gesamten Team, sondern einzeln geführt.

In diesem Beispiel kann die Tabelle folgendermaßen erklärt werden: Am 1. Februar wurden von der Baumeister GmbH 9.000 Broschüren verschickt. Nach einer 5-tägigen Wartezeit – denn in dieser Zeit sichert die Österreichische Post die Zusendung von Massenmails zu – kann mit dem Nachtelefonieren begonnen werden. Sinnvoll ist dabei, die Adressaten so schnell wie möglich anzurufen, denn das Gedächtnis der Konsumenten ist kurz. In der ersten Woche kontaktiert das Team 2.250 Personen, wobei 150 davon signalisieren, kein Interesse an einem weiteren Kontakt zu haben. Personen, die die Löschung aus dem CRM fordern, müssen aus diesem auch entfernt werden. Die restlichen 2.100 Zielpersonen kann man nun als „heiße Kontakte“ bezeichnen, sie sind Interessenten und potentielle Bauherren, die sich dem Thema und dem Unternehmen gegenüber offen gezeigt haben,

Selbstverständlich kann diese Auflistung auch um die Anzahl der erhaltenen Termine und Abschlüsse erweitert werden – je mehr Akquisitionsschritte Sie in die Marketingcontrollinginstrumente übernehmen, desto „schärfer“ werden diese und damit auch Ihre Kontrollmöglichkeit.

Öffentlichkeitsarbeit

Anzahl Aussendungen: 15	Anzahl erschienener Artikel: 5
Festgestellte Resonanz in den Anfragen	Jeweils nach Erscheinung Steigerung um 10-13%

Gesamtmaßnahmen

Akquisitionsziel	Akquisitionsergebnis
Neue Kontakte: nicht genannt	Neue Kontakte (Response): 1.200
Davon lohnende Kontakte: nicht genannt	Davon lohnende Kontakte: 680
Kundenbetreuungsgespräche: 20% mehr als 2006	Kundenbetreuungsgespräche: 246 = 27% mehr als 06

Resümee

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Marketingmaßnahmen der Baumeister GmbH als positiv zu werten sind. Die selbst gesteckten Ziele in PR und Direktmarketing wurden sogar (ein wenig) übertroffen. Das operative Marketing war demnach erfolgreich.

In welcher Weise sich diese und zukünftige, auf dieser Marktkommunikation aufbauende, Aktionen auf die strategischen Ziele auswirken, muss im jährlich wiederkehrenden Marketingcontrolling erarbeitet werden.

