

„Baumarketing“ – Herausforderung und



Ernst P. Kreuzer



geboren 1967
 Studium an der Universität und
 Technischen Universität Graz,
 Erdwissenschaften und Technische
 Geologie; Mag. rer. nat.; 1998
 Promotion zum Dr. mont.; Ausbildung
 zum TQM-Manager; seit 1996
 Fachhochschulstudiengang:
 Marketing für Berufstätige,
 derzeit als Universitätsassistent an der
 Montanuniversität Leoben, Institut
 für Geomechanik, Tunnelbau und
 Konstruktiven Tiefbau,
 bis Ende April 2000 selbständiger
 Unternehmensberater für die
 Bauwirtschaft, seit Nov. 1998
 Geschäftsführender Gesellschafter der
 Dr. Kreuzer & Partner OEG

1. Einleitung

Der Wettbewerb zwischen den Bauunternehmen findet heute großteils noch über den Preis statt – dies liegt zum Großteil darin begründet, dass sich die Bauwirtschaft marktwirtschaftlich als Bereitstellungsgewerbe betrachtet. In der Vergangenheit, besonders in Zeiten der Hochkonjunktur, war das Baugewerbe mit seinem ausgeprägten Bereitstellungsdenken nicht unbedingt gefordert, den Baumarkt aktiv zu bearbeiten. Der Strukturwandel sowie die Trends in der Bauwirtschaft (zunehmender Verdrängungs-, Preiswettbewerb, Systemlösungen, Internationalisierung, Erschließen neuer Geschäftsfelder, Betreibermodelle, etc.) zwingen die Bauunternehmen verstärkt, über Möglichkeiten

zur aktiveren Marktbearbeitung nachzudenken.

Aktives Angebotsverhalten zeichnet sich dadurch aus, dass man systematisch Differenzierungsmerkmale entwickelt und diese auch konsequent den Kunden/Bauherren gegenüber als Kundennutzen darstellt. Andernfalls besteht die Gefahr, schrittweise auf den Preisdruck eingehen zu müssen bis hin zur Abgabe von unrentablen Angeboten unterhalb der Selbstkosten. Viele Bauunternehmen betrachten die Preissenkung als vermeintlich einziges Wettbewerbsinstrument, mit dem eine Auslastung der vorhandenen und in

Der Strukturwandel sowie die Trends in der Bauwirtschaft zwingen die Bauunternehmen verstärkt, über Möglichkeiten zur aktiveren Marktbearbeitung nachzudenken.

Zeiten der Hochkonjunktur aufgebauten Kapazitäten sowie eine Beschränkung der anfallenden Gemeinkosten garantiert werden kann. Doch Umsatz ist nicht gleich Gewinn und Preissenkungen stellen, wenn überhaupt, nur einen kurzfristigen Wettbewerbsvorteil dar, da sie leicht vom Wettbewerb und unabhängig von dessen Leistungsfähigkeit imitiert werden können. Zweifelsohne wird auch in Zukunft der Preis ein entscheidendes Vergabekriterium darstellen – als Unternehmensstrategie stellen reine Preissenkungen jedoch eine sehr kurzfristige und unzureichende Vorgangsweise dar.

Chance für die Bauwirtschaft

Maßnahmen zur Zukunftssicherung der Bauunternehmen durch das Generieren von längerfristigen Wettbewerbsvorteilen liegen neben dem Reengineering des Bauprozesses (Kostensenkung mit dem Ziel der Kostenführerschaft durch Optimieren der internen Prozesse bzw. kostengünstiges Bauen durch industrielle Vorfertigung) und der Steigerung der Innovationsbereitschaft, -fähigkeit mit dem Ziel, Qualitätsführerschaft zu erlangen, vor allem auch in einer

- kontinuierlichen Marktbeobachtung sowie in einer
- aktiven und systematischen Marktbearbeitung und Strategieentwicklung.

Aus der Sicht des strategischen Bau-
marketing werden nachfolgend Lösungsansätze kurz diskutiert. Auf die operative Umsetzung durch den Einsatz

Zukünftig muß es den Bauunternehmen gelingen ihre eigentliche Geschäftstätigkeit (Bauleistung und -dienstleistung) in eine echte Problemlösung für den Kunden/ Bauherrn zu verwandeln.

bauspezifischer Marketing-Instrumente wird hier nicht näher eingegangen.

2. Marktbeobachtung (Baumarktfor-schung)

Gegenwärtig fehlt in den meisten, vor allem klein- und mittelständischen Bau-
unternehmen (KMU's), aber auch in Unternehmen der Bauindustrie ein ganzheitliches Marketinginfor-
mationssystem. Unternehmerische Entscheidungen werden daher vorwiegend „aus dem Bauch heraus“ also intuitiv getroffen. Der Aufbau und die Pflege eines Marketinginformationssystems bieten gerade für Bauunternehmen die Möglichkeit, detailliertes Faktenwissen, Erfahrungen des Einzelnen, Informationen über Kunden, Lieferanten, Mitbewerber etc. effizient zu verwalten und unternehmensweit für Analysen (Kundentrends, Markttrends etc.) als Basis für

wichtige strategische Entscheidungen zur Verfügung zu stellen.

3. Marktbearbeitung

Aus der täglichen Erfahrung heraus wissen wir, dass gegenwärtig in klein- und mittelständischen Bauunternehm-
men des Baugewerbes, aber auch in der Bauindustrie kaum eine aktive und systematische Marktbearbeitung betrieben wird. Das nachfolgende Schema zeigt die grundsätzlichen Alternativen der Marktbearbeitung. (Abb. 1)

Marktpenetration und Marktausdehnung

Auf Grund des Strukturwandels in der Bauwirtschaft und vor dem Hintergrund eines stagnierenden bzw. rezessiven Baumarktes erscheint die Marktpen-
etration im gegenwärtig vorherrschenden Verdrängungswettbewerb wenig vielversprechend. Gerade die Strategie der Preisreduktion und die damit verbundene schlechte und nicht kosten-
deckende Preissituation fördert geradezu den Preisverfall in der Baubranche. Nur bei entsprechender (hochspe-
zialisierter) Kostenführerschaft, die im wesentlichen durch die Optimierung der internen Prozesse und gleichzeitiger Konzentration auf ein Marktsegment hin erreicht werden kann, erscheint eine Marktdurchdringung erfolgver-
sprechend.

Das Erschließen neuer Märkte, d.h. die räumliche Ausweitung des bearbeiteten Marktes (Marktausdehnung) ist vor-
rangig größeren Baufirmen und ganz bestimmten Marktsegmenten vorbehalten.

Das Erschließen neuer Märkte, d.h. die räumliche Ausweitung des bearbeiteten Marktes (Marktausdehnung) ist vorrangig größeren Baufirmen und ganz bestimmten Marktsegmenten vorbehalten.



Abb. 1:
Produkt/Markt-Matrix

ten. Dies erfordert allerdings auch von den „Großen“ der Branche, aktiver als bisher in den neuen (Binnen-)Markt hineinzugehen.

Eine weitere Voraussetzung dafür ist auch eine entsprechend große Finanzkraft und Liquidität. Betrachtet man die durchschnittliche Eigenkapitalquote österreichischer Bauunternehmen, abgesehen von einigen Ausnahmen, so zeigt sich hier ein, verglichen zum internationalen Wettbewerb (vorrangig EU), vorhandener Wettbewerbsnachteil.

Marktdurchdringung und Marktausweitung ohne umfassende Bau-Dienstleistung oder ohne Spezialisierung auf eine Nische mit einem kundenorientierten Systemangebot (Gesamtleistung) führen letztendlich dazu, dass man sich als Unternehmen in die Gefahr begibt, sich dem reinen Preiswettbewerb anzuliefern. Alternativen in der Marktbearbeitung liegen daher besonders in der Angebotsausdehnung (Differenzierung) bzw. Diversifikation.

Differenzierung und Diversifikation

Während in der Vergangenheit das eigentliche Geschäft eines Bauunternehmens großteils in der reinen Bauleistung lag, sind die Unternehmen heute gezwungen, sich durch Vorwärts- bzw. Rückwärtsintegration entlang der Wertschöpfungskette zu differenzieren. Zukünftig muss es den Bauunternehmen gelingen, ihre eigentliche Geschäftstätigkeit (Bauleistung und -dienstleistung) in eine echte Problemlösung für den Kunden/Bauherrn zu verwandeln. Hier ist die Frage zu klären, welche Produkte und Dienstleistungen ein Bauunternehmen auf bestehenden Kernkompetenzen aufbauen bzw. welche neuen Kompetenzen das Unternehmen für zukünftige Hoff-

nungsmärkte bzw. Marktsegmente aufbauen muß.

Immaterielle Leistungen, also Dienstleistungen, werden in der Bauwirtschaft zunehmend wichtiger und Kundenzufriedenheit wird auch in der Bauwirtschaft zur Maxime des unternehmerischen Handelns. Nicht mehr die Bauausführung allein und nicht nur mehr die Übernahme von Planung und Ausführung der Bauwerke stehen im Mittelpunkt der Strategie, sondern die Planung des gesamten Projektes einschließlich der Standort- und Marktanalysen, der Grundstücksbeschaffung und der Finanzierung sowie der anschließende Betrieb des Bauwerkes [1]. (Abb. 2)

4. Strategische Positionierung und Strategieentwicklung

Die Entwicklung zum Generalunternehmer, Generalübernehmer, die über die Gesamtbreite des Marktes hinweg operieren, oder das Modell des Projektentwicklers, in dem das Bauunternehmen sein eigener Kunde wird, der

Rückzug in eine interessante Nische mit einer entsprechenden Spezialisierung, den das Unternehmen seiner internen Kontrolle unterwerfen kann (vor allem für kleine und mittelständische Bauunternehmen von Interesse), die Konzentration auf den lokalen Markt bzw. auf ein Teilsegment des Baumarktes oder der Schritt in die Internationalisierung, sind nur einige der möglichen strategischen Optionen, mit denen Bauunternehmen dem Strukturwandel erfolgreich begegnen können. In Abhängig-

keit von den unternehmerischen Zielsetzungen (Unternehmens-, Marktzielen) gilt es nun in Übereinstimmung mit den eigenen Stärken und Schwächen

bzw. Kernkompetenzen des Unternehmens jene unternehmensspezifische Strategie zu wählen, die am ehesten geeignet ist, Wettbewerbsvorteile zu generieren bzw. durch eine verstärkte Kundenorientierung die Struktur des Wettbewerbs in einer für das Unternehmen günstigen Art und Weise aktiv zu beeinflussen.

Immaterielle Leistungen, also Dienstleistungen, werden in der Bauwirtschaft zunehmend wichtiger und Kundenzufriedenheit wird auch in der Bauwirtschaft zur Maxime des unternehmerischen Handelns.



(*) ... Wertschöpfung und Kontrolle

ENTWICKLUNG VOM REINEN AUFTRAGGEGEBER ("BEREITSTELLER") ZUM AKTIVEN MARKTTILNEHMER:

- 1) Architekten-Bauherrn-Modell: Bauunternehmen am Ende der Entscheidungsreihe
- 2) Generalunternehmermodell (Vorwärts- und Rückwärtsintegration): bietet innerhalb der Ausführungsphase den Bau komplett an
- 3) Generalübernehmermodell (Rückwärtsintegration): Übernahme von Tätigkeiten in der Vorbereitung und Planung des Baus
- 4) Projektentwicklermodell (Rückwärtsintegration): Bauunternehmen reagiert nicht erst auf eine Ausschreibung; Übernahme der Bauentscheidung
- 5) Betreibermodell (Vorwärtsintegration): Bauunternehmen besitzen die gesamte Entscheidungs- und Wertschöpfungskette

Zunahmen des Risikos, der technisch, organisatorisch, finanziellen Kompetenz sowie der Marketing-Kompetenz

LEGENDE:

- Bauherr
- Architekt, Fachingenieur
- Bauunternehmen
- Ausbaubetriebe

Abb. 2: Analytisches Ablaufschema des Bauprozesses als Modell zur Beschreibung des Strukturwandels

Abb. 3: Zielmarktsegmentanalyse zur Konzeption von SysBau-Leistungen [2]

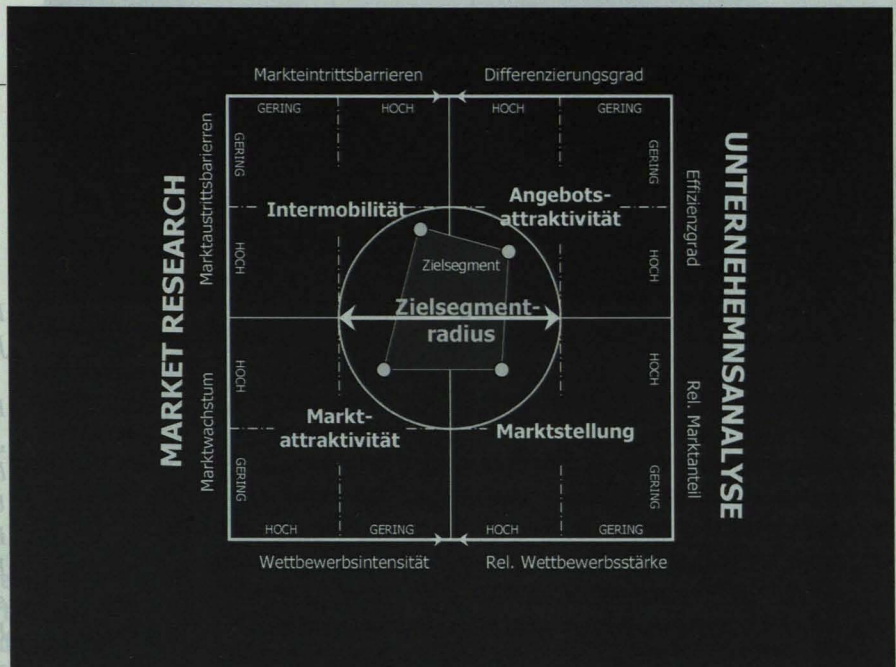
Strategie der Systemanbieterschaft

Das Konzept des Systemanbieters Bau ist ein Beispiel für einen möglichen strategischen Ansatz, der darauf beruht, dass sich ein Unternehmen durch die Nutzung der Synergieeffekte, die sich aus der Planung, Ausführung und der Nutzung von Bauwerken ergeben, einen Wettbewerbsvorteil sowohl hinsichtlich des Nutzwertes als auch der Kosteneffizienz der angebotenen Leistungen erarbeiten kann. Dabei integriert und vernetzt der Systemführer in Kooperation mit weiteren Unternehmen alle Teilleistungen und Kernkompetenzen in den jeweiligen Projektphasen zu einer optimalen kundenorientierten Gesamtlösung [2].

Durch die Konzentration auf ein bestimmtes Marktsegment ergibt sich für den Systemanbieter die Möglichkeit eines zielgruppenspezifischen Marketing, also eine Berücksichtigung der Bauherrntypologie (öffentliche AG, gewerbliche AG, Private AG etc.). Die Steigerung der Kundenorientierung ist hier automatisch eine Folge der Fokussierung auf eine bestimmte Zielgruppe und schafft Wettbewerbsvorteile gegenüber in ihrem Leistungsbild eher breit ausgelegten Mitbewerbern. (Abb. 3)

Ausblick

Die Steigerung der Markt- und Kundenorientierung in Bauunternehmen wird zunehmend wichtiger, wodurch sich auch ganz neue Anforderungen an die Qualifikation der am Bau Beteiligten ergeben. Dies betrifft insbesondere die technischen und kaufmännischen Führungskräfte. Gerade in klein- und mittelständischen Bauunternehmen verfügen die Führungskräfte so gut wie



ausschließlich über eine rein ingenieurwissenschaftliche konstruktive Ausbildung.

Auch durch die laufende Revision der ISO-9000-Normenserie (Revision 2000) gewinnen die Methoden des Marketing eine zentrale Bedeutung im modernen Qualitätsmanagement (Unternehmensmanagement). Angesichts

des Umfangs und Anspruches der Forderungen besonders hinsichtlich der Kundenorientierung an ein modernes Qualitätsmanagementsystem wird sich

zukünftig die inhaltliche Arbeit verstärkt auch in den Marketingbereich verlagern. Damit ergeben sich für Unternehmen der Baubranche im Bereich des Marketing neue Herausforderungen, Chancen und Aufgaben. Zusammenfassend steht fest: Baumarketing wird sich etablieren. Hier gilt nach Gorbatschow: „Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben (der Markt)“.

Literatur

[1] G. Syben, Die Baustelle der Bauwirtschaft: Unternehmensentwicklung und Arbeitskräftepolitik auf dem Weg

ins 21. Jahrhundert, Berlin: Ed. Sigma, 1999

[2] G. Girmscheid, Wettbewerbsvorteile durch kundenorientierte Lösungen – Das Konzept des Systemanbieters Bau (SysBau), Bauingenieur, Ausgabe Januar 2000

Zusammenfassung

In einem sich ständig ändernden Markt mit verstärktem Preiswettbewerb wird es auch für Bauunternehmen zunehmend wichtiger, Methoden und Werkzeuge des Marketing zur Steigerung der Markt- und Kundenorientierung anzuwenden. Vorhandene Defizite im Marketing-Verständnis, insbesondere im Bereich der Marktbeobachtung, -bearbeitung oder auch in der Strategieentwicklung, müssen erkannt und abgebaut werden. Die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen kann durch den Aufbau einer Marketing-Kompetenz entscheidend verbessert werden. Marktorientierte Bauunternehmen haben schon längst die Grenze vom reinen Produktionsbereich hin zum Bau-dienstleister überschritten und die klassische Funktion als Bereitsteller überwunden. Die Chance für Bauunternehmen besteht in Zukunft in der Kompetenz, systematisch Problemlösungen für den Kunden (Bauherrn – Investor) zu