

# Die Marke ist der „Königsweg zur Effizienz“

## 4. BRZ-Mittelstandsforum: Welche Rolle spielt Marketing in der Baubranche?

**Nürnberg – Ende November trafen sich 160 Führungskräfte mittelständischer Bauunternehmen beim 4. BRZ-Mittelstandsforum in München. Was kann Marketing in einer Branche leisten, in der das Endprodukt schon geplant ist? Wie kann Vertrieb in einem vom Preis dominierten Markt funktionieren? Fragen, die das Forum beantwortete. Einstimmiges Fazit: Es lohnt sich, genauer über geeignete Marketingstrategien in Baubetrieben nachzudenken.**

**BRZ-Marketingleiterin Eva Preu** sagt: „Eine gelebte Marketingstrategie bietet neue Ansätze zur erfolgreichen Differenzierung im Markt.“ Bauunternehmen dürften Marketing jedoch nicht mit Werbung verwechseln. Sie stellte eine repräsentative Studie vor, in der die Ausgangssituation bekräftigt wird. Nur rund 18 Prozent von 300 befragten Entscheidungsträgern aus Baufirmen arbeiten systematisch an der Entwicklung und Umsetzung einer Marketingstrategie.

Weitere Erkenntnis: Trotz Preisdominanz sehen viele Unternehmer ihre Haupterfolgsfaktoren in der Qualität der Leistungserbringung und der Mitarbeiter-Kompetenz.

Für Preu liegen genau hier die zentralen Ansatzpunkte für Marketing im Baubetrieb. Sie plädiert für ein ganzheitliches Verständnis: „Ausgehend vom Kundenbedarf, den Marktentwicklungen und -potenzialen sowie den eigenen Stärken wird ein Leitbild entwickelt, das als langfristige Orientierung bei der Markenführung dient.“ Der Kundennutzen werde so zum Taktfaktor für die operative Ausgestaltung des Marketing-Mix.

### Nur wer den Markt versteht, kann Marketing betreiben

**Thomas Bauer, Präsident des Hauptverbandes der Deutschen Bauindustrie**, zugleich auch erfolgreicher Bauunternehmer, wies darauf hin, dass vor der Strategie- und Maßnahmendefinition erst das Verständnis für die Besonderheiten des Baumarktes und für die volkswirtschaftlichen Wirkungszusammenhänge hergestellt werden müsse. Erst dann ließen sich geeignete Theorien entwickeln, um dem „ruinösen Preiskampf“ eines nahezu vollkommenen Marktes wirkungsvoll zu begegnen.

Vor allem betonte er, dass Baubetriebe überwiegend als Dienstleistungsanbieter betrachtet werden müssten. Dies habe wesentliche Auswirkungen auf mögliche Vermarktungsansätze. Nicht anonyme Produkt-, sondern individuelle Leistungsversprechen stünden im Mittelpunkt.

„Der Mitarbeiter im Baubetrieb wird zum Problemlöser, zum Vertrauensmittler und zum Garant für das Ergebnis.“ Strategievarianten sieht Bauer deshalb darin, neben der Kostenführerschaft und der Fokussierung auf das Kerngeschäft auch durch konsequente Qualitäts- und Mitarbeiterorientierung neue Spielräume zu schaffen.

### Alleinstellungsmerkmale finden

Prof. Dr. Ralf-Peter Oepen, Institutsleiter des BWI-Bau, zeigte, wie sich der Baumarkt anhand zweier gegensätzlicher Pole darstellen lässt und welche grundsätzlichen Differenzierungen sich ableiten lassen. So dominiert einerseits bei Baufirmen, die als reine Bauleistungsversprecher auftreten, der Preis der angebotenen Bauleistung als zentrales Differenzierungsmerkmal.

Auf der anderen Seite, dem sogenannten „Pol-2-Markt“, haben sich Baufirmen etabliert, die als Produktanbieter auftreten. Diesen stehe ein deutlich breiteres Vermarktungsspektrum zur Verfügung.

Das Problem: Bei der Verteilung beider Märkte herrscht ein Ungleichgewicht. Der weitaus größte Teil des deutschen Bauvolumens entsteht in Pol-1-Märkten.

Oepen empfiehlt eine Orientierung an Normstrategien, die aber individuell an das Bauunternehmen anzupassen sind. Mit Blick auf den „Pol-1-Markt“ sieht er vor allem die Produktivitätssteigerung (primär in der Verwaltung der Firma) und die systematische Nutzung von Informationsvorsprüngen als geeignete Strategien, „um die Regeln des „Pol-1-Marktes“ bis zu einem gewissen Grad auszuhebeln“.

Die Suche nach Nischen und die stärkere Ausrichtung am Produktmarkt im „Pol 2“ sind Strategie-Optionen, die eine sorgfältige Betrachtung eigener Stärken und Schwächen, der Chancen und Risiken voraussetzen.

Sowohl eine Nähe zu „Pol 1“ als auch zu „Pol 2“ biete vielversprechende Möglichkeiten, erfolgreich im Markt zu agieren. Wichtig sei, die Rahmenbedingungen genau zu kennen, damit richtig umzugehen.



„Keine Minute langweilig“ – Unternehmer aus dem Baumittelstand informierten sich auf dem BRZ-Mittelstandsforum über die Chancen von Marketing und Vertrieb.

### Veränderungsprozesse steuern

Marketing und Strategieentwicklung und die einhergehenden Veränderungen haben, so **Bauexperte Tobias Augsten**, gerade für traditionsreiche Familienunternehmen größte Bedeutung. Sie müssten jetzt neue Wege beschreiten, um ihre Zukunft nachhaltig zu sichern. Dabei sei wichtig, sich von Mythen und Denkmustern zu verabschieden. Mythen wie etwa, der Bau habe keine Innovationskraft, die Qualität am Bau sei vorgegeben oder Strategie und langfristige Planung seien nicht möglich. Augsten fordert, die eigenen Geschäftsmodelle stets zu hinterfragen und gegebenenfalls so zu verändern, dass die Unternehmen zukunftsfähig werden. Er selbst, viele Jahre im eigenen familiären Bauunternehmen mit 300 Mitarbeitern tätig, unterstützt heute Baubetriebe bei der Strategiefindung. Für ihn ist das Tagesgeschäft die größte Herausforderung. Doch es gebe Instrumente, die helfen, die gewählte Strategie trotz Aufgabenfülle im Alltag auf Kurs zu halten, mit Leben zu erfüllen.

### Bauexperte Tobias Augsten: „Eine gemeinsam im Betrieb entwickelte, kommunizierte Vision ist das Rückgrat jeder Veränderung.“

Sei das richtige Geschäftsmodell gefunden, können drei weitere Handlungsbereiche zur Geltung, die aufeinander aufbauen:

- **Die Vision:** Eine gemeinsam im Betrieb entwickelte, kommunizierte Vision sei das Rückgrat jeder Veränderung. Erst mit einer gemeinsamen Vorstellung von der Zukunft könne man die Kräfte zielorientiert bündeln.
- **Die Umsetzung messbar machen:** Danach sei es unverzichtbar, die Umsetzung von der Vision über die Strategie bis hin zu Maßnahmen messbar zu machen. Das Instrument der Wahl sei hier eine IT-gestützte Balanced Scorecard, die alle relevanten Kenngrößen zur Unternehmenssteuerung abbildet.
- **Der Aufbau einer Marke:** Dieser sei schließlich der Ausdruck der in-

tensiven Kundenorientierung.

Augsten empfiehlt, die Marke als ein Versprechen an die Kunden zu verstehen. Aus seiner Sicht ist die Marke „der Königsweg zur Effizienz.“ Sie zwingt Bauunternehmen, präzise und verbindlich zu sein.

### Alles, was zählt, ist der Preis?

**Podiumsdiskussion:** Hier verdeutlichten Vertreter von Verbänden, Auftraggebern und Baufirmen ihre teils unterschiedlichen Positionen im Hinblick auf Auftragsvergabe und Zusammenarbeit bei Bauvorhaben. Einigkeit bestand auf dem Podium darüber, dass bei allen wirtschaftlichen Erwägungen der Preis nicht das einzige Argument sein könne.

Die Erfahrung habe gezeigt, so übereinstimmend **Dr.-Ing. Hans-Hartwig Loewenstein (ZDB-Präsident)** und **Jürgen Faupel (BVMV-Vizepräsident)**, dass der Zuschlag an den vermeintlich Günstigsten in der Praxis meist das Gegenteil bedeute.

Projektentwickler **Andreas Eppe** und **DB-Station&Service-Vorstand Rolf Reh** unterstrichen den grundsätzlichen Willen der Auftraggeberseite zu einem partnerschaftlicheren, offeneren Umgang miteinander. Sie empfahlen Bauunternehmen, verstärkt auch in Vertrauensbildung zu investieren.

### Marketing als tägliche Aufgabe

**BRZ Deutschland-Geschäftsführer Johannes Lunz** stellte gelungene Strategien vor, u. a. auch die Entwicklung im eigenen Haus. Steigende Herstellungskosten, massiver Preiswettbewerb und hohe Projektrisiken hätten die Anforderungen an die Unternehmensführung in Baubetrieben steigen lassen.

### Erfolgreich Strategien umgesetzt

• Das gab den Anstoß für ein Unternehmen bei **BRZ Deutschland**. Mehrere Jahre lang wurde der Wandel vom Komplettanbieter für Software und IT-Systeme zum Spezialisten für die Organisation von Baufirmen definiert. Das neue Ziel, Baubetriebe zu helfen, Projekte und das Unternehmen sicher zu steuern sowie Prozesse kostensparend zu organisieren, hatte Auswirkungen in allen Bereichen.

Mit einem erweiterten Lösungs- und Dienstleistungsspektrum widmet sich BRZ heute – neben der Organisation von Basisprozessen – vor allem der Unterstützung von Führungsaufgaben im Baubetrieb.

Dazu wurde Beratungswissen aufgebaut, das in allen Bereichen mit Kundenkontakt angewendet wird. Die von Johannes Lunz genannten Beispiele zur Strategieumsetzung in Baufirmen verdeutlichen, wie wichtig die Einbeziehung der Mitarbeiter ist. Die Differenzierungsstrategien im Markt dagegen hatten unterschiedliche Schwerpunkte.

• Die **Max Wild Baugruppe** erzielte durch Spezialisierung, innovative Technologien und Systemanwendungen ein starkes Wachstum. Gefestigt wurde es durch eine begleitende Produktivitätssteigerung in der Organisation und ein visionäres Firmenleitbild.

• Bessere, flexiblere Angebotsprozesse mit präziseren Ergebnissen waren die Erfolgsgrundlage der **Bleck und Söhne GmbH** (Berlin). Mit der Methode BIM (Building Information Modeling) wurde der Aufwand für die Angebotsstellung um 50 Prozent gemindert, auch die Kundenzufriedenheit und Weiterempfehlungen steigerten sich deutlich.

• Die **Echterhoff Baugruppe** (Westernkapellen) bewies, wie man durch Konzentration auf eine Nische erfolgreich wird. Durch die Zusammenarbeit in Arbeitsgemeinschaften verringerte Echterhoff Risiken und konnte sich erfolgreich regional erweitern.



Die Referenten des BRZ-Mittelstandsforums v. l. n. r.: Frank Steffens, Johannes Lunz, Marius Othmer, Dr. Dr. Cay von Fournier, Eva Preu, Tobias Augsten, Philipp Kminowski, Prof. Dr. Ralf-Peter Oepen

• Bei **Mennicke Rohrbau** (Nürnberg) ist das Leitziel: Weg von öffentlichen Aufträgen, hin zu individuellen Angeboten. Man fokussiert sich auf Industriekunden und geht mit Innovationen und intensiver Vertriebsarbeit neue Wege, um Nachfolgeaufträge und Weiterempfehlungen zu erzeugen.

### Vertrieb strategisch planen

Sich möglichst früh und aktiv auf Veränderungen im Markt einzustellen, ist eine zentrale Forderung von **Prof. Dr. Claus Gerberich**. Für Bauunternehmen, so der renommierte Unternehmensberater und Management-Trainer, gelte es, genau zu ermitteln, wie potenzielle Auftraggeber bestmöglich bei deren Aufgabenstellungen unterstützt werden können. Wie laufen die Entscheidungswege in der Kundenkette? An welchen Stellen können die erfolgversprechendsten „Kontakte zu Kontakten“ hergestellt werden?

Die Informationen zur Kontaktqualität dürften dabei aber nicht wie bisher allein in den Köpfen der Geschäftsführung bleiben. Jeder im Baubetrieb habe Vertriebsfunktion.

Das Wissen und die systematische Bearbeitung der Kontakte müssten in einem durchdachten CRM-System organisiert, sorgfältig gepflegt und zielorientiert genutzt werden. Gerberich ermutigte die Anwesenden zu einer strategischen Vertriebsplanung, in der ...

- die genaue Segmentierung („Welche Kunden wollen wir in welchen Märkten bedienen?“)
- die Analyse der tatsächlichen Bedürfnisse und ...
- ein aktives Kundenmanagement entscheidende Bausteine sind.

### Wettbewerbsvorteil Marke

Frank Steffens, Prokurist der **Brüninghoff GmbH & Co. KG**, ist überzeugt, dass man mit einer starken Marke auch Wettbewerbsvorteile schafft. Starkes Wachstum, Veränderungen in der Produktion und der 2005 eingeleitete Nachfolgeprozess führten zu der Frage, wie man sich vom Wettbewerb abgrenzen will. Eine Marketingabteilung wurde gegründet und die Unternehmenskommunikation neu aufgesetzt.

Doch wurde trotz Erfolgen in der Marktwahrnehmung bald deutlich, dass die Verankerung im Unternehmen fehlte. „Sie bekommen heute keinen Auftrag, wenn Sie einen

Hochglanzprospekt beim Kunden lassen“, so Steffens. Die Folge: In einem Strategieprozess setzte man sich selbst bei Brüninghoff mit sich selbst auseinander, mit den eigenen Werten, der eigenen Identität. „Unsere Mitarbeiter sind es, die unsere Botschaften auf die Baustelle tragen, die den Kontakt zum Kunden haben“,



HDB-Präsident Thomas Bauer bekräftigte: „Das hat der Bauwirtschaft viele Jahre gefehlt. Wir haben nie über Marketing geredet. Wir haben über Produktion geredet und über alle möglichen Themen, aber nie über Marketing.“

sagt Steffens. „Für uns ist klar: Wir erreichen einen Wettbewerbsvorteil, wenn wir eine starke Markenidentität aufbauen. Lebendig wird diese durch die Mitarbeiter.“ Sein Fazit: Das Entscheidende sei, dass die Markenwerte für Mitarbeiter und für Kunden nachvollziehbar und überprüfbar sind. Sonst blieben sie leere Versprechen.

### Mitarbeiter werden Unternehmer

Die Mitarbeiter sind auch für die **Raab Baugesellschaft** (Ebensfeld) Grundlage ihres Erfolges. Das 1898 gegründete Unternehmen ist in vierter Generation fest in der Region verwurzelt. Zur Zukunftssicherung suchte man neue Wege, um die Produktivität zu steigern. Die Lösung fand man im sogenannten KOPF-System. Das steht für „Kybernetische Organisation, Planung und Führung“.

Die Idee dahinter: Das Potenzial, das im Unternehmen schlummert, muss freigesetzt werden. Das funktioniert nur, wenn die Organisation auf den Kopf gestellt wird. Nur so lässt sich Verschwendung aufdecken, die noch in vielen Arbeitsabläufen steckt. Nicht mehr der Chef steht ganz oben, sondern der Kunde. Auch Nach-

nehmer und Lieferanten werden mit einbezogen. So änderte sich die Arbeitsorganisation, hin zu mehr Selbststeuerung und mehr Selbstorganisation. Dazu sind andere Denkstrukturen nötig, auch ein anderes Menschenbild muss entwickelt werden. Der Technische Leiter **Philipp Kminowski** steuert diesen Prozess im Unternehmen. Heute zeichnet sich die Raab Baugesellschaft durch ein hohes Maß an Transparenz aus. Die drei großen Versprechen an die Kunden – Qualität, Termintreue und Offenheit – werden mit Leben erfüllt. Das spiegelt sich in hoher Kundenzufriedenheit wider, die jährlich ermittelt wird.

### Mit Werten Menschen verändern

Anhand eindrücklicher Übungen und Beispiele zeigte „Top-Redner“ Dr. Dr. Cay von Fournier, wie sich Unternehmen durch Kreativität von anderen abheben und so begeisterte

### Dr. Dr. Cay von Fournier: „Nehmen Sie die Herausforderung des ‚Marketing 3.0‘ an. Machen Sie die Kunden zu Ihren Fans. Denn Kunden glauben in erster Linie sich selbst, also anderen Kunden.“

Kunden gewinnen. Auch die Mitarbeiter müssten begeistert werden, sich mit dem Unternehmen und den Werten zu identifizieren, betonte der vielseitige Fachmann für Managementberatung. Dazu müsse man körperliches, geistiges und seelisches Wohlbefinden schaffen – mit einer Vision, Verantwortung, Kommunikation und Vorbildfunktion.

Es genüge nicht, modernste Technik oder die modernste Innovation voranzustellen, um dem rasanten Wandel in immer schnelleren Konjunkturzyklen zu begegnen. Man müsse die Menschen mitnehmen. Den Mitarbeiter(inne)n Wertschätzung entgegenzubringen und diese auch zu zeigen sei dabei ein Schlüssel zum nachhaltigen Erfolg. Zudem forderte von Fournier dazu auf, die Herausforderung des „Marketing 3.0“ anzunehmen: Netzwerke zu bilden, Kundenkontakte intensiv zu pflegen und dadurch Kunden zu „Fans“ zu machen. „Denn Kunden glauben in erster Linie sich selbst, also anderen Kunden.“

### VERANSTALTUNGS-HINWEIS

## Marketing und Vertrieb in Bauunternehmen

### BRZ-Mittelstandsseminare 2013 in Hamburg und Nürnberg:

**Nürnberg** – Es gibt viele Informationen zu Marketing und Vertrieb, aber nur sehr wenige, die auf den Bedarf und die Möglichkeiten der Baubranche zugeschnitten sind. Auch deshalb, weil Konzepte unüberlegt übertragen werden.

Die BRZ-Mittelstandsseminare 2013 wollen diese Lücke schließen. In bewährter Weise verbinden sie Grundlagen- und Fachwissen mit praxistauglichen Lösungsansätzen und Beispielen,

vorgetragen von Branchenexperten und Bauunternehmern.

**Die nächsten Seminare finden statt am:** 8. und 9. März 2013 (Hamburg, Lindner Hotel Am Michel) sowie am 15. und 16. März 2013 (Nürnberg, Sheraton Carlton Hotel).

**Themen des ersten Seminars:**  
• Hintergründe und Rahmenbedingungen in der Baubranche  
• Strategiedefinition und praxisgerechter Markenaufbau

**Themen zweiter Seminartag:**  
• Operative Marketingplanung und Markenführung mit Kennzahlen und Führungsscockpit  
• Strategische Vertriebsplanung mit CRM  
• Produktivitätsmanagement und IT-Organisation.

**Kontakt:** BRZ Deutschland GmbH, Rollnerstr. 180, 90425 Nürnberg, Tel.: 0911 3607-899, Fax: 564, E-Mail: foren@brz.de, www.brz.de.