4. BRZ-MITTELSTANDSFORUM

# "Es wurde Zeit, dass endlich über Marketing gesprochen wird'

Ende November fand das 4. BRZ-Mittelstandsforum in München statt. Rund 160 Geschäftsführer und Führungskräfte mittelständischer Bauunternehmen trafen sich zu Beiträgen und Diskussionen rund um die Themen Marketing und Vertrieb.

🍞 as kann Marketing in einer Branche leisten, in der das 🛮 Für Preu liegen genau hier die zentralen Ansatzpunkte für Endprodukt bereits geplant ist? Und wie kann Vertrieb in einem vom Preis dominierten Markt funktionieren? Fragestellungen, die das 4. BRZ-Mittelstandsforum 2012 beantwortete. Das einstimmige Fazit war: Es lohnt sich, genauer über die Möglichkeiten geeigneter Marketingstrategien in Baubetrieben nachzudenken. "Viele Unternehmen arbeiten noch zu passiv. Es bestehen hier Riesenchancen, wenn es gelingt, die Kundeninteressen stärker in den Fokus zu nehmen", so ein Bauunternehmer.

# Welche Rolle spielt Marketing in der Baubranche?

BRZ-Marketingleiterin Eva Preu ist überzeugt: "Eine gelebte Marketingstrategie bietet neue Ansätze zur erfolgreichen Differenzierung im Markt." Bauunternehmen dürften Marketing allerdings nicht mit Werbung verwechseln.

In ihrem Impulsvortrag stellte sie die Ergebnisse einer repräsentativen Studie vor, in der die Ausgangssituation noch einmal bekräftigt wird. Nur rund 18 % der rund 300 befragten Entscheidungsträger aus Bauunternehmen beschäftigen sich systematisch mit der Entwicklung und Umsetzung einer Marketingstrategie. Eine weitere Erkenntnis: Trotz der Preisdominanz sehen viele Unternehmer ihre Haupterfolgsfaktoren in der Qualität der Leistungserbringung und der Kompetenz der Mitarbeiter.



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. So wird der übergeordnete Kundennutzen zum Taktgeber für die operative Ausgestaltung des Marke-

# Nur wer den Markt versteht, kann Marketing betreiben

In seiner Funktion als Präsident des Hauptverbandes der Deutschen Bauindustrie (HDB), aber auch als erfolgreicher Bauunternehmer wies Thomas Bauer 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 Prof. Bauer, dass Bauunternehmen überwiegend nicht als Produkt-, sondern als Dienstleistungsanbieter betrachtet werden müssten. Dies hat wesentliche Auswirkungen auf die möglichen Vermarktungsansätze. Nicht anonyme Produkt-, sondern individuelle Leistungsversprechen stehen im Mittelpunkt. "Der Mitarbeiter im Baubetrieb wird zum Problemlöser, zum Vertrauensmittler und zum Garant für das Ergebnis." Mögliche 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 auf, wie sich der Baumarkt anhand zweier gegensätzlicher Pole darstellen lässt und welche grundsätzlichen Differenzierungsmöglichkeiten sich daraus ableiten lassen.

So dominiert einerseits bei Bauunternehmen, die als reine Bauleistungsversprecher auftreten, der Preis der angebotenen Bauleistung als zentrales Differenzierungsmerkmal. Auf der an-



Prof. 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."

deren Seite, dem sogenannten "Pol-2-Markt", haben sich Bauunternehmen etabliert, die als Produktanbieter auftreten, beispielsweise als Anbieter modular konzipierter Musterhäuser. Diesen stehe ein deutlich breiteres Vermarktungsspektrum zur Verfügung. Das Problem: Bei der Verteilung der beiden Märkte herrscht ein deutliches Ungleichgewicht. Der weitaus größte Teil des deutschen Bauvolumens entsteht in Pol-1-Märkten.

Prof. Dr. Oepen empfiehlt eine Orientierung an Normstrategien, die jedoch immer individuell an das Bauunternehmen angepasst werden müssten. Mit Blick auf den Pol-1-Markt sieht er vor allem die Produktivitätssteigerung, primär im administrativen Bereich des Baubetriebs, sowie 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 Strategieoptionen, deren Voraussetzung eine sorgfältige Betrachtung der eigenen Stärken und Schwächen sowie der Chancen und Risiken ist.

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

#### Veränderungsprozesse steuern

Marketing und Strategieentwicklung und die damit einhergehenden Veränderungsprozesse haben, so Bauexperte Tobias Augsten, gerade für Familienunternehmen herausragende Bedeutung.

Die mittelständische Bauwirtschaft sei geprägt von traditionsreichen Betrieben, die jetzt neue Wege beschreiten müssten, um ihre Zukunft nachhaltig zu sichern. Dabei sei es wichtig, sich von bestehenden Mythen und Denkmustern zu verabschieden. Mythen wie beispielsweise, der Bau habe keine Innovationskraft, die Qualität am Bau sei vorgegeben oder Strategie und langfristige Planung seien nicht möglich. Augsten fordert, die eigenen Geschäftsmodelle regelmäßig zu hinterfragen und gegebenenfalls so zu verändern, dass die Unternehmen zukunftsfähig werden. Augsten, selbst viele Jahre im eigenen Familienbetrieb, einem Bauunternehmen mit 300 Mitarbeitern, tätig, unterstützt heute Baubetriebe bei der Strategiefindung. Aus seiner Sicht ist das Tagesgeschäft die größte Herausforderung. Doch es gebe Instrumente, die dabei helfen, die gewählte Strategie trotz Aufgabenfülle im Alltag auf Kurs zu halten und mit Leben zu erfüllen.

Sei das richtige Geschäftsmodell gefunden, kämen drei weitere Handlungsbereiche zur Geltung, die aufeinander aufbauten. Eine gemeinsam im Unternehmen entwickelte und kommunizierte Vision sei das Rückgrat jeder Veränderung. Erst die gemeinsame Vorstellung von der Zukunft könne die benötigten Kräfte zielorientiert bündeln.

Im nächsten Schritt sei es unverzichtbar, die Umsetzung von der Vision über die Strategie bis hin zu den Maßnahmen auch messbar zu machen. Das Instrument der Wahl sei hier eine ITgestützte Balanced Scorecard, die alle relevanten Kenngrößen zur Unternehmenssteuerung abbildet. Der Aufbau einer Marke schließlich sei der Ausdruck der intensiven Kundenorientierung.

**BAUMANAGEMENT** 



Augsten empfiehlt, die Marke als ein Versprechen an die Kunden

Aus seiner Sicht ist die Marke damit "der Königsweg zur Effizienz, denn sie zwingt Bauunternehmen dazu, präzise und verbindlich zu sein".

# Marketing als tägliche Aufgabe

Johannes Lunz, Geschäftsführer der BRZ Deutschland GmbH, stellte einige Beispiele gelungener Strategieumsetzung vor, unter anderem auch die Entwicklung im eigenen Unternehmen. Steigende Herstellkosten, ein massiver Preiswettbewerb und hohe Projektrisiken haben die Anforderungen an die Unternehmensführung in Bauunternehmen steigen lassen. Dies war der Anstoß für ein Umdenken bei BRZ Deutschland. In einem mehrjährigen Prozess wurde der Wandel vom Komplettanbieter für Software und IT-Systeme zum Spezialisten für die Organisation von Bauunternehmen definiert. Die neue Zielsetzung, Bauunternehmen 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 das Unternehmen nun neben der Organisation von Basisprozessen vor allem der Unterstützung von Führungsaufgaben im Baubetrieb. Dazu wurde Beratungswissen aufgebaut, das in allen Bereichen mit Kundenkontakt zur Anwendung kommt.

Die aufgezeigten Beispiele zur Strategieumsetzung in Bauunternehmen machten deutlich, wie wichtig die Einbeziehung der Mitarbeiter ist. Die Differenzierungsstrategien im Markt dagegen hatten unterschiedliche Schwerpunkte:

Die Max Wild Baugruppe konnte durch Spezialisierung, innovative Technologien und Systemanwendungen ein starkes Wachstum erzielen. Gefestigt wurde dies durch begleitende Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung in der Organisation sowie ein visionäres Firmenleitbild.

Bessere und flexiblere Angebotsprozesse mit präziseren Ergebnissen waren die Erfolgsgrundlage des Berliner Unternehmens Bleck und Söhne GmbH. Mit der Methode BIM (Building Information Modeling) konnte nicht nur der Aufwand für die Angebotserstellung um 50% gemindert werden, auch die Kundenzufriedenheit und Weiterempfehlungen steigerten sich deutlich.

Das Beispiel der Echterhoff Baugruppe aus Westernkapellen zeigte auf, wie man durch Konzentration auf eine Nische erfolgreich sein kann. Durch die Zusammenarbeit in Arbeitsgemeinschaften konnte das Unternehmen Risiken minimieren und sich erfolgreich regional erweitern.

**BRZ-Mittelstandsseminare 2013** 

Marketing ist ein in der Baubranche noch vielfach unterschätztes Thema. Verstanden als ganzheitlicher strategischer Ansatz zur Marktbearbeitung, ist Marketing vor allem eine kundenorientierte Führungsphilosophie zur langfristigen Sicherung des Unternehmenserfolgs. Doch wie lassen sich die Chancen von Marketing und Vertrieb in Bauunternehmen nutzen? Antworten darauf geben die BRZ-Mittelstandsseminare im März 2013.

Auf den BRZ-Mittelstandsseminaren 2013 erläutern Experten an zwei Tagen Grundlagen, Anforderungen und Chancen von Marketing und Vertrieb in Bauunternehmen. Anhand von Praxisbeispielen zeigen sie auf, wie Marketing und Vertrieb effizient in die Geschäftsprozesse integriert werden kann. Unter den Experten befinden sich Frank Steffens von der Brüninghoff GmbH & Co. KG, Philipp Kminkowski von der RAAB Baugesellschaft mbH & Co. KG, Tobias Augsten von der Rödl Consulting AG, Dieter Beck von der Mennicke Rohrbau GmbH sowie Prof. Dr. Ralf-Peter Oepen, geschäftsführender Institutsleiter des BWI-Bau.

Die Mittelstandsseminare finden am 8. und 09. März 2013 in Hamburg sowie am 15. und 16. März in Nürnberg statt.

Bei Mennicke Rohrbau aus Nürnberg ist das Leitziel: Weg von öffentlichen Aufträgen, hin zu individuellen Angeboten. Man fokussiert sich auf Industriekunden und geht nun mit Innovationen und einer intensiven Vertriebsarbeit neue Wege, um Nachfolgeaufträge zu generieren und Weiterempfehlungen zu erzeugen.

## Vertrieb strategisch planen

Sich möglichst frühzeitig und aktiv auf Veränderungen im Markt einzustellen, ist auch eine zentrale Forderung von Prof. Dr. Claus Gerberich. Für Bauunternehmen gelte es, genau zu ermitteln, wie potenzielle Auftraggeber bestmöglich bei deren Aufgabenstellungen unterstützt werden können. Wie laufen die Entscheidungswege in der Kundenkette und an welchen Stellen können die erfolgversprechendsten "Kontakte zu Kontakten" hergestellt werden? Die Informationen zur Kontaktqualität dürften dabei jedoch 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 Bauunternehmer zu einer strategischen Vertriebsplanung, in der die genaue Segmentierung - "Welche Kunden wollen wir in welchen Märkten bedienen?" –, die Analyse der tatsächlichen Bedürfnisse sowie ein aktives Kundenmanagement entscheidende Bausteine darstellen. Wettbewerbsvorteil Marke

Frank Steffens, Prokurist der Brüninghoff GmbH & Co. KG, ist überzeugt, dass man mit einer starken Marke auch Wettbewerbsvorteile generieren kann. Das starke Wachstum, Veränderungen in der Produktion sowie 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 schnell 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 sich das Unternehmen mit sich selbst auseinander, mit den eigenen Werten, der eigenen Identität. "Unsere Mitarbeiter sind es, die unsere Botschaften auf die Baustelle tragen, sie sind es, die den Kontakt zum Kunden haben", so Steffens, und er führt weiter aus: "Für uns ist klar: Wir erreichen einen Wettbewerbsvorteil, wenn wir eine starke Markenidentität aufbauen. Lebendig wird diese durch die Mitarbeiter." Steffens Fazit: "Das Entscheidende ist, dass die Markenwerte sowohl für die Mitarbeiter als auch für die Kunden nachvollziehbar und überprüfbar sein müssen, ansonsten bleiben sie leere Versprechen."

## Mitarbeiter werden Unternehmer

Die Mitarbeiter sind auch für die Raab Baugesellschaft mbH & Co. KG Grundlage ihres Erfolges. Das 1898 gegründete Unternehmen aus Ebensfeld ist inzwischen in vierter Generation fest in der Region verwurzelt.

Im Zuge der 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 in den Unternehmensstrukturen schlummert, muss freigesetzt werden und das funktioniert nur dann, wenn die Unternehmensorganisation auf den Kopf gestellt wird. Nur so lässt sich die Ver-

schwendung aufdecken, die noch immer in vielen Arbeitsabläufen steckt. Nicht mehr der Chef steht ganz oben, sondern der Kunde. Auch die Nachunternehmer und Lieferanten werden mit einbezogen. So hat sich eine Veränderung der Arbeitsorganisation ergeben, hin zu mehr Selbststeuerung und mehr Selbstorganisation. Dazu sind andere Denkstrukturen erforderlich, auch ein anderes Menschenbild muss entwickelt werden.

Der Technische Leiter Philipp Kminkowski 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 - sind dabei keine leeren Worthülsen, sondern werden mit Leben gefüllt. Das spiegelt sich auch in

der hohen Kundenzufriedenheit wider, die jährlich in einer Kundenbefragung ermittelt wird.

Energiegeladen und charismatisch riss "Top-Redner" Dr. Dr. Cay

## Mit Werten Menschen verändern

von Fournier die Zuhörer buchstäblich von den Sitzen. Anhand eindrücklicher Übungen und Beispiele zeigte der vielseitige Fachmann für Managementberatung, wie sich Unternehmen durch Kreativität von anderen abheben und so begeisterte Kunden gewinnen. Aber nicht nur begeisterte Kunden müssten das Ziel sein, sondern auch begeisterte Mitarbeiter, die sich mit dem Unternehmen und den Werten identifizieren. Dazu müsse man nicht nur körperliches, sondern auch geistiges und seelisches Wohlbefinden schaffen - mit einer Vision, Verantwortung, Kommunikation und Vorbildfunktion. Es genüge nicht, die modernste Technik oder die modernste Innovation voranzustellen, um dem rasanten Wandel in immer schneller ablaufenden Konjunkturzyklen zu begegnen. Man müsse die Menschen mitnehmen. Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Wertschätzung entgegenzubringen und diese Wertschätzung auch zu zeigen seien dabei Schlüssel zum nachhaltigen Erfolg. Zudem forderte Dr. Dr. 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." Viele wollen wiederkommen!

Eine rundum gelungene Veranstaltung – davon waren auch die Teilnehmer überzeugt: "Es war nicht eine Minute langweilig. Jeder Vortrag war sehr interessant, spannend und hat die Gedanken auf Themen gelenkt, die im Alltag oft nachlässig behandelt wurden", so ein Bauunternehmer.

Einen Eindruck vom Mittelstandsforum 2012 erhalten Sie auf der Webseite forum 2012. brz. de. Dort finden Sie Zusammenfassungen der einzelnen Programmpunkte, Filmmitschnitte, Bildmaterial sowie alle Vorträge und weiterführende Artikel.

BRZ Deutschland GmbH www.brz.de

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



74 **LHIS** 2/2013