

MARKETING IM BAUGEWERBE

MODUL 1 STRUKTURWANDEL IN DER BAUWIRTSCHAFT



Eine Initiative der Bundesinnung Bau
zur Stärkung der Marktposition ihrer
Mitgliedsbetriebe

Verfasser: MMag. Dr. Ernst Kreuzer
(Dr. Kreuzer + Partner OEG)

Projektleitung: DI Dr. Andreas Kropik
(Bundesinnung Bau)

Beirat: Ausschuss für Betriebswirtschaft
der Bundesinnung Bau

STRUKTURWANDEL IN DER BAUWIRTSCHAFT

Begriffsbestimmungen:

Deckungsbeitrag – Beitrag den ein einzelnes Produkt oder eine Produktgruppe zur Deckung der Fixkosten und des Gewinns leistet, Deckungsbeitrag = Preis abzüglich variabler Kosten

Differenzierung – einzigartige Gestaltung der eigenen Leistungen mit nachvollziehbarem Kundennutzen, der Kunde ist bereit einen höheren Preis zu zahlen

Geschäftsfelder – sind abgegrenzte Bereiche auf die man sich konzentriert wie zum Beispiel: Gewerbebau, Bau von Bürogebäuden, Errichtung von Krankenhäusern, hoch - preisige Einfamilienhäuser, Brückenbau usw.

Die Festlegung strategischer Geschäftsfelder dient zunächst dem Bewusstsein sich abzeichnender Differenzierung im Leistungsangebot, der Festlegung und Differenzierung von Verantwortlichkeit im mittleren Management und der Geschäftsleitung für bestimmte Aufgabenbereiche sowie die Feststellung unterschiedlicher operativer Zielsetzungen für die einzelnen strategischen Geschäftsfelder. Konsequenterweise sollten strategische Geschäftsfelder auch buchhalterisch getrennt betrachtet werden, um deren aktuellen Erfolg und die Erfolgsentwicklung gegenüberstellen zu können. **Käufermarkt** - ist ein Markt auf dem das Angebot größer ist als die Nachfrage.

Kernkompetenzen – umfassen die Fähigkeiten, Fertigkeiten und Technologien die es erlauben, bestimmte Wertschöpfungsaktivitäten besser zu erfüllen als andere – und auf diese Weise Wettbewerbsvorteile entstehen lassen und

Vorbemerkungen

Der Bausektor ist ein traditionell eher träger Wirtschaftssektor mit vergleichsweise langen Produktentwicklungszyklen und entsprechend niedrigen Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen. In der letzten Zeit ist aber erhebliche Bewegung in die betroffenen Branchen gekommen. Die **Entstehung eines Käufermarktes**, die Bereinigungs- und Konzentrationsprozesse unter den Unternehmen und die zunehmende Internationalisierung haben einen Strukturwandel im Bau- und Immobiliensektor in Gang gesetzt und den Innovationsdruck auf die Akteure deutlich verstärkt. Ein Modernisierungsschritt des gesamten Sektors auf das Niveau anderer entwickelter Branchen und Sektoren steht an. Dazu werden technologische, logistische und wirtschaftliche Innovationen erforderlich sein. Der notwendige Strukturwandel im Baugeschehen wird sich in Projektierung und Planung, in Bauablauf und Bauproduktion und in der Nutzungsphase der Gebäude und Immobilien gleichermaßen niederschlagen.

Alle reden von Strukturkrise, von Strukturwandel. Doch was wandelt sich wie, wann und wie schnell, und was muss ein klein-mittelständisches Bauunternehmen, was müssen Sie tun, um aus dieser Krise gestärkt hervorzugehen und den Wandel

gegenüber den Mitbewerbern einmalig und schwer imitierbar zu sein.

Kundenorientierung – potentielle Kunden identifizieren, gezielt ansprechen, die Leistung anbieten die den Kundenerwartungen entspricht (auch für die bestehenden Kunden)

Marktberreinigung – natürlicher Ausleseprozess nicht überlebensfähiger Unternehmen in einer Marktwirtschaft

Marktkräfte – sind Kräfte und Tendenzen die sich in einem Markt durch die Auswirkungen von Angebot und Nachfrage ergeben (z. B.: wenn auf dem Baumarkt mehr Anbieter als Nachfrager bewegen, werden die schwachen Unternehmen aus dem Markt ausscheiden)

Schnittstellen – hier: Bereiche in denen partnerschaftlich zusammengearbeitet werden kann

Synergiebarrieren – Unfähigkeit in strategischen Partnerschaften Synergien zu nutzen

Vorwärts- und Rückwärtsintegration in der Wertschöpfungskette – kooperative Zusammenarbeit in der Bauprozesskette mit allen Beteiligten, im Bereich Bau z. B.: Kooperation zwischen Planungsbüro, Bauausführung, Baubengewerbe

Wertschöpfung – alle Prozesse im Unternehmen die Wert schaffen (Produkt oder Leistung)

Wertschöpfungskette – die Kette aller Prozesse aller Unternehmen die Wert schaffen (Produkt oder Leistung)

für sich zu nutzen. Diesen Fragen wollen wir in den ersten Földern der Serie „Marketing am Bau“ nachgehen und Antworten finden. Wir schauen uns den Markt, die Trends und Entwicklungen genau an, stellen die vorhandenen Ist-Unternehmenspositionierung fest und bilden auf dieser Basis mögliche strategische Optionen für KMU´s des Bauhauptgewerbes dar bzw. so die erwartete Zukunft in einem Branchenszenario ab. So werden wir Antworten und Lösungsansätze finden, die Sie in Ihrem eigenen Unternehmen dann konkret umsetzen können. **Nutzen Sie die Chance mit Methoden des Marketing den entscheidenden Vorsprung zu gewinnen.**

Neben den Fragen im nachfolgenden Text finden Sie in der Beilage auch eine Checkliste, die Sie mit Ihrer derzeitigen Einstellung zum Struktur- und Unternehmenswandel konfrontiert. Sie sollten die Fragen mit ja oder nein beantworten. Bei tendenziell mehr Ja-Antworten ergibt sich eine bereits sehr vertiefte Auseinandersetzung mit dem Thema Wandel – bei tendenziell mehr Nein-Antworten haben Sie in diesem Zusammenhang einen entsprechenden Handlungsbedarf.

1. Strukturwandel

URSACHEN – SYMPTOME – AUSWIRKUNGEN

1 Symptome und Ursachen für den Strukturwandel

Die Bauwirtschaft in den Hochlohnländern Mittel- und Westeuropas befindet sich seit einigen Jahren in einem Prozess des nachhaltigen Strukturwandels. Das Wachstum war in der Bauwirtschaft in den letzten Jahren merklich geringer als in der Gesamtwirtschaft. Der gegenwärtig in der Bauwirtschaft vorherrschende Strukturwandel manifestiert sich in einer Stagnation bis Rückgang der Nachfrage nach Bauleistungen aber auch in einem Überhang an frei stehenden Immobilien. Bei einer weitgehend entwickelten Infrastruktur wirkt sich dies naturgemäß auf die Baunachfrage ungünstig aus. Die Hauptfaktoren, die den Strukturwandel auslöst haben sind:

- o die Globalisierung der Wirtschaft (Märkte und Finanzen)
- o die Rationalisierung im Bereich der Administration durch den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologie
- o die Automatisierung von arbeitsintensiven Produktionsprozessen – Fabrikvorfertigung
- o die Mittelknappheit bei öffentlichen Bauvorhaben

CHECK: *Ist Ihr Unternehmen vom Strukturwandel betroffen? Wie sehen Sie den Strukturwandel in Ihrem Umfeld?*

2 Auswirkungen auf die Bauwirtschaft

Die Folgen und Auswirkungen dieses tiefgreifenden Wandels sind:

- o ein immer intensiverer Preis- und Wettbewerbsdruck
- o die Unternehmen der Bauindustrie drängen auf die Märkte, die bisher nur vom Baugewerbe bearbeitet wurden, um ihre Kapazitäten auszulasten
- o die laufende Marktberichtigungen im Bauhaupt- und Baunebengewerbe
- o Überkapazitäten an Mitarbeitern, Maschinen und Material
- o Liquiditätsengpässe – Konkursanfälligkeit
- o das Auftreten neuer Mitbewerber aus den Niedriglohnländern.

Unter dem Druck neuer Marktverhältnisse und Wettbewerbsbedingungen bzw. gänzlich neuer Rahmenbedingungen im Zuge des EU-Beitritts ist die heimische Bauwirtschaft (Baugewerbe und Bauindustrie) gezwungen, sich dem Wandel marktorientiert anzupassen bzw. sich stärker als bisher mit **Fragen des Marketing** zu beschäftigen. Es besteht die Notwendigkeit **Überkapazitäten**

abzubauen, um nicht potenziell wertschöpfendes Betriebskapital nutzlos brach liegen zu lassen, um Fixkosten zu reduzieren und um gebundenes Kapital freizumachen. Werden diese Überkapazitäten nicht abgebaut, werden oft einzig und allein der Auslastung wegen, unrentable Aufträge angenommen. Die Folge sind unrentable Projekte und verlustbringende Aufträge.

Der reine Preiswettbewerb stellt nach wie vor die dominierende Wettbewerbsform am Bau dar. Die **Chance durch Differenzierung** in der Bau(dienst)-leistung den Preiswettbewerb in einen Leistungswettbewerb zu verwandeln, muss von den Unternehmern erkannt und wahrgenommen werden. Dieses Erkennen und Wahrnehmen muss sich vor allem im Kopf des Unternehmers vollziehen, denn die Bereitschaft und die Fähigkeit zum Wandel, zur Veränderung kann nur vom Unternehmer selbst ausgehen. Der Wettbewerb am Bau muss sich weg vom reinen Preiswettbewerb hin zum kostengünstigsten technischen und organisatorischen **Ideenwettbewerb** wandeln.

Über die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens entscheidet ausschließlich das frühzeitige Erkennen von Veränderungen im Unternehmensumfeld und das darauf gerichtete, zielgenaue und flexible Reagieren. Über den Vorsprung vor den Mitbewerbern entscheidet ausschließlich die reibungslose und fehlerfreie Umsetzung der als richtig erkannten Unternehmensziele, die durch den Markt bestätigt werden. Über den Gewinn und die Liquidität eines Unternehmens entscheidet ausschließlich die handwerkliche und konsequent durchgeführte Tagesarbeit im technischen und kaufmännischen Bereich.

Die entscheidenden **Umfeldveränderungen** der Bauwirtschaft bestehen vor allem auch in der **Aufhebung der Grenzen zwischen dem Planen, dem Bauen und dem Betreiben von Bauwerken**.

Die Entwicklung vom Rohbauunternehmen zum General- und Totalunternehmer bis hin zum Systemanbieter und Betreibermodellen charakterisieren den nachhaltigen Strukturwandel in den klein- und mittelständischen Unternehmen der Bauwirtschaft und kann mit nachfolgenden Modell sehr gut beschrieben werden. (siehe Abb. S.3)

Der Bauprozess als Wertschöpfungsprozess ist neben seiner Komplexität besonders auch durch Synergiebarrieren zwischen Planen, Bauen und Betrieb des Bauobjektes charakterisiert. Damit verbunden sind Schnittstellenverluste und Synergiebarrieren, die aufgrund unzureichender Information und Kommunikation zwischen den am Bau Beteiligten zu Kosten- und Terminüberschreitungen führen.

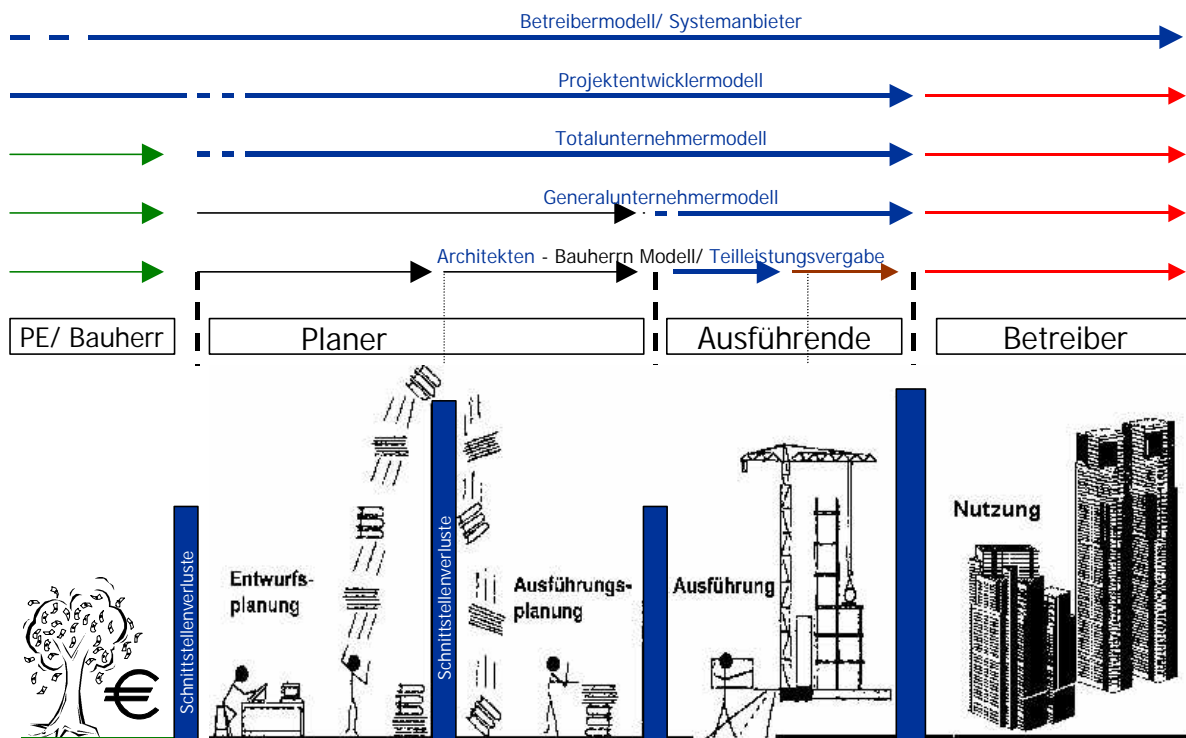
Das „Verhängnis“ der Baubranche ist es ja, dass der Bauunternehmer immer am Ende der Wertkette steht. Er steht

somit am Ende der Entscheidungskette, übernimmt aber das größte Risiko. Darüber hinaus bekommt er den Auftrag nur dann, wenn er ein möglichst niedriges Angebot legt, was letztendlich zu Qualitätseinbußen bei der Ausführung führen kann. Wer Einzelaufträge annimmt und abarbeitet findet sich in einem ruinösen Preiskampf wieder. Architekten, Statiker, Genehmigungsbehörden und, ganz am Ende, eine der vielen österreichischen Bauunternehmen arbeiten ihre Aufträge, ohne Spezialwissen und Zeitplanungen ausreichend miteinander zu verknüpfen, ab.

Der Trend der Angebotsstruktur zu einer immer umfassenderen, ganzheitlichen Problemlösung für den Kunden wird angesichts des Strukturwandels für Unternehmen der Bauwirtschaft immer wichtiger. Für klein und mittelständische Unternehmen des Baugewerbes ist dies bei **Konzentration auf die Kernkompetenzen** des Unternehmens in erster Linie nur durch kooperative Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette wie z. B. Architekten, Planungsbüro, Elektroinstallationsunternehmen, Finanzberater udgl.) möglich.

Die reine Rohbauleistung wird immer austauschbarer und zukünftig wahrscheinlich von ausländischen Anbietern auf Grund von Kostenvorteilen (niedrigere Lohnnebenkosten etc.) viel günstiger angeboten. Durch die stärkere Vernetzung der reinen (Roh)-Bauleistung mit der Erbringung von Dienstleistungen, mit dem Ziel zum Kernprodukt der Bauleistung einen Zusatznutzen anzubieten, besteht die Möglichkeit sich entsprechend stärker als bisher vom Wettbewerb zu differenzieren. Verbunden mit der Entwicklung vom reinen Rohbauunternehmen zum Baudienstleister und der Veränderung der Wertschöpfungsketten ist aber auch eine Zunahme des Risikos, der technischen, organisatorischen, finanziellen und der Marketingkompetenz.

CHECK: Wie wird Ihr Unternehmen vom Unternehmenswandel getroffen, wie äußern sich die Auswirkungen in Ihrem Unternehmen?



3 Strukturwandel verlangt Unternehmenswandel und Veränderung

Die mittel- und langfristige Existenzsicherung der Unternehmen der Bauwirtschaft verlangt Reaktionen auf den Strukturwandel. Dies erfordert im Rahmen eines Unternehmenswandels nachhaltige Veränderungen. Folgende Anforderungen werden den Prozess des Unternehmenswandels begleiten:

- o besseres Zusammenwirken von Projektentwicklung, Finanzierung, Planung und Ausführung entlang der gesamten Wertschöpfungskette
- o Qualitätsentwicklung durch gewerke- und branchenübergreifende, am gesamten Lebens- und Gebrauchszyklus orientierte Produktsichtweise (Betriebs- und Bewirtschaftungskosten, Wertbeständigkeit, technische Nachrüstbarkeit, Instandsetzung und Teilerneuerung)

Für die Auftragsbeschaffung bedeuten diese beiden Aspekte z.B. gemeinsam mit einem Immobilienmakler, Architekten und Ziviltechniker ein Grundstück auszusuchen, dessen Planung und Bebauung im Interesse des Grundstückseigentümers oder Investors und der späteren Nutzer durchzuführen und gegebenenfalls zu vermarkten. In diesen Bereich gehört auch die Projektentwicklung, die klein- und mittelständische Bauunternehmen jedoch nur ohne eigenes Grundstückrisiko durchführen sollten, und neue Finanzierungsmodelle auch in kleinerem Maßstab z.B. auf Kommunalebene.

- o Einsatz angepasster Technologien in den jeweiligen Teilsegmenten der Gebäudeproduktion (Vorfertigung, Kleinserien, Innovationen im Bereich der technischen Gebäudeausrüstung)
- o Effizienzsteigerung und Ausschöpfung von Rationalisierungspotentialen bei zugleich höherer (ökologischer, technischer,...) Qualität der Einzelbauteile

Durch die Wiederholung ähnlicher Bauaufgaben, insbesondere das Bauen in größeren Serien, aber auch das Arbeiten für den gleichen Auftraggeber, wird der Aufwand und der erforderliche Energieeinsatz eines Unternehmens verringert. Dies trifft aber auch zu für die Beibehaltung erfolgreicher Teams aus Bauleitern und Polieren. So hat sich beispielsweise die Auftragsbeschaffung als eine Kernaufgabe des Marketing auf solche möglichen Aufträge zu konzentrieren, die eine Wiederholung in der Technik oder in der Kommunikation mit den Auftraggeber oder intern darstellen.

- o bessere Marktkennntnis und stärkere Kundenorientierung

So sollen beispielsweise vorhandene Kontakte bereits ausgeführter Bauvorhaben für die Auftragsbeschaffung ständig wiederverwendet werden. Dazu kommen die Informationen von Auftraggebern, Subunternehmern und Lieferanten.

Informationen aus erfolgten Bauaufgaben bzw. Projekten sind entsprechen zu nutzen. Das sind Daten über Auftraggeber, Preise, Kosten, Leistungsverzeichnisse, Subunternehmer und Mitbewerber

- o höhere Forschungs- und Entwicklungsquote in Zusammenhang unterschiedlicher Gewerke und Bauteile, Verbesserungen von Produkt und Produktionsprozess.

Dies kann beispielsweise durch eine engere Zusammenarbeit mit Ausbildungsstätten und bauspezifischen Studiengängen an Fachhochschulen und Universitäten erfolgen. Gerade Praktika und Diplomarbeiten stellen für klein- und mittelständige Bauunternehmen sehr interessante und

kostengünstige Möglichkeiten eines Wissens- und Personaltransfers dar.

- o brancheninterne und branchenübergreifende Kooperationen

Echte Innovationen sind oft eine Folge von brancheninternen und branchenexternen Kooperationen.

Vergleicht man Unternehmen anderer Branchen mit den Unternehmen der Bauwirtschaft, gewinnt man die Erkenntnis, dass sich die Marktkräfte der gesamten Bauwirtschaft in Richtung einer kundenorientierten Baudienstleistungsbranche entwickeln müssen. Die Planung und die Organisation gewinnt gegenüber den rein ausführenden Tätigkeiten des „Bereitstellungsgewerbes“ Bauwirtschaft zunehmend an Bedeutung. Dadurch ergibt sich, dass sich das Wertschöpfungspotential beim Bauen von der Hand zum Kopf verlagert. Bauunternehmen werden in Zukunft verstärkt auch Dienstleistungen und Servicefunktionen übernehmen.

Der Trend der Angebotsstruktur zu einer immer umfassenderen, ganzheitlichen Problemlösung für den Kunden wird angesichts des Strukturwandels auch für Unternehmen der Bauwirtschaft immer wichtiger.

Es bietet sich auch bei der Verwendung von Marketing - Instrumenten eine Vernetzung der am Bauprozess Beteiligten an. So wäre es beispielsweise denkbar, dass kleine Bauunternehmen die Möglichkeit des Anbietens einer kundenorientierten Gesamtlösung durch eine Vernetzung mit Planern und Ingenieurbüros erreichen. Tatsächlich ist nicht die reine Bauleistung, sondern die damit verbundene Serviceleistung (Dienstleistung) der entscheidende Erfolgsfaktor für die verarbeitenden Betriebe.

***CHECK:** Jeder Strukturwandel ruft in der Regel auch die Notwendigkeit eines Unternehmenswandels nach sich. Was müssten Sie in Ihrem Unternehmen verändern um den Auswirkungen des Strukturwandels entgegenzuwirken?*

2 Trends - Marktentwicklungen

Österreich besitzt, ähnlich wie die restlichen EU - Hochlohnländer, eine gute und nahezu komplette Bausubstanz. Die zukünftigen Bauaufgaben werden sich, neben neuen Bau- und Infrastrukturprojekten, zunehmend auch auf die **Instandsetzung und die Erneuerung von Bauten** konzentrieren und den damit einhergehenden **Dienstleistungen**. Nach Ansicht vieler Experten wird es mittelfristig in den Industriestaaten zu einer deutlichen Verlagerung der Nachfrage kommen.

Vier zentrale Nachfragetrends werden die Bauwirtschaft in den nächsten Jahren entscheidend bestimmen:

- o **kostengünstigeres Bauen**
- o **schnelleres Bauen**
- o **erhöhte Akzeptanz modularer Bauverfahren**
- o **System- und Gesamtlösungen – „Alles aus einer Hand“ – gebündelte Leistungspakete**

CHECK: *Wie weit ist Ihr Unternehmen auf diese Entwicklungen vorbereitet? Gibt es aus Ihrer Sicht Trends, die Ihr Unternehmen in der weiteren Entwicklung betreffen werden? Wie werden Sie darauf reagieren?*

3 VERÄNDERUNG - UNTERNEHMENSWANDEL

3.1 Wandel

Jede Art von Wandel, so auch Strukturwandel, wird durch Veränderungen des Umfeldes - der Umwelt hervorgerufen. Sehr viele gute Beispiele für den erfolgreichen Wandel in Form der erfolgreichen Anpassung an sich ständig ändernde Umweltbedingungen liefert uns die Natur. Jeder lebende Organismus macht einen Prozess des Wandels, des Anpassens an neue Situationen, an sich ständig ändernde Umweltbedingungen durch. Dies haben auch sehr viele Unternehmen über einen langen Zeitraum sehr gut bewiesen. Diese Tatsache widerspricht auch der durchaus üblichen Aussage – „Unternehmen werden in der dritten Generation zugrunde gerichtet“.

Um zu Überleben, muss sich jedes Unternehmen ebenso dem ständigen Prozess des Wandels und damit der Veränderung unterziehen. Ein Unternehmen wird z.B. durch den Wettbewerb, Globalisierung, gesellschaftlicher Entwicklungen, Veränderungen des Marktes und der Kundenbedürfnisse zu ständigem Wandel angehalten. Es ist auch die Umwelt, die ständig in Bewegung ist, die sich ständig verändert. Entweder entwickelt ein Unternehmen eine Struktur um diese Veränderungen aktiv mitzugestalten oder es wird durch äußere Umstände dazu gezwungen. Firmen, die nicht in der Lage sind diese Veränderungen aufzuarbeiten, werden von den Schnelleren übernommen, vom Markt verdrängt oder verschwinden vom Markt. **„Der Schnelle frisst den Langsamen, nicht der Große den Kleinen!“**. Diese Aussage unterstützt auch die Tatsache, dass jedes Unternehmen, unabhängig von seiner Betriebsgröße, das in der Lage ist, sich schneller als alle anderen den Veränderungen anzupassen, einen außergewöhnlichen Wettbewerbsvorteil hat, der letztendlich auch dazu führt, dass andere Marktteilnehmer vom Markt verschwinden. Die Häufigkeit der Veränderungen und die

Ausrichtung für die Zukunft sind ein Indiz für ein aktives Mitgestalten und Überleben in der Zukunft. Das Mitgestalten erfordert einiges an Voraussetzungen, wie eine offene Führung und Kommunikation, bewusster Umgang mit Wissen, mit Erfahrungen und die positive Einstellung zu Neuem.

Check: *Wie setzen Sie sich in Ihrem Unternehmen vertieft mit dem Thema Strukturwandel und seinen Auswirkungen auseinander?*

3.2 Veränderungsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit

Obwohl die Veränderungsbereitschaft und die Veränderungsfähigkeit zwei grundverschiedene Dinge sind, sind sie in der Praxis gar nicht so leicht zu unterscheiden. Denn mangelnde Veränderungsfähigkeit geht sehr häufig mit geringer Veränderungsbereitschaft einher: Eine Organisation, die weiß oder ahnt, dass sie große Probleme mit der Bewältigung von Veränderungen haben wird, neigt dazu, die Notwendigkeit von Veränderungen zu ignorieren oder zu leugnen. Sie wird die Probleme erst dann zur Kenntnis nehmen, wenn sie unabwendbar und brennend geworden sind. Dann jedoch werden sie unversehens zur **Krise**.

Die Unterscheidung von Veränderungsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit ist wichtig, weil die Handlungskonsequenzen völlig unterschiedlich sind. Solange die Veränderungsbereitschaft gering ist, besteht vor allem ein Kommunikationsproblem: die Führungskräfte und Mitarbeiter werden erst dann bereit sein, die Veränderungen mitzutragen, wenn man sie davon überzeugt hat, dass tatsächlich dringender Handlungsbedarf besteht.

Wenn das Problem hingegen in mangelnder Veränderungsfähigkeit liegt, nützt die beste Kommunikation nichts. Dieses Problem kann entweder mit Unterstützung externer Berater, und/oder im Aufbau der Veränderungsfähigkeit Schritt für Schritt gelöst werden. Dies geschieht dadurch, dass man mit kleineren Projekten beginnt, für deren erfolgreichen Verlauf sorgt, und sich dann allmählich größeren Vorhaben zuwendet. Hier ist allerdings der zur Verfügung stehende Zeitraum zu hinterfragen (die Schnellen fressen die Langsamen – man sollte sich nicht zu lange Zeit lassen). Für den Aufbau der Veränderungsfähigkeit wird ein kleines internes Team aufgebaut, das mit besonderen Aufgaben betraut und dafür die besondere Aufmerksamkeit und Rückendeckung der Geschäftsleitung erhält. Von entscheidender Bedeutung ist dabei, dass die ersten Projekte erfolgreich verlaufen. Denn bei einem Misserfolg wird nicht nur das Team, sondern das ganze Unternehmen noch mutloser werden als es ohnehin schon ist. Daher soll die Aufgabe so

gewählt werden, dass sie mit großer Wahrscheinlichkeit innerhalb kurzer Zeit erfolgreich zu bewältigen ist.

Dem Projektteam gibt man bei Bedarf Rückendeckung, fordert ihm aber auch gute Leistungen und hohen Einsatz ab!

CHECK: *Wie steht es in Ihrem Unternehmen um die Veränderungsbereitschaft?*

CHECK: *Wie steht es in Ihrem Unternehmen um die Veränderungsfähigkeit?*

Jedes Unternehmen des Baugewerbes kann die Chance nutzen, sich diesem Wettbewerb zu stellen, etwa durch verbesserte Organisationsformen, qualitätsgesicherte Arbeitsverfahren, Steigerung des Anteils an Fabrikvorfertigung, Anwendung marktfähiger Fertigprodukte sowie Entwicklung neuer Geschäftsfelder, Erweiterung des Leistungsspektrums von der Finanzierung bis zum Betrieb und der Wartung des Objektes oder durch die Fokussierung auf seine Kernkompetenzen und Zusammenarbeit mit anderen Gewerken.

Für Unternehmen der Bauwirtschaft insbesondere für Vertreter des Bauhauptgewerbes zeichnen sich immer stärker Kundenwünsche nach einer Verbesserung des Preis-Leistungsverhältnisses und der Ausführungsqualität ab. Zudem wird der kommende europäische Markt und die bereits erwähnten Trends und zentralen Marktentwicklungen den Wettbewerb weiter verschärfen. Weitere am Bau Beteiligte wie Planer, Ingenieure, Architekten, Baustoffhandel und Baumaschinenhersteller sollen in diesen Veränderungsprozess mit eingebunden werden. Der vorliegende Marketingleitfaden ist als Starthilfe für den angestrebten Veränderungsprozess zu verstehen.