

MARKETING IM BAUGEWERBE

MODUL 3 STRATEGISCHE OPTIONEN



Eine Initiative der Bundesinnung Bau
zur Stärkung der Marktposition ihrer
Mitgliedsbetriebe

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

Projektleitung: DI Peter Scherer
(Bundesinnung Bau)

Beirat: Ausschuss für Betriebswirtschaft
der Bundesinnung Bau

**STRATEGISCHE OPTIONEN –
ZUKUNFTSFÄHIGE UNTERNEHMENSSTRATEGIEN FÜR BAUUNTERNEHMEN**

Sie haben nun mit Hilfe der Unterlagen aus Folder 1 die Anbietertypologie festgestellt, der sie zugeordnet werden können. Anhand der Unterlagen aus Folder 2 konnten sie Ihre strategische Istsituation übersichtlich darstellen. Im folgenden Folder geht es darum, aus den erworbenen Erkenntnissen die strategische Soll-Positionierung festzulegen, die aus Ihrer Sicht ein Optimum für das mittel- und langfristige, vor allem aber erfolgreiche Bestehen Ihres Unternehmens garantiert.

Zunächst beschäftigen wir uns mit der generellen Betrachtung der Entwicklung strategischer Optionen und mit den Handlungsempfehlungen für die jeweiligen Anbietertypologien. Im Anhang finden Sie dann wieder Checklisten, mit deren Hilfe sie eine Orientierung finden, welche strategische Option für Ihren Anbietertyp die richtige wäre.

1 Handlungsempfehlungen für die verschiedenen Anbietertypologien

Die Strategien der Bauwirtschaft und die daraus resultierenden Anbietertypen wurden bereits im Folder 2 genauer beschrieben. Am stärksten von den strukturellen Veränderungen und damit von dem zu erwartenden Marktberaumigungsprozess sind die „klassischen“ Bauunternehmen und die großen Alleskönner betroffen. Aufgrund der wenig ausgeprägten Wettbewerbsvorteile und Stärken sind diese beiden Anbietertypen dem immer härter werdenden Preiskampf ausgeliefert. Damit verlieren sie immer mehr an Substanz.

Es besteht damit für alle betroffenen Unternehmen dieser Anbietertypologien dringender Handlungsbedarf sich gezielt strategisch weiter zu entwickeln bzw. neu zu positionieren. Mögliche strategische Optionen wären daher folgende:

1.1 Der klassische Bauunternehmer:

Der „klassische“ Bauunternehmer hat folgende strategische Optionen:

- o entweder „gesund schrumpfen“ zu einem regionalen Anbieter (Regionalmatador) mit klar begrenztem Fokus oder
- o wandeln zu einem Segmentprofi mit fachlichem Schwerpunkt und kunden- bzw. marketingorientiertem Ansatz oder
- o weiterentwickeln zu einem Spezialisten auf Basis ausbaufähiger Kernkompetenzen oder
- o aufbauen zum Systemanbieter durch Zugewinnen/Erlernen neuer Leistungskomponenten und Verlagerung der Kernkompetenzen oder
- o den wohl vorbereiteten Marktaustritt überlegen

Entwicklung zum Regionalmatador:

Durch ein Beziehungsnetzwerk, einem umfangreichen Kundenservice sowie regionale Vorteile und einer hohen Flexibilität kann sich das Unternehmen dem Preiswettbewerb erfolgreich entziehen.

Voraussetzungen dafür sind:

- o wenige oder gar keine Kapazitätsüberschüsse
- o keine Abhängigkeit von Generalunternehmern

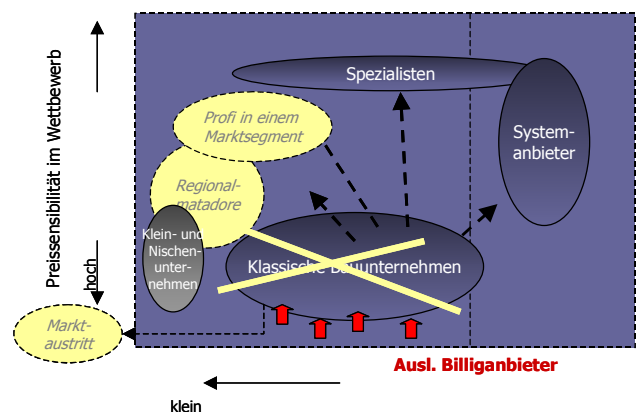
- o ausgeprägte Dienstleistungsorientierung
- o überwiegend handwerkliche Orientierung

zu ergreifende Maßnahmen:

- o Ausbau der lokalen Präsenz, aktive Teilnahme am gesellschaftlichen und sozialen Leben, gezielter und professioneller Ausbau des Beziehungsnetzwerkes
- o Konzentration auf weniger angreifbare Geschäftsfelder (z. B.: Sanierung und Werterhaltung oder nur Neubau usw.)
- o schnelle und effiziente Abwicklung von kleinen Aufträgen durch den gezielten Ausbau der Flexibilität
- o Hereinnahme von zusätzlichen dienstleistungsorientierter Geschäftsfelder wie z. B. Facilitymanagement, Reparaturservice usw.
- o gezielte Personalentwicklung in Richtung generalistische Handwerker
- o Gesund schrumpfen durch den Abbau nicht benötigter Unternehmensteile
- o effizientes Kundenbeziehungsmanagement

Entwicklung zum Segmentprofi:

Der Segmentprofi besitzt besondere Kompetenzen und



Fähigkeiten in einem klar abgrenzbaren und definierten Segment (dies kann ein Produkt- und/oder Kundensegment sein) wie z. B. Gewerbe-Innenausbau, Schulrenovierungen, Tankstellenbau, usw.

Das Segment stellt in der Regel immer den Mittelpunkt der Vertriebsaktivitäten und des Angebotes dar, repräsentiert aber

nicht das gesamte Leistungsspektrum. Durch die Festlegung auf ein Segment repräsentiert man dem Kunden gegenüber eine klare Kompetenz und damit eine höhere Wertschöpfung. Damit kann sich der Segmentprofi gegenüber dem Wettbewerb eindeutig differenzieren.

Voraussetzungen dafür sind :

- o bereits vorhandene Projekterfahrungen in einem abgrenzbaren Bereich der als Segment ausbaufähig ist
- o Transparenz in der betriebswirtschaftlichen Unternehmensrechnung um die ausgewiesene Kernkompetenz gegenüber dem übrigen Geschäft abzugrenzen bzw. darzustellen
- o Fähigkeit und Wille zum Unternehmenswandel sowohl beim Unternehmer wie auch beim gesamten Unternehmen
- o das künftige Zielsegment sollte bereits einen beträchtlichen Teil des Umsatzvolumens und des Unternehmensergebnisses beitragen
- o im Zielsegment gibt es aktuell keinen harten Preiswettbewerb
- o Ausgeprägte Zukunftsperspektiven und entsprechende Visionen dazu

Maßnahmen:

- o nach Zielregionen und Zielkunden differenzierte Marktdurchdringungsstrategie für das Zielsegment, entsprechende Qualifizierung und Ausbau des Vertriebs
- o interner und externer Aufbau von Marketing-Kompetenzen zur überregionalen Vermarktung des Zielsegmentgeschäftes (Qualifizierung der Mitarbeiter, Einstellung neuer Mitarbeiter, Zukauf von Beratungsleistungen)
- o regelmäßige Suche nach möglichen Effizienzpotenzialen um Erfahrungsvorteile im Zielsegment aufbauen zu können
- o konsequenter Abbau der nicht zum Kerngeschäft zählenden Geschäftsfelder – auch wenn es sich „noch“ um lukrative Geschäftsfelder handelt
- o Aufbau eines strategischen Partnernetzwerkes mit allen am Zielsegment angesiedelten sonstigen Gewerken

Entwicklung zum Spezialisten:

Diese strategische Option kommt nur für sehr wenige klassische Bauunternehmen in Frage, da in den meisten Fällen ein vollständiger Umbau des Unternehmens erforderlich ist. D. h. sie ist für eher größere Unternehmen geeignet, die ihr Unternehmensspektrum in Einzelgewerke aufteilen können, diese teilweise veräußern und dann gezielt Spezial-Know-How zukaufen. Es handelt sich auf jeden Fall um eine sehr anspruchsvolle und mitunter sehr risikoreiche strategische Option.

Vorraussetzungen:

- o Möglichkeiten zur Wandlung in einen Technologie- und/oder Kostenführer in klar definierten Spezialgewerken
- o Ausreichende finanzielle Mittel, da der Aufbau von Spezialisten-Know-How zumeist eine besonders gute finanzielle Basis braucht um den Zeitraum des Aufbaues zu überstehen
- o visionäres Managementteam

Maßnahmen:

- o gründliche Analyse der Spezialmärkte hinsichtlich der Identifikation der zukunftssträchtigen Geschäftsfelder und Nischen
- o Beteiligung der maßgeblich am Innovationsprozess beteiligten Mitarbeiter
- o Aufbau von Entwicklungs-Know-How und zielgerichtete Investition in zukunftssträchtige Technologien
- o Auf- und Ausbau der technischen Vertriebskompetenz
- o Sicherstellung von notwendigem Fachpersonal, Spezialmaschinen einschließlich der Analyse der Beschaffungsmärkte
- o fachlich hochwertige Qualifizierungsmaßnahmen, insbesondere der bauausführenden Mitarbeiter
- o Bereitschaft seine geschäftlichen Tätigkeiten auch auf internationale Märkte auszudehnen, in diesem Zusammenhang ist vor allem auch die fachliche Qualifikation der Mitarbeiter zu berücksichtigen
- o Aufbau eines funktionierenden Kontaktnetzes
- o hinsichtlich des Umbaus des Unternehmens in einen Spezialisten ist eine Planung und ein laufendes Projektmanagement notwendig – dies inkludiert auch das Liquiditäts- und Finanzmanagement

Entwicklung zum Systemanbieter:

Diese strategische Option ist nur ratsam wenn die Finanzlage im Unternehmen unproblematisch und gesichert ist und wenn schon ausreichende Erfahrungen in der Gesamtabwicklung von Projekten (Generalunternehmerprojekte) vorhanden sind. Besonders ist zu beachten, dass eine solche Umstellung überdurchschnittliche Anforderungen an die Qualifikation des Managements des Unternehmens stellt!

Voraussetzungen:

- o überregionales strategisches Partnernetzwerk
- o umfangreiches Projektplanungs- und Projektabwicklungs-Know-How
- o ausbaufähige Unternehmenstransparenz hinsichtlich der Unternehmensrechnung, es müssen ausreichende Aussagen zu Kosten und Ergebnisbeiträgen auf Geschäftsfeld- und Projektebene möglich sein, darüber hinaus sind auch noch Prozesskostenkenntnisse erforderlich
- o detaillierte Kenntnisse über den Beschaffungsmarkt
- o effizientes Bonitäts- und Forderungsmanagement zur Vermeidung von Ausfallsrisiken
- o ausgeprägtes Liquiditäts- bzw. Finanzmanagement, ausgereiftes Planungs- und Controllingsystem, das

- o vor allem Daten zu Liquidität, Auftragseingang, Auftragsbestand, Produktivität, Fixkosten, Sparten- und Projektbudgets zeitnah und übersichtlich bereit stellt und kurzfristig in Maßnahmen zur Steuerung bzw. Korrektur eingesetzt werden kann
- o hohe Vorfinanzierungskraft
- o sehr hohe Dienstleistungsorientierung des gesamten Unternehmens

Maßnahmen:

- o Auf- und Ausbau von Beschaffungsmarketing unter Berücksichtigung vorwiegend längerfristiger Konzepte
- o Aufbau eines verlässlichen Partnernetzwerkes
- o Ausbau der vorausgesetzten Instrumente wie Liquiditätsmanagement, Finanzmanagement, Controlling usw.
- o kritische Überprüfung der eigenen Wertschöpfungstiefe (z. B. ein Unternehmen mit eigenem Betonwerk, eine Hochbauabteilung, eine Tiefbauabteilung, Holzbau usw.), konsequenter Abbau nicht rentabler Wertschöpfungsstufen (wenn z. B. das eigene Betonwerk nicht wirtschaftlich geführt werden kann – Zukauf von Beton) und professionelle Entscheidung über Eigenproduktion oder Fremdbezug von Bauleistungen (make or buy)
- o Optimierung des Vertragsmanagement und Aufbau von juristischer Kompetenz
- o konsequente Projektorganisation mit ein eindeutigen Budgets, Verantwortlichkeiten, Terminen
- o professionelles Marketing, Aufbau einer schlagkräftigen Vertriebsorganisation, Kundenorientierung und Kundenbeziehungsmanagement
- o hohe und permanente Lern- und Wandlungsfähigkeit – dies ist für die Entwicklung vom handwerklich orientierten Bauunternehmer zum umfassenden Bauprojektmanager und Baudienstleister notwendig

Marktaustrittsstrategie für das „klassische“ Bauunternehmen:

Kommen die bereits erwähnten strategischen Optionen nicht in Frage so ist für den Unternehmer die Überlegung anzustellen, ob nicht durch einen frühzeitigen, bewussten und wohl überlegten Marktaustritt viel Geld und Ärger gespart werden können. Ein solcher Marktaustritt hat überhaupt nichts mit persönlichem Versagen zu tun, er dient vielmehr als Alternative um das im Unternehmen vorhandene Kapital frei zu bekommen und gewinnbringender einzusetzen.

Voraussetzung:

- o keine realistische Überlebenschancen in den bereits beschriebenen anderen strategischen Optionen

- o keine ausreichenden Managementreserven – Nachfolgeproblematik
- o intensiver und nachhaltiger Preiswettbewerb, negative Ergebnisse durch Auslastungsorientierung
- o austauschbares Leistungsspektrum, fehlende Differenzierungsmöglichkeiten zum Mitbewerb
- o keine wesentlichen Marktaustrittshindernisse (Sozialplan, Haftungsrisiken, Unverkäuflichkeit der Maschinen und Anlagen)

Maßnahmen:

- o genaue Ausformulierung des geordneten Rückzugs
- o Akzeptanz der Marktaustrittsstrategie als echte Alternative
- o notwendige Kommunikationsmaßnahmen intern wie auch extern
- o Prüfung, Bewertung und Priorisierung der Ausstiegsoptionen (Liquidation ganz oder teilweise, Verkauf ganz oder teilweise usw.)

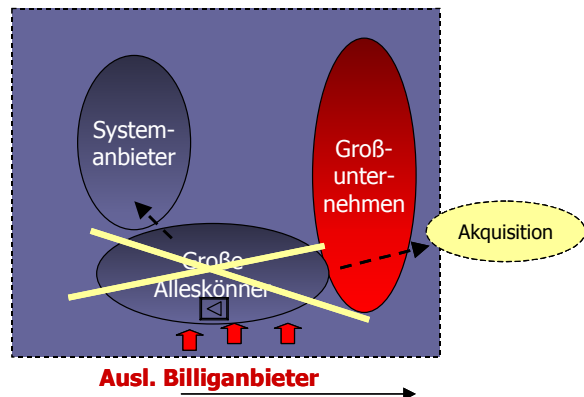
1.2 Der große Alleskönner:

Der *große Alleskönner* hat folgende strategische Optionen:

- o entweder entwickeln zum Systemanbieter durch Zugewinnen/Erlernen neuer Leistungskomponenten und Verlagerung der Kernkompetenzen oder
- o sich mit einem Anschluss an ein Großunternehmen des Bausektors („Bau-Multi“) beschäftigen

Entwicklung zum Systemanbieter:

Voraussetzung:



- o überregionales und internationales Partnernetzwerk
- o umfangreiches Know-how in Projektplanung und Projektabwicklung, Erfahrungen als Generalunternehmer
- o detaillierte Kenntnisse des Beschaffungsmarktes (regional wie auch international)
- o ausbaufähige Unternehmenstransparenz hinsichtlich der Unternehmensrechnung, es müssen ausreichende Aussagen zu Kosten und Ergebnisbeiträgen auf Geschäftsfeld- und Projektebene möglich sein, darüber hinaus sind auch noch Prozesskostenkenntnisse erforderlich

- o effizientes Bonitäts- und Forderungsmanagement zur Vermeidung von Ausfallsrisiken
- o ausgeprägtes Liquiditäts- bzw. Finanzmanagement, ausgereiftes Planungs- und Controllingsystem, das vor allem Daten zu Liquidität, Auftragseingang, Auftragsbestand, Produktivität, Fiskosten, Sparten- und Projektbudgets zeitnah und übersichtlich bereit stellt und kurzfristig in Maßnahmen zur Steuerung bzw. Korrektur eingesetzt werden kann
- o hohe Vorfinanzierungskraft
- o sehr hohe Dienstleistungsorientierung des gesamten Unternehmens

Maßnahmen:

- o Auf- und Ausbau von Beschaffungsmarketing und Beschaffungsmanagement
- o Aufbau eines verlässlichen Partnernetzwerkes
- o Ausbau der vorausgesetzten Instrumente wie Liquiditätsmanagement, Finanzmanagement, Controlling usw.
- o kritische Überprüfung der eigenen Wertschöpfungstiefe, konsequenter Abbau nicht rentabler Wertschöpfungsstufen und professionelle Entscheidung über Eigenproduktion oder Fremdbezug von Bauleistungen (make or buy)
- o Bereitschaft zur Aufgabe von bauausführenden Geschäftsfeldern in größerem Umfang zur Erhöhung der Flexibilität (Gesundshrumpfen)
- o konsequente Trennung des Systemgeschäfts von den übrigen Bauleistungen
- o Optimierung des Vertragsmanagement und Aufbau von juristischer Kompetenz
- o konsequente Projektorganisation mit eindeutigen Budgets, Verantwortlichkeiten und Terminen
- o professionelles Marketing, Aufbau einer schlagkräftigen Vertriebsorganisation, Kundenorientierung und Kundenbeziehungsmanagement
- o hohe und permanente Lern- und Wandlungsfähigkeit – dies ist für die Entwicklung vom handwerklich orientierten Bauunternehmer zum umfassenden Bauprojektmanager und Baudienstleister notwendig

Anschlussstrategie des großen Alleskönners:**Vorraussetzung:**

- o keine Bereitschaft zur Aufgabe einzelner Geschäftsfelder in der Bauausführung (oder auch nur große Hindernisse dabei)
- o fortgesetzte Wachstumsorientierung
- o keine ausreichende Erfahrung im Systemgeschäft
- o Anreize für potentielle Käufer durch die werthaltigen Merkmale im Unternehmen (Maschinen, Kundenstamm, usw.)

Maßnahmen:

- o Unternehmensbewertung zur Ermittlung der Grundlagen für die Kaufpreisverhandlung
- o Kontaktaufnahme zu potentiellen Käufern
- o gemeinsame Verhandlungen, Abschluss einer Absichtserklärung
- o Möglichkeit: Eingehen einer strategischen Allianz als Vorstufe zur angestrebten Übernahme

Den Anbietertypen „Spezialist“ und „Systemanbieter“ wird empfohlen, die mit dem zusammenwachsenden europäischen Baumarkt verbundenen Chancen durch gezielten Eintritt in ausgewählte ausländische Märkte zu nutzen.

Die Anbietertypen der Zukunft werden sich wie folgt darstellen

- o der Regionalmatador
- o der Segmentprofi
- o der Spezialist
- o der Systemanbieter

Damit Sie nun herausfinden können, welche der beschriebenen zukünftigen Anbietertypen auf Ihre Unternehmen passen, finden Sie im Anhang entsprechende Checklisten. Sie wählen die Checklisten die auf Ihre Anbietertypologie passen und beantworten die Fragen mit ja bzw. nein. Die Checkliste die tendenziell die größte „ja-Rate“ ausweist gibt Ihnen eine Orientierungshilfe bei der Suche nach der richtigen Anbietertypologie für Ihr Unternehmen. Darauf sollten Sie Ihr Unternehmen strategisch, d. h. langfristig, ausrichten.

Wenn Sie dann die empfohlene strategische Ausrichtung für Ihr Unternehmen kennen, lesen Sie sich noch einmal die zur zukünftig idealen Anbietertypologie gehörigen Maßnahmen im Folder durch. Nehmen Sie dann Ihr Arbeitsblatt mit der strategischen Ausgangslage zur Hand (siehe Folder 2). Sie finden als Beilage das selbe Arbeitsblatt - vermerken Sie darauf – in einer hervorhebenden Farbe - was Sie in allen einzelnen Punkten im Zusammenhang mit Ihrer neuen strategischen Ausrichtung alles an Maßnahmen und Veränderungen durchzuführen haben.