

MARKETING IM BAUGEWERBE

MODUL 4 STRATEGISCHES MARKETING



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

STRATEGISCHES MARKETING: UNTERNEHMENS POLITIK UND -STRATEGIE

In der modernen Betrachtungsweise steht Marketing nicht mehr am Ende des betrieblichen Leistungsprozesses, sondern vielmehr bereits am Anfang der Entscheidungsabläufe. Aus dieser Perspektive lassen sich die Ziele des Marketing und der Unternehmensführung nicht mehr eindeutig trennen. Die Unternehmenssituation (bei marktorientierter Ausrichtung) beinhaltet auch spezifische Leitlinien und Grundhaltungen des Managements bzw. der Unternehmensführung und dessen Meinung darüber, wie sich das Unternehmen am Markt repräsentieren sollte. Umgesetzt werden diese Meinungen durch die Unternehmenspolitik.

Die Unternehmensstrategie ist notwendige Voraussetzung für eine zielgerichtete Unternehmensplanung, mit der wir uns im vorliegenden Folder beschäftigen werden. In der Strategie wird der Weg festgelegt, der mit der Planung beschritten wird oder werden soll. Wir beschäftigen uns heute also vor allem damit, was eine Strategie auszeichnet, und wie Strategien eigentlich zustande kommen.

Die Marktorientierung eines Unternehmens kann insbesondere an der Ausgestaltung seiner Unternehmensstrategie festgestellt werden. Bei marktorientierten Unternehmen basiert die Strategie aber auf einer eingehenden Analyse von Kunden und Mitbewerbern. Ein marktorientiertes Bauunternehmen muss sein Umfeld, insbesondere Kunden und Mitbewerber analysieren, und sein Handeln konsequent an den dabei gewonnenen Erkenntnissen ausrichten. Diesen und anderen Fragen widmet sich der in der Anlage beigefügte Fragenbogen zur Selbstüberprüfung ihrer Marktorientierung.

CHECK: Überprüfen Sie ihre Marktorientierung an Hand des beiliegenden Fragebogens! Der nachstehende Fragebogen stellt ein Hilfsinstrumentarium für Bauunternehmen dar ihren Leistungsstandard im Bereich der marktorientierten Unternehmensführung zu überprüfen

1 Konzept der marktorientierten Unternehmensführung

1.1 Unternehmenspolitik

1.1.1 Unternehmensleitbild und -identität

Unternehmenspolitik und –strategie sind unabdingbare Voraussetzung bzw. integraler Bestandteil um Marketing systematisch, zielsicher und ohne Reibungsverluste durchführen zu können. Der Inhalt der Unternehmenspolitik und –strategie setzt sich aus allen Unternehmensebenen und –bereichen zusammen, weshalb eine repräsentative Stichprobe aller Mitarbeiter in Form von Arbeitskreisen an der Entstehung mitwirken muss.

Beim Unternehmensleitbild sind beispielhaft grundsätzliche Fragen zum Unternehmen, zu seinen Leistungen, seinem Verhalten zu seiner Umwelt und seinen Mitarbeitern zu beantworten:

1. Welche Bedürfnisse befriedigen wir mit unseren Marktleistungen (Produkte und Dienstleistungen)?
2. Welchen grundlegenden Anforderungen haben unsere Marktleistungen zu entsprechen (Qualität, Preis, Neuheit)?
3. Welche geographische Reichweite soll unser Unternehmen haben (lokaler, nationaler, internationaler Aspekt)
4. Welche Marktstellung müssen wir erreichen?
5. Welche Grundsätze bestimmen unser Verhalten gegenüber unseren Marktpartnern (Kunden, Lieferanten, Mitbewerbern)?
6. Welche ist unsere technologische Leitvorstellung?

7. Welche sind unsere grundsätzlichen Zielvorstellungen bezüglich Gewinnerzielung und Gewinnverwendung?
8. Welche Werte leben wir im Unternehmen?
9. Was ist unsere grundsätzliche Einstellung gegenüber dem Staat?
10. Wie sind wir eingestellt gegenüber wesentlichen gesellschaftlichen Anliegen (Umweltschutz, Gesundheit, Entwicklungshilfe etc.)?
11. Was ist unser wirtschaftliches Handlungsprinzip?
12. Wie stellen wir uns grundsätzlich zu Anliegen der Mitarbeiter (Entlohnung, persönliche Entwicklung, soziale Sicherheit, finanzielle Beteiligung etc.)?
13. Was sind die wesentlichen Grundsätze der Mitarbeiterführung, die in unserem Unternehmen gelten

Für Aufgaben des Marketing wie der Auftragsbeschaffung erleichtert das Vorhandensein eines Unternehmensleitbildes entscheidend die täglichen Aufgaben.

Zusätzlich erlaubt die Erarbeitung eines Unternehmensleitbildes jedem Mitarbeiter sich strukturiert und systematisch mit der Einstellung und den Fähigkeiten des Unternehmens und seinen mittel- und langfristigen Zielen zu beschäftigen und seinen ganz persönlichen Beitrag zu leisten. Dies klingt sehr nach Selbstverständlichkeiten – das Problem liegt aber sehr oft in der konsequenten und laufenden Umsetzung.

Mit der Unternehmensidentität ist gemeint, in einem einzelnen Satz oder auch einem Zeichen (Logo) die gesamte Unternehmenspolitik und –strategie konzentriert darzustellen. Dies können für KMU's (kleine und mittlere Unternehmen) z.B. Ergänzungen zum Firmenlogo sein, wie:

- „Aus Freude am Bauen“
- „Auf Fachleute bauen“

Entscheidend ist, dass diese Aussagen nicht nur Sprücheklopfer sind, sondern die Unternehmensidentität widerspiegeln.

Der Spruch „Auf Fachleute bauen“ bedeutet, dass ein Bauunternehmen Wert auf die fachliche Qualifikation seiner Mitarbeiter und deren Weiterbildung legt. Das Unternehmen selbst baut auf seine Fachleute, und die Auftraggeber können auf die Fachleute des Unternehmens bauen.

TIP: Im Anhang finden Sie ein Beispiel für ein Unternehmensleitbild eines mittelständischen Bauunternehmens.

1.2 Strategischen Unternehmensführung - Managementebenen

Marktorientierte Unternehmensführung wird von der klassischen Managementlehre als permanent ablaufender, sich stets rückkoppelnder Prozess gesehen. Grundsätzlich lassen sich drei Planungs- und Steuerungsebenen der marktorientierten Unternehmensführung unterscheiden.

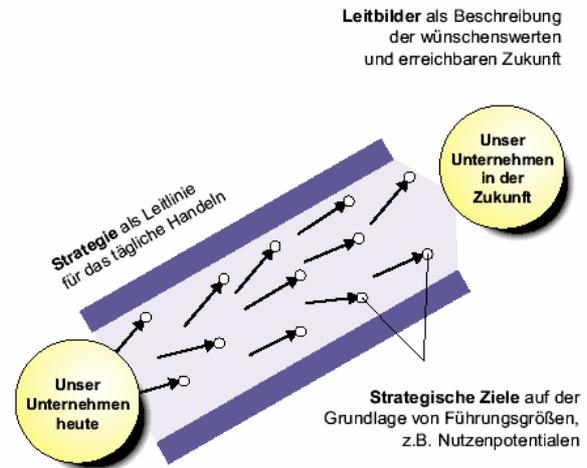
Normative Ebene: Das normative Management beschäftigt sich mit der Werthaltung des Unternehmens, also der Unternehmenskultur. Dabei ist festzulegen welche Verhaltensgrundsätze gegenüber den Mitarbeitern, Kunden – Bauherren, Lieferanten, Sublieferanten, Mitbewerbern und der Öffentlichkeit gelten. Das normative Management bestimmt aus diesen Meinungen nicht nur das strategische Vorgehen des Unternehmens, sondern auch das Selbstverständnis und die Identität des Unternehmens (Corporate Identity).

Bezogen auf KMU's der Bauwirtschaft bedeutet normatives Marketing zunächst einmal *die Festlegung auf das langfristige Überleben des Unternehmens* oder den kurzfristigen Gewinn.

Die Entscheidung für ein langfristiges Überleben bedeutet einen hohen Investitionsaufwand, hohen Aufwand für Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter, harmonische und zum Vorteil beider abgewickelte Aufträge mit Subunternehmern und Bauherren.

Hingegen bedeutet die Schwerpunktsetzung auf *kurzfristige, schnelle Gewinne* das Abschöpfen aktueller Engpässe des Marktes mit vorhandenem Potenzial ohne großes persönliches Risiko und bedeutende Investitionen sowie ohne längerfristige Marktbindung an Mitarbeiter, Lieferanten, Subunternehmer.

Strategische Ebene: Aufgabe des strategischen Management ist die Sicherung vorhandener und die Schaffung neuer Erfolgspotenziale durch die Entwicklung von Wettbewerbsvorteilen. Die im Rahmen des normativen Managements entwickelte Vision muss mit klaren Zielen konkretisiert werden. Zur Erreichung der strategischen Ziele werden Maßnahmen festgelegt.



Strategie als Leitlinie für das tägliche Handeln

Strategisches Marketing (Management) bedeutet, Zielrichtung und Vorgehensweise des Unternehmens festzulegen. Übertragen auf KMU's bedeutet dies die Festlegung der Gewerkeschwerpunkte, der regionalen Ausdehnung und des Kundenpotenzials. Zum strategischen Management gehören aber auch die Entwicklung neuer Geschäftsfelder, die Entscheidung für oder gegen Unternehmenswachstum oder aber die langfristige Personalentwicklung.

Da eine ganzheitlich marktorientierte Unternehmensführung natürlich auch das strategische Management mit einschließt, wird folglich eine klare Trennung der Begriffe (strategisches) Marketing und strategisches Management unmöglich.

Ob wir es Marketing oder strategische Planung nennen, ist letztlich egal. Im Prinzip gibt es keinen Unterschied zwischen den Begriffen. Es sollen deshalb an dieser Stelle die Begriffe strategisches Marketing Management und strategisches Management synonym verwendet werden.



Aspekte einer erfolgreichen marktorientierten Unternehmensführung

Aufgabe des strategischen Marketing ist die Sicherung vorhandener und die Schaffung neuer Erfolgspotenziale durch die Entwicklung von Wettbewerbsvorteilen unter Berücksichtigung der Marktorientierung.

Operative Ebene: Das operative Management hat die geschaffenen Erfolgspotenziale bestmöglich auszunutzen. Strategische Pläne müssen in operative Pläne und Handlungen umgewandelt werden. Erfahrungsgemäß widmen sich Geschäftsführer und Eigentümer von Bauunternehmen ausschließlich den Aufgaben des operativen Managements. Die Folge ist ein Verzetteln bzw. unkoordiniertes Agieren am Markt. Orientierungslosigkeit ist hier sehr oft die Folge fehlender mittel- bis langfristiger Unternehmens- und Marketingziele.

Operatives Management bedeutet, das Tagesgeschäft zu organisieren. Dies bedeutet für KMU's die technische Abwicklung von Bauaufträgen, die vertragliche Gestaltung, die kaufmännische Abwicklung sowie die Auftragsbeschaffung im Sinne der Abgabe von Angeboten in denn im strategischen Management festgelegten Gewerkeschwerpunkten (oder strategischen Geschäftsfeldern), der definierten Region und dem Auftraggeberpotenzial (öffentlich, gewerblich, privat).

Traditionellerweise beschränkt sich die Unternehmensführung in KMU's der Bauwirtschaft vielfach nur auf dieses operative Management.

***TIP:** Erfolgreiche Unternehmen nehmen sich regelmäßig (wöchentlich, monatlich) Zeit für strategische Überlegungen und verwenden bewährte Methoden und Werkzeuge zur Analyse und Überprüfung ihrer strategischen Ausgangssituation bzw. beobachten laufend Ihr Marktumfeld.*

Die drei Managementebenen (normative, strategische und operative Ebene) sind keinesfalls vergleichbar mit Hierarchieebenen. Insbesondere zieht sich das normative Management durch das ganze Unternehmen und muss von jedem Mitarbeiter gelebt werden. Insgesamt besteht eine enge Abhängigkeit zwischen den einzelnen Planungs- und Steuerungsebenen. So orientiert sich das strategische Management an den Normen des normativen Managements, d. h. an der Werthaltung bzw. der Unternehmenskultur des Unternehmens. Operatives Management folgt wiederum den Vorgaben des strategischen Managements, denn nur dadurch können die Ziele und die darauf ausgerichtete Unternehmensstrategie erreicht werden.

Für Bauunternehmen ist es wichtig, sich zwischen langfristigen und kurzfristigen Zielen (normatives Management), zwischen Gewerkeschwerpunkten, Regionen, Auftraggebern und Größe der angepeilten Aufträge (strategisches Management) sowie Erreichen der Zielgrößen Deckungsbeitrag, Stundensummen und Auslastungsgrad (operatives Management) jederzeit Klarheit zu haben.

2. Strategische Planung

2.1 Grundlagen der strategischen Planung

Strategie bedeutet, mit dem Blick der Kunden unter Berücksichtigung des Mitbewerbs die eigenen Kräfte optimal einzusetzen, damit die Ziele auf dem besten Weg erreicht werden können. In der strategischen Planung muss zuerst eine Umfeldanalyse durchgeführt werden und dabei für jedes **Strategische Geschäftsfeld** geprüft werden, mit welcher Marktentwicklung zu rechnen ist und dann in einer Unternehmensdiagnose die **Stärken und Schwächen** ermittelt, die speziell für die einzelnen strategischen Geschäftsfelder von Bedeutung sind. Schließlich wird für jedes strategische Geschäftsfeld die Marktattraktivität und die Wettbewerbsposition in einem **Portfolio** ermittelt.

2.2 Geschäftsfeldanalyse

Marketing als Managementfunktion lässt sich als Managementprozess realisieren und findet in erster Linie auf der Ebene der strategischen Geschäftseinheiten statt.

Die Geschäftsfeldanalyse bildet die Grundlage für die Geschäftsfeldentwicklung und setzt sich aus der Analyse der Trends und der zentralen Marktentwicklungen (siehe Folder 1) sowie der Analyse der Kernkompetenzen, die nachfolgend besprochen wird, zusammen.

2.2.1 Analyse der Kernkompetenzen

Zunächst ist zu fragen welche der bisher bearbeiteten Geschäftsfelder zu den wichtigsten Fundamenten des Bauunternehmens gehören. Es muss klar erkennbar werden, welcher der Geschäftsfelder langfristig zum Unternehmenserfolg beitragen können bzw. bei welchen Geschäftsfeldern sich organisatorische Veränderungen anbieten, um den erfolg des gesamten Unternehmens langfristig zu gewährleisten bzw. zu verbessern.

Zur Wiederholung wird hier nochmals kurz auf den Begriff der Kernkompetenzen kurz eingegangen:

Kernkompetenzen sind demnach Fähigkeiten, Fertigkeiten und Technologien, die als Grundlage zur Schaffung der Kundenzufriedenheit das strategische Potenzial des Unternehmens repräsentieren.

Kernkompetenzen legen die Basis für Wettbewerbsvorteile und bestehen aus einem Bündel von Technologien, Know -How und Prozessen welches unmittelbar die Kundenzufriedenheit beeinflusst, gegenüber dem Mitbewerb einmalig ist, schwer imitierbar werden kann und den Zugang zu einer Vielzahl von Märkten eröffnet.

Aufgabe des strategischen Management ist es nun, auf Basis einer fundierten Kenntnis der Kundenerwartungen, -

bedürfnisse die Kernkompetenzen des Unternehmens zu analysieren und weiter zu entwickeln.

Zur Bestimmung der Kernkompetenzen eines Bauunternehmens bieten sich folgende **drei Untersuchungen** an:

- ☒ **Befragung der „Abteilungsleiter“** (je nach Betriebsgröße und Organisationsform) über die Leistungsfähigkeit des Unternehmens (Geschäftsprozesse intern) um einen schnellen und aussagekräftigen Überblick über die wichtigsten Stärken und Schwächen des Unternehmens zu erhalten. Die Abteilungsleiter bzw. die wichtigsten Mitarbeiter, Poliere, Bauleiter etc.) beurteilen dabei jeweils die Leistung ihres Bereiches im Unternehmen. Als Ergebnis entsteht für jeden Bereich im Unternehmen ein Stärken-Schwächen Profil, dass sich aus der Summe der Einzelaussagen aller Befragten ergibt. Die gesammelten Stärken und Schwächen aller Abteilungen ergeben eine Selbsteinschätzung des Bauunternehmens. Um das Gesamtbild abzurunden bietet sich zusätzlich noch eine Bewertung durch die Geschäftsführung bzw. der Eigentümer an.
- ☒ **Befragung von ausgewählten Kunden** über ihre Zufriedenheit mit dem Unternehmen (Kundeneinschätzung)
Zur Überprüfung der Selbsteinschätzung bzw. zur Erfassung der Kundenzufriedenheit kann eine schriftliche Befragung mittels Fragebogen erfolgen. In weiterer Folge kann der Fragebogen nach jedem Projekt als Teil der Projektevaluierung Verwendung finden.

CHECK: Im Anhang finden Sie jeweils ein Muster für einen Kunden- und Mitarbeiterfragebogen für ein Bauunternehmen.

Die Betrachtung der Stärken und Schwächen soll all diejenigen Bereiche des Unternehmens beleuchten, die für den Erfolg eines Geschäftsfeldes verantwortlich sind. Durch die Betrachtung der eigenen Stärken und Schwächen wird erkannt, an welchen Stärken des Unternehmens die strategische Planung anknüpfen kann und welche Schwäche im Vergleich zur Konkurrenz vorhanden sind, die minimiert werden müssen

Allgemein gilt: *Ausbau der Stärken und Abbau der Schwächen*

- ☒ **Analyse der Aufträge der letzten 3 Jahre bezogen auf das jeweilige Geschäftsfeld**

Diese letzten Analyse wollen wir uns in weiterer Folge etwas näher betrachten:

2.2.2. 3-Jahres Analyse

Ziel einer Analyse der Aufträge eines Bauunternehmens ist es, Geschäftsfelder zu identifizieren, die überdurchschnittlich

erfolgreich bzw. überdurchschnittlich defizitär sind. Mittels einer einfachen Methode sollen die Objekte oder Geschäftsfelder analysiert werden, die bisher zum Kerngeschäft des Unternehmens gehören. Dazu ist zunächst der Umfang und die Vorgehensweise der Untersuchung zu bestimmen. Für eine kleiner oder mittleres Bauunternehmen kann als Richtwert dienen alle Aufträge der letzten 3 Jahre (bis 5 Jahre) (mit einem entsprechenden Projektvolumen) zu erfassen.

Es sind dabei die Kriterien festzulegen, die für ein Geschäftsfeld zu analysieren sind. Zur Veranschaulichung der Systematik wird die Vorgangsweise zur Analyse beispielhaft für ein Geschäftsfeld (Rohbau, Schlüsselfertigbau etc.) mit folgenden Kriterien aufgezeigt.

Diese Kriterien werden zur Veranschaulichung der Systematik angesetzt und sind beliebig wählbar.

- ☒ Auftragsart: (Bürohaus; Hallenbau, Wohnhaus, Supermarkt, Sonderbau etc.)
- ☒ Auftragsursprung/ Kontakt: (Anfrage, Beziehung/ Empfehlung, Projektentwicklung etc.)
- ☒ Entscheidungsgrund des AG: (Betreuung des Kunden, Beziehung/ Empfehlung, Preis etc.)
- ☒ Kundenkategorie: (Einmalkunde, Stammkunde)
- ☒ Auftragsstyp: (einfacher, normaler oder schwieriger Auftrag, Planung durch das eigene technische Büro oder durch fremde Architekturbüros, überschlägige Kalkulation der Massen oder Kalkulation der Einzelgewerke, Abwicklung des Projektes mit/ ohne Auftragsbeteiligung etc.)

CHECK: Im Anhang finden Sie ein Muster für ein Datenblatt zur Auftragsauswertung nach Geschäftsfeldern etc.

Ziel der Analyse der Aufträge ist es, die Geschäftsfelder zu identifizieren, die überdurchschnittlich erfolgreich bzw. überdurchschnittlich defizitär sind. Zur Datenauswertung werden immer die Ergebnisse des Auftrages betrachtet. Die Beurteilung der Aufträge bezieht sich nur auf Gewinn oder Verlust der Baustelle. Die Betrachtung sollte absolut – dh. die Anzahl der positiven der Anzahl der negativen gegenübergestellt – wie auch relativ – unter Berücksichtigung der kumulierten Gewinne/Verluste – vorgenommen werden. Das beiliegende Muster ist mit Musterzahlen und einer kleinen Musterauswertung versehen. Es handelt sich dabei um eine Excel-Arbeitsmappe, in der sie ganz bequem die vorhandenen Daten löschen können und Ihre Daten über eine Datenmaske erfassen können. Zur Auswertung bedienen Sie sich bitte der Analyseinstrumente wie Pivot-Tabellenanalyse bzw. Diagramme

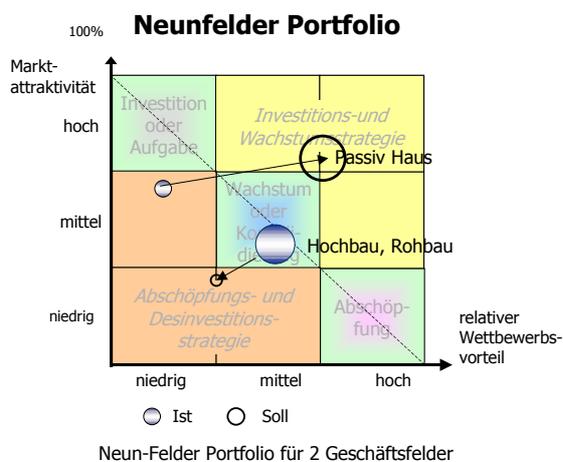
2.3 Geschäftsfeldplanung

Nach Ermittlung der internen Unternehmenssituation (Stärken und Schwächen) sowie der externen Unternehmenssituation

(Chancen und Risiken des externen Umfeldes – Analyse der Trends und zentraler Marktentwicklungen) bzw. der Geschäftsfeldanalyse auf Basis historischer Zahlen, abgewickelter Projekte, kommt es in der strategischen Planung nun darauf an die jeweils spezifischen Stärken für ein bestimmtes Geschäftsfeld zu ermitteln, und zwar sowohl zur Zeit in der die Planung erfolgt, als auch für den Zeitpunkt in etwa drei Jahren, in denen das Geschäftsfeld in der Gewinnzone ist bzw. sein soll.

In diesem Zusammenhang müssen auch die Schwächen überprüft werden und welche Maßnahmen notwendig sind, um diese mittelfristig abzubauen.

Auch die Marktattraktivität (Umfeldsituation – Trends und zentrale Marktentwicklungen) und die Wettbewerbssituation (Unternehmensdimension), muss für jedes Geschäftsfeld methodisch ermittelt werden, und zwar auch dies nach gegenwärtigen Stand und für die Zeit in zwei oder drei Jahren als Soll Portfolio, wenn die erwarteten Veränderungen am Markt eintreten und die eigenen Innovationen zur Verbesserung der Wettbewerbsposition wirksam geworden sind. Die nachfolgende Abbildung zeigt für zwei Geschäftsfelder in einem Neun-Felder-Portfolio.



Bei diesem Beispiel ergab die Prüfung der derzeitigen Marktattraktivität für das Passivhaus 60% -Punkte, wobei für die nächsten drei Jahre eine Steigerung auf 75% erwartet wird. Der relative Wettbewerbsvorteil liegt derzeit bei 15% -Punkten. Mit einer Reihe gezielter Maßnahmen im Rahmen eines Innovations-, Veränderungsprojektes soll dieser auf 65%-Punkte gesteigert werden. Das Bauunternehmen erwartet, dass dann der Umsatz, der jetzt noch unbedeutend ist, 300.000 Euro erreichen kann.

Im Gegensatz dazu soll der Umsatz im „angestammten“ Geschäftsfeld Hochbau (Rohbau) von derzeit 7 Mio. Euro in drei Jahren auf 2,3 Mio. Euro gesenkt werden, weil die bereits schwache Marktattraktivität von 40%-Punkten wahrscheinlich auf unter 30 sinken wird und die Wettbewerbsposition durch

„Billiganbieter“ in 3 Jahren von bisher 50 auf 35 Prozentpunkte fallen wird.

In Ergänzung zu der Darstellung des Umsatzes (als Kreisfläche) könnte auch das Ergebnis (als Gewinn oder Verlust in verschiedenen Farben) in das Portfolio aufgenommen werden. Bei Ergänzung der restlichen Geschäftsfelder des Unternehmens ergibt sich dann ein sehr anschauliches Bild, das die (aus der strategischen Planung abgeleiteten Strategien) überzeugend unterstützen kann.

Zusammenfassen kann festgehalten werden, dass Geschäftsfelder gruppierte Produkt- Markt- Segmente sind, für die eine unabhängige, umfassende und einheitliche Geschäftspolitik formulierbar ist und in denen Wettbewerbsvorteile erreicht werden können. Der Vorteil einer Einteilung in Geschäftsfelder liegt u.a. darin, dass man nur bei genau definiertem Geschäftsinhalt- und -umfang Vergleiche mit dem Markt anstellen kann. Im einzelnen dient die Einteilung von Geschäftsfeldern zur

- Beurteilung der Marktattraktivität
- Beurteilung der Wettbewerbsposition
- Beurteilung der eigenen Ist- Situation, d.h. Chancen-/ Risiken- bzw. Stärken-/ Schwächen- Analyse
- Ableitung der Unternehmensziele und Definition von Wettbewerbsvorteilen
- Konzentration der finanziellen, technischen und personellen Ressourcen auf die attraktivsten Produkt- und Marktsegmente

Die Definition von Geschäftsfeldern ist die Basis einer strategisch marktorientierten ausgerichteten Organisation bzw. legt die Basis für die Erarbeitung SGF bezogener Marketingkonzepte. Diese muss die Produkte und Leistungen auf die Märkte ausrichten und das Erreichen von Wettbewerbsvorteilen unterstützen.

Diesem Thema werden wir uns im Folder 5 widmen (Dazu sollten Sie auf jeden Fall die Fragebögen im Anhang bearbeiten).

Im Anhang finden Sie nachfolgende Arbeitsmittel:

- *Fragebogen zur Überprüfung der Marktorientierung ihres Bauunternehmens*
- *Beispiel für ein Unternehmensleitbild eines mittelständischen Bauunternehmens.*
- *Muster für einen Mitarbeiterfragebogen*
- *Muster für einen Kundenfragebogen*
- *Muster für ein Datenblatt zur Auftragsauswertung nach Geschäftsfeldern*