

# Marketing und Vertrieb in Bauunternehmen

**Status quo und Perspektiven**



# Alles nur Werbung?

Es ist unbestritten: Eine konsequente Kunden- und Markt-orientierung bringt mehr Erfolg! Trotzdem ist Marketing in der Baubranche noch wenig verbreitet. Was ist das Verständnis vom Begriff „Marketing“? Welche Relevanz hat Marketing überhaupt in einer Branche, in der die Leistung bereits definiert und der Preis übermächtig erscheinen? Wie wird es strategisch und operativ umgesetzt? Diese zentralen Fragen werden von der Studie „Stellenwert und Potenziale von Marketing bei mittelständischen Bauunternehmen“ beantwortet.

Marketing ist ein vielfach unterschätztes, teilweise auch missinterpretiertes Thema. Als Dienstleister agieren Bauunternehmen unter besonderen Rahmenbedingungen in einem wettbewerbsintensiven Markt, in dem die Möglichkeiten zur Differenzierung rar scheinen. Gerade aber deshalb ist es wichtig, sich mit der Thematik auseinanderzusetzen.

Vor diesem Hintergrund führte BRZ Deutschland GmbH zusammen mit der Saxion University of Applied Sciences eine Studie zum Thema „Stellenwert und Potenziale von Marketing in mittelständischen Bauunternehmen“ durch (zur Stichprobenstruktur siehe Seite 6).

## Der Status quo der Baubranche

Das Ziel der Studie lag insbesondere darin, den aktuellen Status des Verständnisses und der Verbreitung von Marketingansätzen zu ermitteln.

- Ist das Marketing in der Baubranche angekommen oder besteht Nachholbedarf?
- Welchen Stellenwert haben Marketing, Marken und Markenimage oder eine strategische Vertriebsarbeit?
- Welche Chancen sehen die Unternehmen in den Marketingstrategien für ihren Unternehmenserfolg?

## Was ist Marketing?

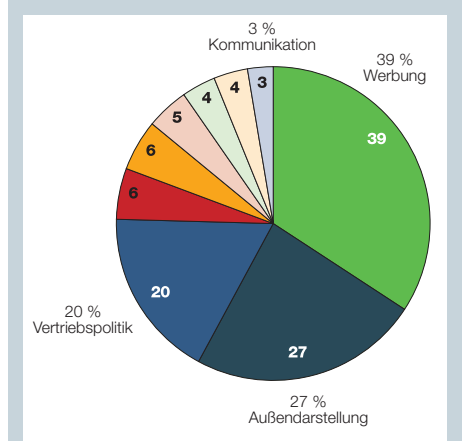
Die Frage nach der spontanen Assoziation mit dem Begriff Marketing machte deutlich, dass viele Bauunternehmer darunter vorwiegend Werbemaßnahmen verstehen. Knapp 70 % der Bauunternehmer verbinden Marketing ausschließlich mit Instrumenten der Kommunikation (siehe Abbildung 1): Die überwiegende Mehrheit (39 %) nannte Werbung, weitere 27 % Maßnahmen zur Außendarstellung. Weitere 20 % der Nennungen bezogen sich auf Vertriebsinstrumente. Strategische Maßnahmen wurden nur selten angegeben. Die übrigen Marketinginstrumente, wie die Produkt- und Preispolitik, wurden gar nicht genannt.

Marketing wird also kaum mit einer strategischen Aufgabenstellung verbunden. Ein etwas differenziertes Bild bringt die Analyse nach Unternehmensgröße und nach den Segmenten, in denen die Betriebe vorwiegend tätig sind:

So setzen Großunternehmen Marketing deutlich seltener mit Werbung gleich (22 %).

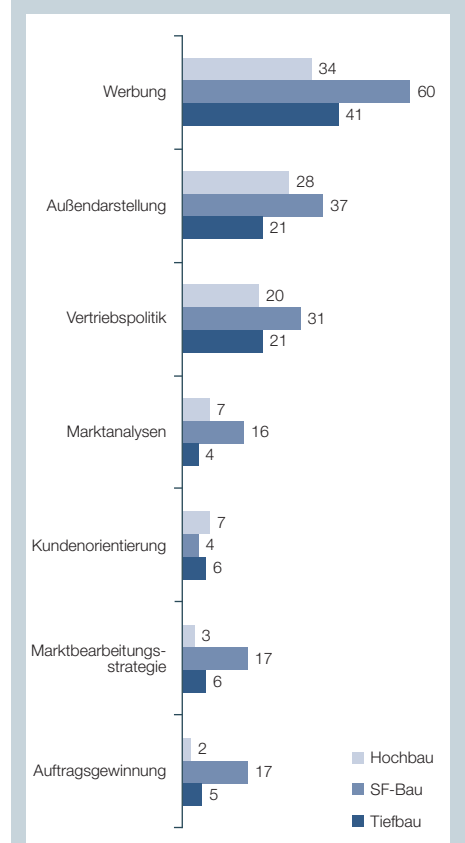
Unternehmen, die schlüsselfertiges Bauen anbieten, zeichnen dagegen ein differenzierteres Bild von Marketing: Zwar sagen in diesem Bereich mit 60 % überdurchschnittlich viele der Befragten aus, dass die Werbung bei Marketing im Vordergrund stehe (siehe Abbildung 2). Aber auch die

**Abbildung 1: Bild von Marketing**



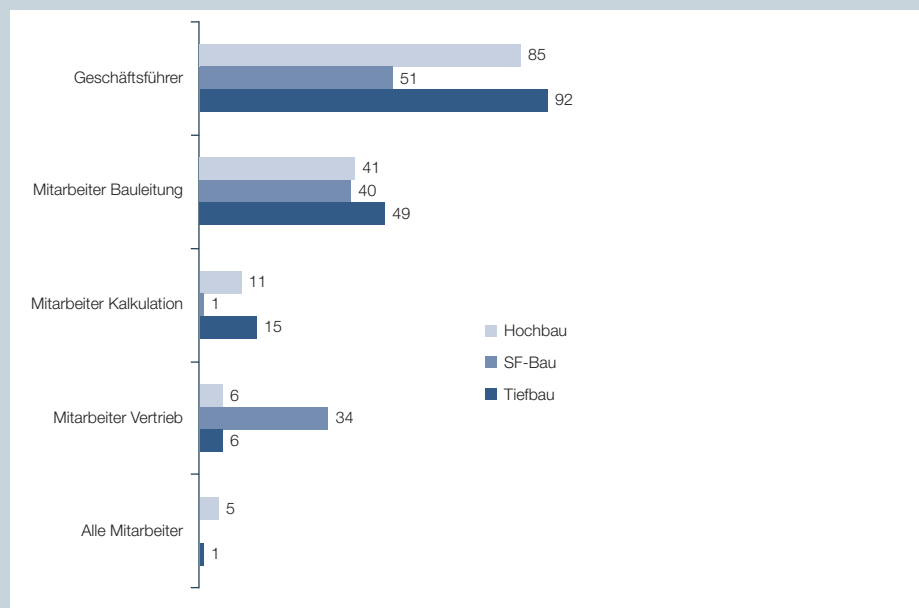
70 % der Bauunternehmer setzen Marketing mit Kommunikationsinstrumenten gleich.

**Abbildung 2: Bild von Marketing SF-Bau**



Für Unternehmen im SF-Bau steht die Werbung im Vordergrund.

**Abbildung 3: Verantwortung für Vertrieb und Marketing**



In den meisten mittelständischen Bauunternehmen sind die Geschäftsführer persönlich für Marketing und Vertrieb verantwortlich.

Nennungen zu vertrieblichen Aktivitäten und strategischen Maßnahmen liegen weit über dem Durchschnitt. Dies deutet darauf hin, dass im SF-Bau eine aktive Marktbearbeitung bereits wesentlich häufiger anzutreffen ist als in anderen Bereichen der Branche.

### Marketing ist Chefsache

In den meisten mittelständischen Bauunternehmen sind die Geschäftsführer persönlich für Vertrieb und Marketing verantwortlich (siehe Abbildung 3). Lediglich in Großunternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern und auch im SF-Bau gibt es eine nennenswerte Zahl an eigenen Vertriebs- und Marketingmitarbeitern.

Je größer das Unternehmen, desto häufiger wird die Aufgabe an Verantwortliche mit kaufmännischer Ausbildung weitergegeben. Dies unterstreicht das eben beschriebene Verständnis, in dem Marketing sehr stark mit weichen Faktoren (Werbung) und nicht mit strategischen Themen, wie beispielsweise der Ausrichtung des Lösungs- und Leistungsspektrums, verbunden wird.

Für den Vertrieb ist neben den Geschäftsführern vor allem auch die Bauleitung mitverantwortlich. Lediglich 9 % der Unternehmen verfügen über hauptamtliche Vertriebsmitarbeiter und nur 1 % der Unternehmen haben eine Marketingabteilung. Dass Marketing nicht als strategische Aufgabenstellung verstanden wird, wird auch deutlich, betrachtet man die Hauptaufga-

ben dieser Personen: Jene liegen nahezu ausschließlich in der Kommunikation.

### Baustellenwerbung dominiert

Die Möglichkeiten einer an der Unternehmensstrategie ausgerichteten Kommunika-

tion scheinen noch nicht ausgereizt zu sein. Gefragt nach den wichtigsten Kommunikations- und Werbemitteln, geben kleinere Unternehmen, Unternehmen mit vorwiegend Privatkunden sowie die Firmen, die im Hoch- und Tiefbau tätig sind, an, stark auf klassische Werbemaßnahmen wie die Baustellenbeschilderung, die Beschriftung des Fuhrparks, Kundengeschenke oder Sponsoring zu setzen (siehe Abbildung 4).

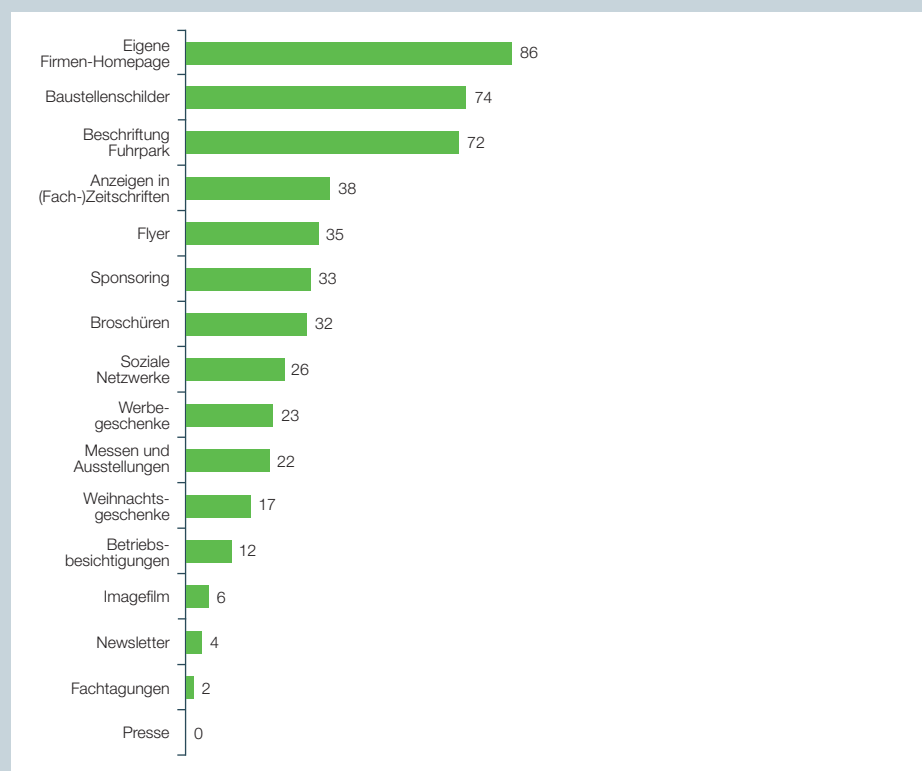
Bei größeren Unternehmen und im SF-Bau ist das Repertoire dagegen deutlich größer. Hier werden häufig auch Betriebsbesichtigungen, Messen und Ausstellungen, Imagefilme oder selbst organisierte Fachtagungen zur Kommunikation und Außendarstellung verwendet.

Weiterhin wird der Einfluss der Auftraggeber auf die Investition in kommunikative Maßnahmen deutlich: Unternehmen mit überwiegend privaten Kunden geben mehr Geld für Werbung aus als die mit öffentlichen Auftraggebern oder Unternehmenskunden.

### Kommunikation ist ausbaubar

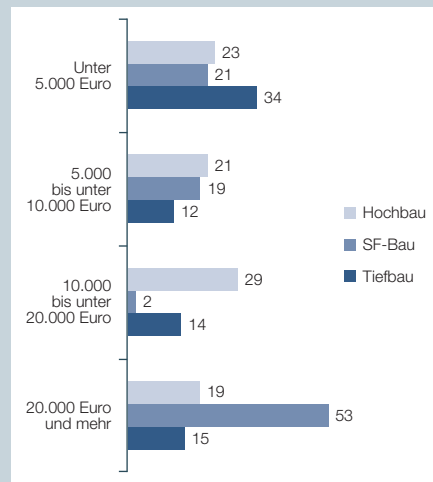
Die Frage nach den Ausgaben für „Marketing“ (siehe Abbildung 5) macht deutlich, dass nur das nötigste Investment getätigt wird: Das durchschnittliche Kommunikati-

**Abbildung 4: Kommunikationsmittel**



Die wichtigsten Kommunikationsmaßnahmen sind die eigene Firmen-Homepage sowie Baustellenschilder und die Beschriftung des Fuhrparks.

**Abbildung 5: Kommunikationsbudget**



18.400 Euro beträgt das jährliche Kommunikationsbudget im Durchschnitt.

onsbudget der Unternehmen liegt bei rund 18.000 Euro und korreliert stark mit der Unternehmensgröße. Die meisten Betriebe investieren damit in der Regel weniger als 0,5 % des Umsatzes in die Kommunikation.

Die Baubranche liegt so weit unter dem Durchschnitt anderer Branchen, wo 3 bis 5 % des Umsatzes für die Kommunikation veranschlagt werden.

### Empfehlungen sind wichtig

Bei der Auftragsgewinnung scheint vor allem der persönliche Kontakt wichtig. Gefragt, wie es im Unternehmen zu Anfragen kommt, antworteten 34 % mit „Empfehlungen“ und 30 % mit „persönlichen Netzwerken“ (siehe Abbildung 6). Im Tiefbau überwiegen Anfragen über die persönlichen Netzwerke, auch die Politik spielt hier eine große Rolle. Im Hochbau und vor allem bei kleineren Unternehmen lebt man vor allem von Empfehlungen.

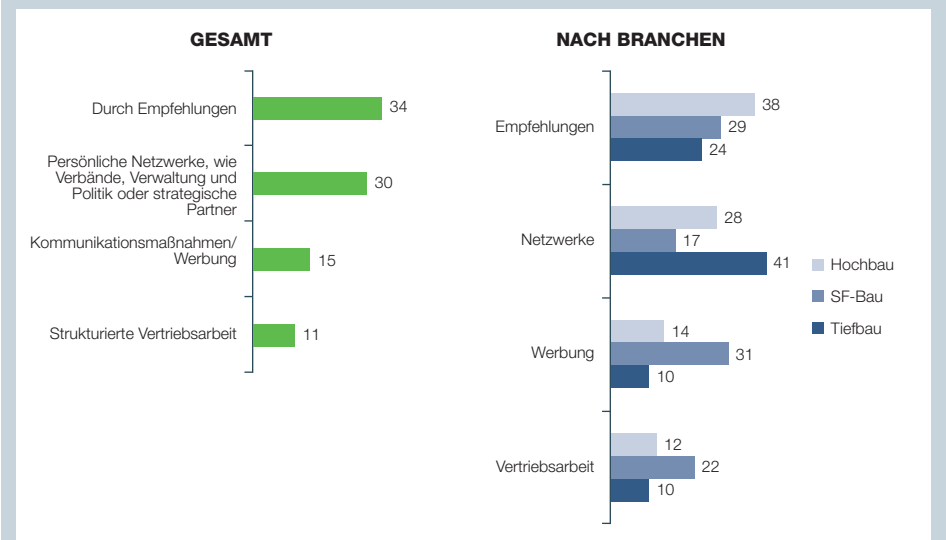
Vor diesem Hintergrund erstaunt die relativ geringe Bedeutung des Vertriebs: Im Durchschnitt werden lediglich 11 % der Aufträge über eine strukturierte Vertriebsarbeit gewonnen.

Deutlich aktiver gehen Unternehmen vor, die im SF-Bau tätig sind. Werbung (31 %) und Vertrieb (22 %) spielen dort eine überdurchschnittlich große Rolle für die Akquise.

### Der Preiskampf dominiert

Es überrascht nicht, dass der Preis bei der Auftragsgewinnung eine dominierende Rolle spielt. Das bestätigt mit 60 % die Mehrheit der befragten Marketingverantwortlichen.

**Abbildung 6: Anfragen allgemein und nach Branchen**



Die meisten Anfragen ergeben sich aus Empfehlungen und persönlichen Netzwerken. Der Hochbau lebt vor allem von Empfehlungen, der Tiefbau von Netzwerken, der SF-Bau von Werbung.

Besonders ausgeprägt ist diese Einschätzung natürlich bei den Unternehmen, die überwiegend für öffentliche Auftraggeber arbeiten. Im SF-Bau ist diese Ansicht dagegen deutlich seltener verbreitet. Hier stimmen nur 4 % der Unternehmer der Aussage voll und ganz zu, im Vergleich zu 36 % im Hoch- und 40 % im Tiefbau.

### Kompetenz schlägt Preis

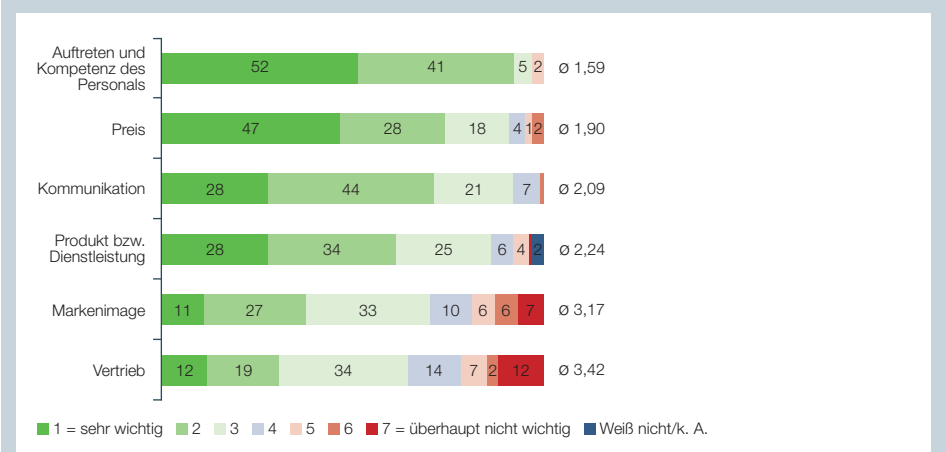
Dennoch scheint die Schlagkraft von Personal, Qualität und Kompetenz mindestens gleichbedeutend, wenn nicht sogar von größerer Bedeutung zu sein. Dies zeigt zum einen die Frage nach der Wichtigkeit der Marketinginstrumente. Im direkten Vergleich verdrängt die Kompetenz der Mitarbeiter den Preis auf Rang 2 (siehe Abbildung 7).

Noch deutlicher relativiert sich die Preisdominanz, fragt man – unabhängig von Marketinginstrumenten – nach den größten Erfolgsfaktoren der Unternehmen.

Spontan sehen die meisten Unternehmen ihr wichtigsten Erfolgsfaktoren vor allem in der Qualität, der Zufriedenheit des Kunden, der Zuverlässigkeit sowie der Kompetenz der Mitarbeiter. Auch bei der gestützten Abfrage werden Qualität, Kundenzufriedenheit, Zuverlässigkeit, Kompetenz und sogar das Image als wichtiger bewertet als der Preis. Dieser rutscht auf Rang 6 ab (siehe Abbildung 8).

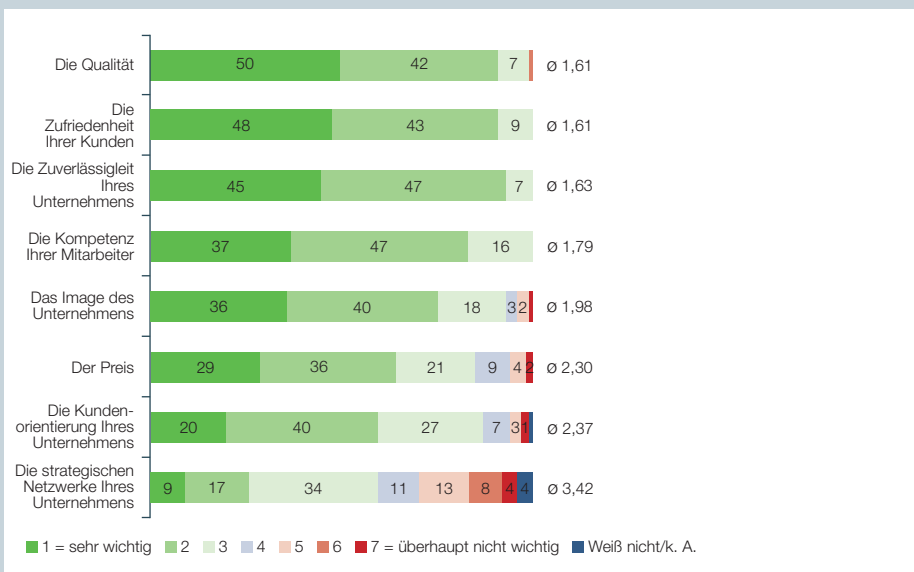
Dieses Bild festigt sich durch die Nachfrage bei denjenigen, die die Dominanz des „Preisdictats“ verneint haben. Sie bestä-

**Abbildung 7: Bedeutung von Marketinginstrumenten**



Danach gefragt, wie wichtig verschiedene Marketinginstrumente seien, stehen Auftreten und Kompetenz der Mitarbeiter an erster Stelle. Als sehr wichtig wird auch der Preis angesehen.

**Abbildung 8: Beiträge zum Unternehmenserfolg**



Bei der gestützten Abfrage liegt der Preis eher im hinteren Mittelfeld. Qualität, Kundenzufriedenheit, Zuverlässigkeit, Kompetenz und sogar das Image werden hier als wichtiger bewertet als der Preis.

tigen, dass die Qualität und die Leistung wichtiger seien.

### Strategisches Marketing gewinnt an Bedeutung

Jeweils nur etwas weniger als ein Drittel der mittelständischen Bauunternehmen hat ein dokumentiertes Firmen-Leitbild, eine dokumentierte Unternehmensplanung oder führt strategische Markt- und Wettbewerbsbeobachtungen durch. Nur 22 % geben an, eine kundenorientierte Marktbearbeitungsstrategie zu haben. Großunternehmen und Unternehmen aus dem Bereich SF-Bau agieren durchweg professioneller und geben deutlich häufiger an, diese Instrumente in ihrem Unternehmen einzusetzen.

In 18 % der befragten Unternehmen beschäftigt man sich bereits mit dem Thema Markenführung. Im SF-Bau und in den Großunternehmen hat das Thema eine deutlich größere Bedeutung als in den anderen Gruppen (34 % bzw. 41 %).

### Es gibt Marketing-Pioniere

Analysiert man die Unternehmen danach, wie viele strategische Instrumente sie nach eigenen Angaben bereits einsetzen, lassen sich grob drei Typen zusammenfassen (siehe Abbildung 9):

14 % können als „Marketing-Pioniere“ bezeichnet werden, weil sie über eine Marktbearbeitungsstrategie verfügen, den Markt gezielt beobachten und/oder eine eigene

Marketing-Abteilung eingerichtet haben. Weitere 25 % haben zumindest entweder eine Marktbearbeitungsstrategie oder beobachten gezielt den Markt, so dass diesen ein „bewusstes strategisches Vorgehen“ unterstellt werden kann.

61 % haben keine Angaben zu diesen strategischen Maßnahmen gemacht, gehen also in der Marktbearbeitung eher klassisch und zurückhaltend vor.

In der Analyse der Ergebnisse zeigen sich hier deutliche Unterschiede zwischen den verschiedenen Gruppen. Bei den Großunternehmen und im SF-Bau lässt sich je ein

Drittel zu den Marketing-Pionieren zählen. Dahingegen gehören nur 28 % bzw. 47 % zur Gruppe mit strategischem oder klassischem Vorgehen.

Bei den kleineren Unternehmen sowie im Hoch- und Tiefbau finden sich jeweils mehr als 60 %, die kein Marketing betreiben.

### Qualität und Zuverlässigkeit als Markenkern

Von den Unternehmen, die als Marketing-Pioniere bezeichnet werden können, beschäftigt sich jedes zweite mit dem Thema Markenführung. Kernziel der Markenführung ist für die Unternehmen die Differenzierung von den Wettbewerbern. Bekanntheit und Image werden seltener genannt.

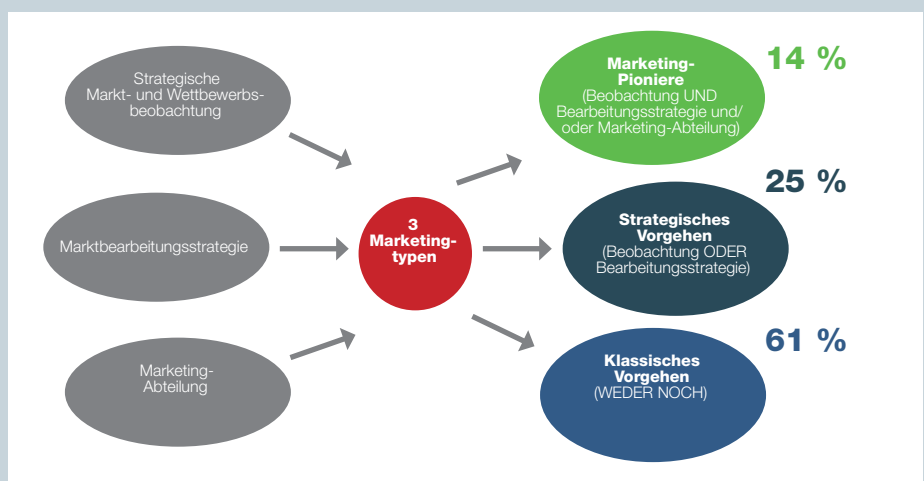
Bei der gestützten Abfrage zeigt sich, dass für die Unternehmen mit Markenführung ein einheitliches Erscheinungsbild ein zentrales Thema ist. Die Differenzierung von anderen Unternehmen ist für 81 % (sehr) wichtig.

37 % der mittelständischen Bauunternehmen haben Markenwerte definiert. Auch bei diesem Thema scheinen Großunternehmen und der SF-Bau professioneller aufgestellt zu sein als die anderen Gruppen.

Marketing-Pioniere haben zu 73 % Markenwerte für ihr Unternehmen definiert. Bei den anderen Gruppen ist dies deutlich seltener der Fall.

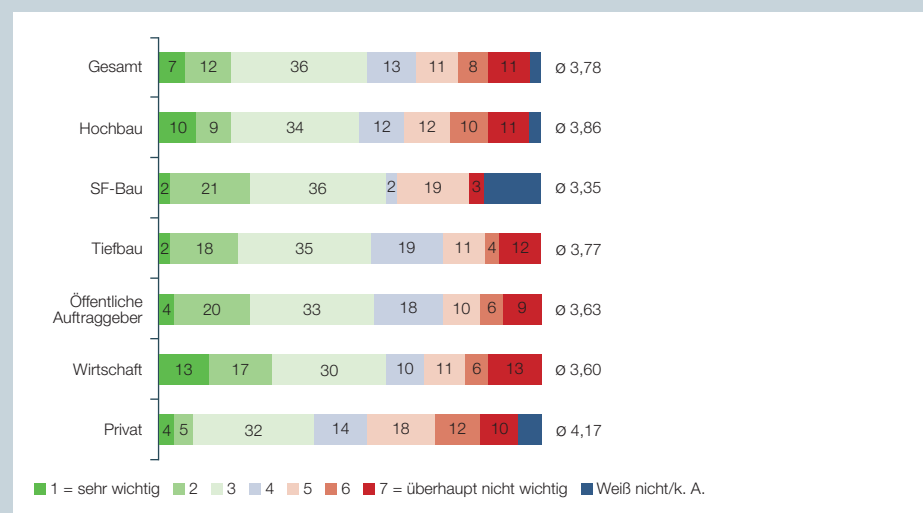
Die wichtigsten Markenwerte sind Qualität und Zuverlässigkeit. In 80 % der Unternehmen, die Markenwerte definiert haben, werden diese in Trainings und Schulungen an die Mitarbeiter vermittelt.

**Abbildung 9: Marketingtypen**



Die Unternehmen weisen stark unterschiedliche Professionalisierungs- und Interessesgrade hinsichtlich des Marketings auf. Anhand einer Betrachtung der relevanten Fragen und Segmente lassen sich die Bauunternehmen dabei grob in drei Gruppen unterscheiden.

**Abbildung 10:** Einfluss der Marketingstrategie auf den Erfolg



Befragt man alle Unternehmen nach dem Einfluss von Marketing auf den Unternehmenserfolg, sehen 19 % einen Zusammenhang. Am positivsten bewerten die Befragten aus dem SF-Bau den Einfluss von Marketing.

### Steuerungsinstrumente fehlen

Obwohl Marketing noch sehr wenig verbreitet ist, lassen sich also dennoch Unternehmen finden, die sich mit einer aktiven Marktbearbeitung befassen.

Umso erstaunlicher erscheint, dass insgesamt zur Unterstützung der Aufgabenstellungen in Marketing und Vertrieb von den Unternehmen bisher kaum IT-gestützte Steuerungsinstrumente (Kundendatenbanken (CRM), Managementinformationssysteme oder Balanced Scorecard) eingesetzt werden.

Selbst bei den „Marketing-Pionieren“ verwenden die meisten (68 %) dafür keine spezielle Software: An erster Stelle stehen bei diesen mit 13 % Office-Programme.

### Chancen von strategischem Marketing

Diejenigen Unternehmen, die eine Marktbehandlungsstrategie haben, erwarten davon überwiegend auch einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Marketing-Pioniere sehen hier noch einen deutlich stärkeren Zusammenhang.

Danach gefragt, was die Unternehmen, die selbst Marketing betreiben, unter gutem Marketing verstehen, nennen 21 % Kundenorientierung.

Befragt man alle Unternehmen nach dem Einfluss von Marketing auf den Unternehmenserfolg, sehen 19 % einen Zusammenhang (siehe Abbildung 10). Am positivsten bewerten die Befragten aus dem SF-Bau den Einfluss von Marketing.

Hingegen glauben 45 % der Marketing-Pioniere, dass eine gute Marketingstrategie den Unternehmenserfolg positiv beeinflusst. Diejenigen, die kein (bewusstes) Marketing betreiben, glauben am seltensten an diesen Zusammenhang.

### Bedeutung von Marketing

Der Einfluss eines strukturierten Marketings auf den Unternehmenserfolg wird von der Mehrheit der befragten Bauunternehmen auf direkte Nachfrage hin eher als mit-telmäßig oder gering eingeschätzt (siehe Abbildung 11).

Nur 9 % empfinden Marketing als wichtig. Am höchsten ist der Stellenwert im SF-Bau, wohingegen im Tiefbau die Bedeutung eher herabgewürdigt wird.

Die Marketing-Pioniere schätzen die Bedeutung erwartungsgemäß höher ein. Zwischen den verschiedenen Betriebsgrößenklassen zeigen sich dagegen kaum Unterschiede.

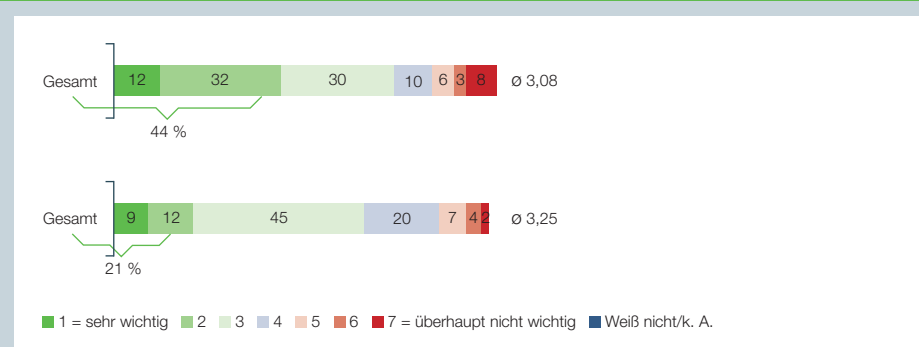
Grund für den insgesamt geringen Stellenwert könnte das „falsche“ Verständnis von Marketing sein. Definiert man das Thema Marketing etwas breiter, als eine strategische kundenorientierte Marktbearbeitung, die z. B. auch das Produkt- und Leistungsspektrum, Preis, Vertrieb, Kommunikation und Mitarbeiterentwicklung umfasst, ist der Anteil derer, die diese Definition von Marketing als wichtig oder sehr wichtig für das Unternehmen empfinden, mit 44 % deutlich höher (vs. 21 % beim „allgemeinen“ Marketing-Begriff).

### Fazit

Unternehmensführung unter Marketing-Aspekten bietet große Chancen, den Markt aktiv zu bearbeiten. Die Studie hat gezeigt, dass es Möglichkeiten gibt, das Preisdiktat abzumildern, denn Kompetenz und Qualität spielen noch immer eine wichtigere Rolle.

Die Potenziale einer strategischen Marktbearbeitung sind bei Weitem noch nicht ausgeschöpft. Es besteht noch großer Informationsbedarf, was das Thema Marketing angeht, damit dieses als strategisches Thema verstanden und nicht mit Kommunikationsinstrumenten gleichgesetzt wird.

**Abbildung 11:** Bedeutung von Marketing



Befragt nach einem „ganzheitlichen“ Marketing-Verständnis, das über reine Werbung weit hinausgeht, wird der Stellenwert von den Befragten deutlich höher eingeschätzt als der des „allgemeinen“ Marketing-Begriffs.

## Stichprobenstruktur

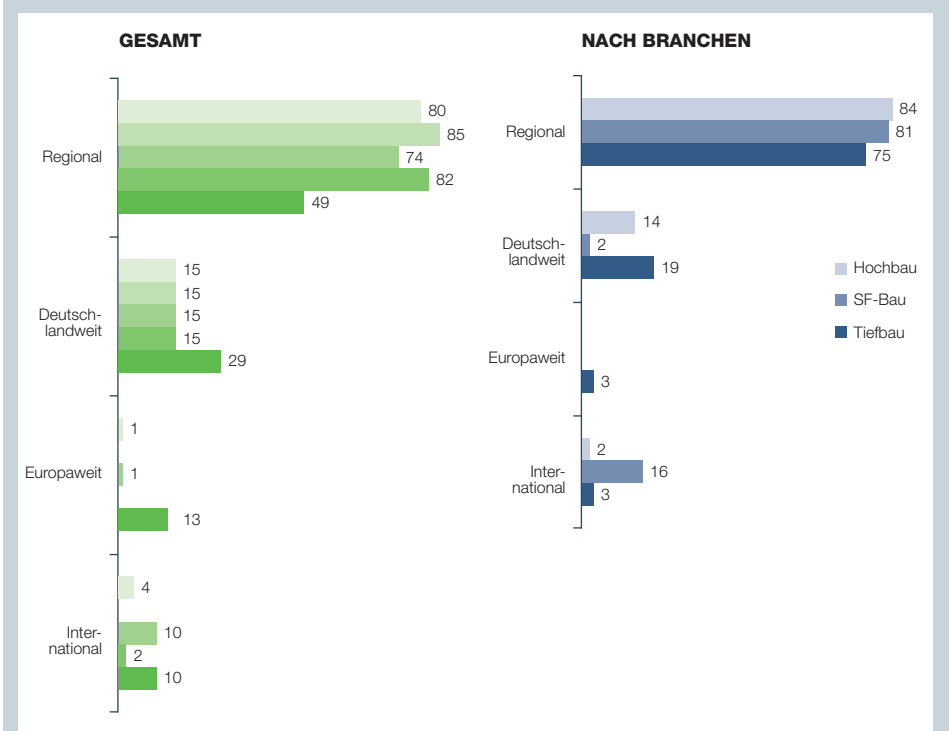
Befragt wurden insgesamt 302 Entscheider in mittelständischen Bauunternehmen ab 20 Mitarbeitern oder ab mindestens 3 Millionen Euro Jahresumsatz.

In die Stichprobe wurden je 50 % Unternehmen aus dem Tief- und dem Hochbau aufgenommen. Davon lassen sich 12 % (auch) dem SF-Bau zuordnen. Rund ein Viertel der befragten Bauunternehmen hat einen Jahresumsatz von über 10 Millionen Euro (siehe Abbildung 12).

Die meisten Unternehmen agieren überwiegend regional (siehe Abbildung 13). Großunternehmen sind erwartungsgemäß häufiger auch europaweit und international tätig. Bei den Branchen ist der SF-Bau am internationalsten aufgestellt. Die Großunternehmen haben zudem schon häufiger Erfahrungen mit ARGen, GMP-Verträgen, PPP oder Partnering gesammelt. Auch im Tiefbau sind ARGen stark verbreitet.

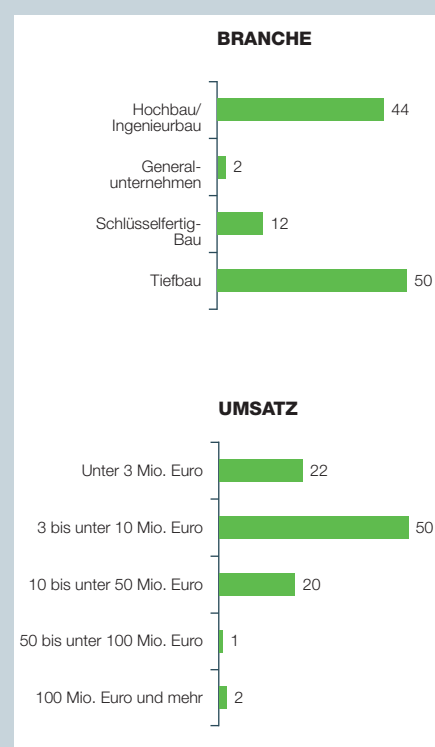
Bei den kleineren Unternehmen und vor allem im SF-Bau finden diese Vertragsformen bisher keine Anwendung.

Abbildung 13: Stichprobenstruktur – Regionaltypen



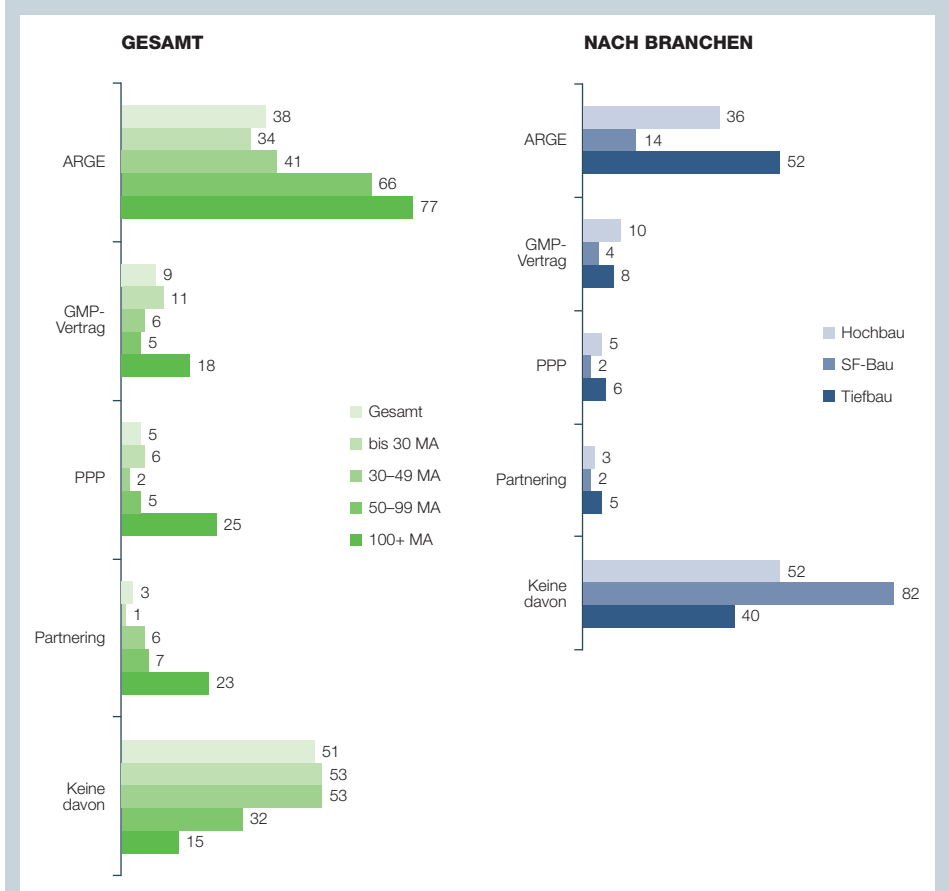
Großunternehmen sind erwartungsgemäß häufiger auch europaweit und international tätig. Bei den Branchen ist der SF-Bau am internationalsten aufgestellt.

Abbildung 12: Stichprobenstruktur



In die Stichprobe wurden je 50 % Unternehmen aus dem Tief- und dem Hochbau aufgenommen. Davon lassen sich 12 % (auch) dem SF-Bau zuordnen. Rund ein Viertel der befragten Bauunternehmen hat einen Jahresumsatz von über 10 Millionen Euro.

Abbildung 14: Stichprobenstruktur – Vertragsformen



Großunternehmen haben schon häufiger Erfahrungen mit ARGen, GMP-Verträgen, PPP oder Partnering gesammelt.

## **Kontakt**

BRZ Deutschland GmbH  
Rollnerstraße 180  
90425 Nürnberg

Tel.: 0911/3607-899

Fax: 0911/3607-395

E-Mail: [info.de@brz.eu](mailto:info.de@brz.eu)

[www.brz.eu](http://www.brz.eu)