



Zweipoligkeit des Baumarktes

Ökonomische Positionierungsstrategien

Prof. Thomas Bauer

Präsident des Hauptverbandes
der Deutschen Bauindustrie e. V.

Prof. Dr. Ralf-Peter Oepen

BWI-Bau GmbH – Institut der Bauwirtschaft



Geleitwort

Prof. Thomas Bauer,
Präsident des Hauptverbandes
der Deutschen Bauindustrie e. V.

Auf die Frage welcher Erfolgsfaktor eine Unternehmensstrategie maßgeblich bestimmt, erhält man zumeist folgende Antwort. „Sie muss im Unternehmen erfolgreich umgesetzt werden.“ Diese Antwort ist richtig, sie steht aber erst an dritter Stelle. Zwei weitere Erfolgsfaktoren sind mindestens genauso entscheidend, stehen aber in ihrer zeitlichen Folge an erster und zweiter Stelle.

Eine Unternehmensstrategie muss sich erstens an den Rahmenbedingungen des relevanten Marktes orientieren und sie muss zweitens optimalerweise unter Einbezug der Mitarbeiter des Unternehmens methodisch fundiert entwickelt werden.

Dies bedeutet: eine Unternehmensstrategie muss zunächst fundiert aufgestellt werden, bevor sie erfolgreich umgesetzt werden kann!

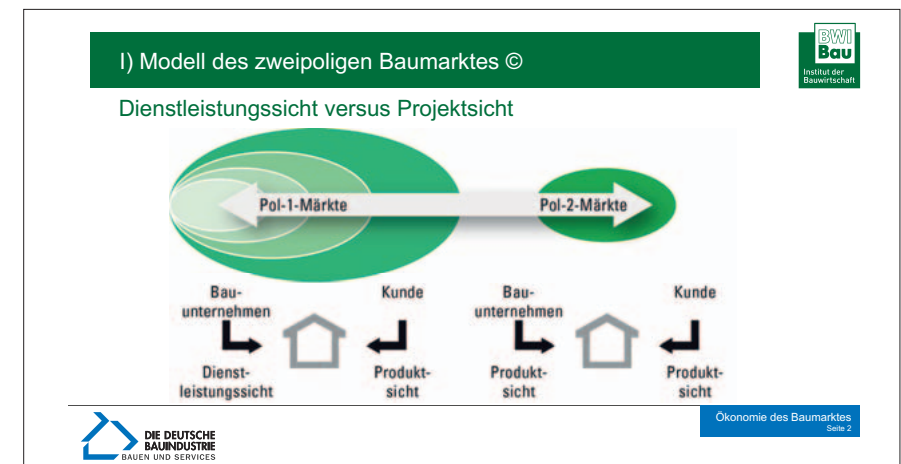
Damit man die Strategie an den Rahmenbedingungen des relevanten Marktes ausrichten kann, muss man den Markt und seine Wirkungsmechanismen verstehen. Hierfür wurde im BWI-Bau das Erklärungsmodell des zweipoligen Baumarktes entwickelt, das den ersten Schwerpunkt der folgenden Ausführungen ausmacht. Anhand dieses Modells kann man die unterschiedlichen Marktmechanismen zwischen Produktmärkten einerseits und Dienstleistungsmärkten andererseits hervorragend darstellen, auch wenn der Baumarkt ganz überwiegend Dienstleistungsmarkt und nur in kleineren Teilbereichen Produktmarkt ist.

Für eine fundierte Strategieentwicklung können Orientierungshilfen eine gute Unterstützung bieten. Als für Bauunternehmen typisch anzusehende Orientierungshilfen wurden BWI-Bau-seitig die baumarktrelevanten Positionierungsstrategien entwickelt, auf die im zweiten Schwerpunkt der folgenden Ausführungen eingegangen wird.

Zweipoligkeit des Baumarktes und abgeleitete baumarktökonomische Positionierungsstrategien

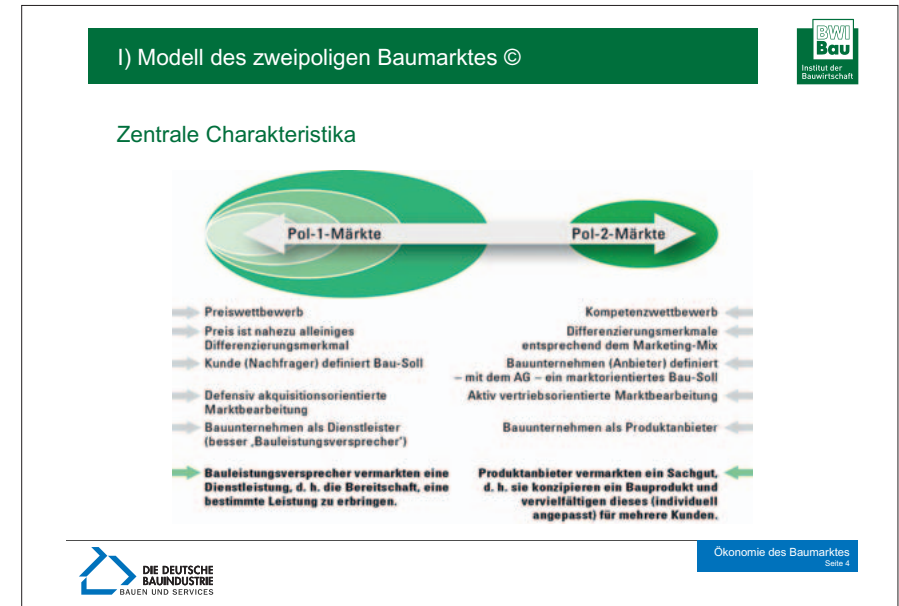
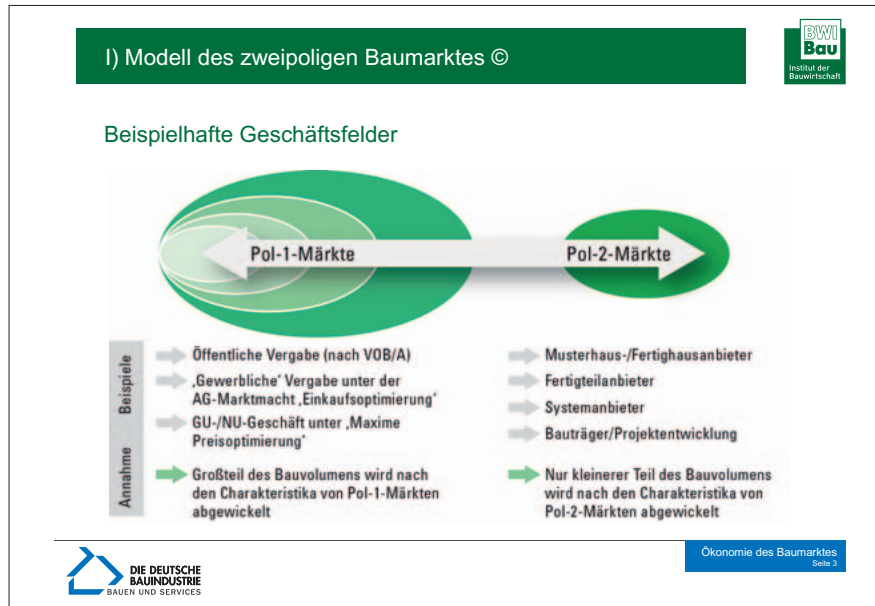
Dieser Vortrag wurde von Prof. Dr. Ralf-Peter Oepen, Institutsleiter BWI-Bau, am 21. Januar 2015 im Rahmen einer Veranstaltung der RG Bau im RKW Kompetenzzentrum unter dem Titel „Unternehmensstrategie – fundiert aufstellen und umsetzen“ gehalten.

Modell des zweipoligen Baumarktes



Bauunternehmen erstellen Produkte. Sie bauen Häuser, Brücken oder Straßen. Aber sie vermarkten bis auf wenige Ausnahmen keine Produkte. Vielmehr vermarkten sie ihre Fähigkeit/ihre Bereitschaft, ein Produkt – sprich ein Bauwerk – herzustellen. Und genau diesem Fakt ist die unschöne Konsequenz geschuldet, dass Bauunternehmen das Instrument der Produktdifferenzierung – „größer“, „schöner“, „tollere Architektur“ – entzogen ist. Viele Bauunternehmen sind schlussendlich auf das reine Verkaufen ihrer Leistungsfähigkeit begrenzt und müssen sich auch genau darauf konzentrieren, wenn es um ihre strategische

Weiterentwicklung geht. Wir nennen diesen Teil des Baumarktes den Bau-Dienstleistungsmarkt oder plakativ den Pol-1-Markt. Die Besonderheit des Baumarktes ist nun, dass dem Bauleistungsmarkt ein anderer Teil des Baumarktes diametral gegenüber steht. Wir nennen diesen Teil des Baumarktes den Bauproduktmarkt oder plakativ Pol-2-Markt. Der Markt für Fertighäuser ist ein solcher Bauproduktmarkt, in dem alle Differenzierungsmöglichkeiten gegeben sind. Das anbietende Bauunternehmen hat die Entscheidungshoheit über die Konzeption, die Architektur, den Preis etc.



Im Bau-Dienstleistungsmarkt unterscheiden sich die Angebote der bauausführenden Unternehmen nicht oder nur in geringem Umfang. Das anbietende Bauunternehmen wird aus Sicht des Auftraggebers beliebig. Daher rückt der Angebotspreis ganz extrem in den Vordergrund, wodurch ein reiner Preiswettbewerb um das günstigste Angebot entsteht.

Das Vergabemodell der öffentlichen Hand, aber auch die Vergaben großer gewerblicher Auftraggeber mit eigenen Einkaufsabteilungen sowie das General-/Nachunternehmergeschäft unterliegen oftmals vorrangig der Preis-Maxime reinrasiger Pol-1-Märkte.

Im Bau-Produktmarkt ist der Baumarkt dadurch gekennzeichnet, dass hier die bauausführenden Unternehmen nicht mehr allein auf den Preiswettbewerb reduziert

werden, sondern in einen Kompetenzwettbewerb eintreten können. Diesen gestalten sie in unterschiedlicher Weise. Beispielhaft seien hier Muster- bzw. Fertighausanbieter, Fertigteil- und Systemanbieter sowie Bauträger und Projektentwickler zu nennen. Sie können individuelle Lösungen anbieten, denn sie bestimmen das Bau-Soll selbstständig oder mit dem Kunden gemeinsam.

Bevor sich nun alle Bauunternehmen in den Pol-2-Markt aufmachen, sei auf folgende Tatsache hingewiesen: Der ganz überwiegende Teil des deutschen Baumarktes entspricht deutlich eher solchen Charakteristika, die für Pol-1-Märkte bestimmend sind, als solchen, die auf Pol-2-Märkten gelten. Die Teilmärkte sind ganz einfach, aber sehr deutlich unterschiedlich groß!

Schauen wir uns die Charakteristika einmal genauer an:

- Dem vorrangig am Preis orientierten Wettbewerb im Pol-1-Markt steht ein stärker kompetenzorientierter Wettbewerb im Pol-2-Markt gegenüber.
- Im Pol-1-Markt ist der Preis nahezu alleiniges Differenzierungsmerkmal, während im Pol-2-Markt im Kompetenzwettbewerb alle Differenzierungsmerkmale (Produktdifferenzierung) des Marketings bzw. des Marketingmix genutzt werden können (Produktpolitik, Preispolitik, Distributionspolitik und Kommunikationspolitik).
- In Pol-1-Märkten definiert der Nachfrager (Kunde, Nutzer, Bauherr, Auftraggeber etc.) das Bau-Soll alleine, während

in Pol-2-Märkten das Bauunternehmen (ggf. teilweise mit dem Kunden) ein marktorientiertes Bau-Soll definiert.

- Die Marktbearbeitung erfolgt in Pol-1-Märkten relativ akquisitionsorientiert, während sie in Pol-2-Märkten tendenziell stärker vertriebsorientiert ist.

Im Pol-1-Markt fungiert das Bauunternehmen als Dienstleister (Bauleistungsversprecher), der seine Bereitschaft, seine Fähigkeit, eine bestimmte Bauleistung zu erbringen, vermarktet. Im Pol-2-Markt agiert das Bauunternehmen als Produktanbieter, der ein Produkt konzipiert und entsprechend der Nachfrage (individuell angepasst) vervielfältigt.

1) Modell des zweipoligen Baumarktes ©



Rechtliche Unterscheidung von Kauf-, Dienst- und Werkvertrag

Volkswirtschaftliche/ Betriebswirtschaftliche Einordnung	Art des ‚Gutes‘	Vertragsart gem. BGB	Konsequenzen	Definitionshoheit über das ‚Gut‘
 Produktmarkt	Geräte, Materialien, Fahrzeuge; aber eben auch Fertighäuser, Eigentums- wohnungen	Kaufvertrag § 433 ff.	Schulden eines mangelfreien Produktes	Anbieter
		Werkvertrag § 631 ff.	Schulden eines Erfolges	
 Dienstleistungsmarkt	Klassische Dienstleistungen, wie z. B. Beratung, medizinische Leistungen „Materielle“ Dienstleistungen, wie z. B. Maßanzüge, aber eben auch reine Bauleistungen	Dienstvertrag § 611 ff.	Schulden eines Dienstes, aber eben nicht des Erfolges	Anbieter oder Nachfrager
		Werkvertrag § 631 ff.	Schulden eines Erfolges	Nachfrager (bzw. sein Mittler, wie Architekt, Planer)



DIE DEUTSCHE
BAUINDUSTRIE
BAUEN UND SERVICES

Ökonomie des Baumarktes
Seite 5

Der Regelfall der zugrunde liegenden Vertragsart im Pol-1-Markt ist immer der Werkvertrag gem. § 631 ff. BGB, während in Pol-2-Märkten auch der Kaufvertrag gem. § 433 ff. BGB angewendet werden kann. Im Kaufvertrag schuldet der Verkäufer ein mangelfreies Produkt, während der Werkvertragsanbieter einen Erfolg schuldet.

Im Schulden des Erfolges liegt ein zentraler Unterschied im Werkvertrag auf Pol-1-Märkten gegenüber Pol-2-Märkten. Während der Werkvertragsanbieter im Pol-2-Markt die Definitionshoheit über das zu produzierende Gut hat – also das Bau-Soll selbst verantwortet, schuldet der Werksvertragsanbieter auf einem Pol-1-Markt den Erfolg für ein Gut, dessen Definitionshoheit dem Nachfrager obliegt. Der Nachfrager bzw. sein Mittler definiert

das Bau-Soll – also die vertragliche Bauleistung.

Ein erstes kurzes Zwischenfazit: Wie anschließend noch ausgeführt wird, ist an dieser Stelle schon festzuhalten, dass die nach wie vor nicht zufriedenstellende wirtschaftliche Situation der mittelständischen Bauwirtschaft überwiegend den Rahmenbedingungen des deutschen Baumarktes geschuldet ist.

Drei ungeschminkte Wahrheiten

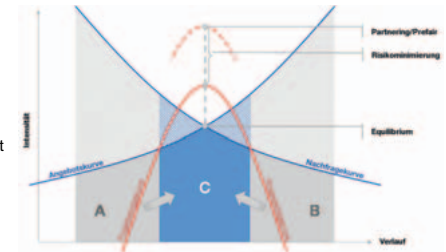
Bauunternehmen in Pol-1-Märkten sind und bleiben einem enormen Preisdruck ausgesetzt. Punkt! Natürlich gibt es auch in Pol-1-Märkten einige wenige Differenzierungsmöglichkeiten, insbesondere in Nischenmärkten. Qualität oder Termintreue könnten Differenzierungsmerkmale

1) Modell des zweipoligen Baumarktes ©



These 1: Pol-1-Märkte sind nahezu vollkommene Märkte

- Atomistische Marktstruktur
→ Kein Anbieter bestimmt maßgeblich den Preis
- Unbegrenzte Mobilität sämtlicher Produktionsfaktoren
→ Baumarkt ist projektbezogener Punktmarkt
- Homogenität der Produkte
→ Definition des Bau-Solls durch den AG
- Vollständige Markttransparenz
→ Jeder Anbieter hat (theoretisch) die gleiche Information



DIE DEUTSCHE
BAUINDUSTRIE
BAUEN UND SERVICES

Ökonomie des Baumarktes
Seite 6

sein. Aber: Erwartet der Kunde nicht ganz einfach, dass Qualität und Termintreue stimmen? Oder wenn der Kunde mit einem besonders zuverlässigen und für Qualitätsleistungen bekannten Bauunternehmen zusammenarbeiten möchte, ist er dann auch wirklich bereit, einen höheren Preis zu zahlen? So ernüchternd dies klingen mag: Die Möglichkeiten, den Zwängen und Wirkmechanismen von Pol-1-Märkten zu entkommen, sind begrenzt.

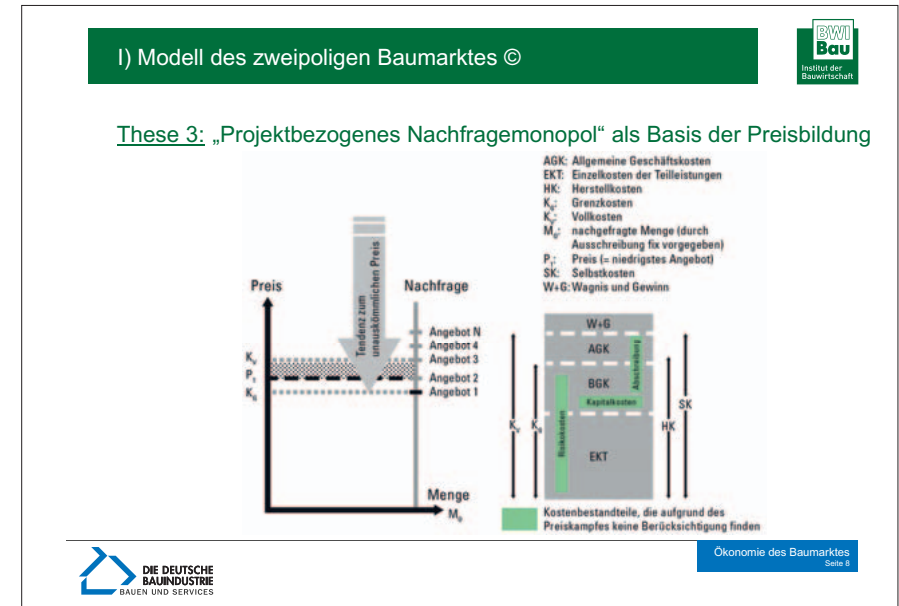
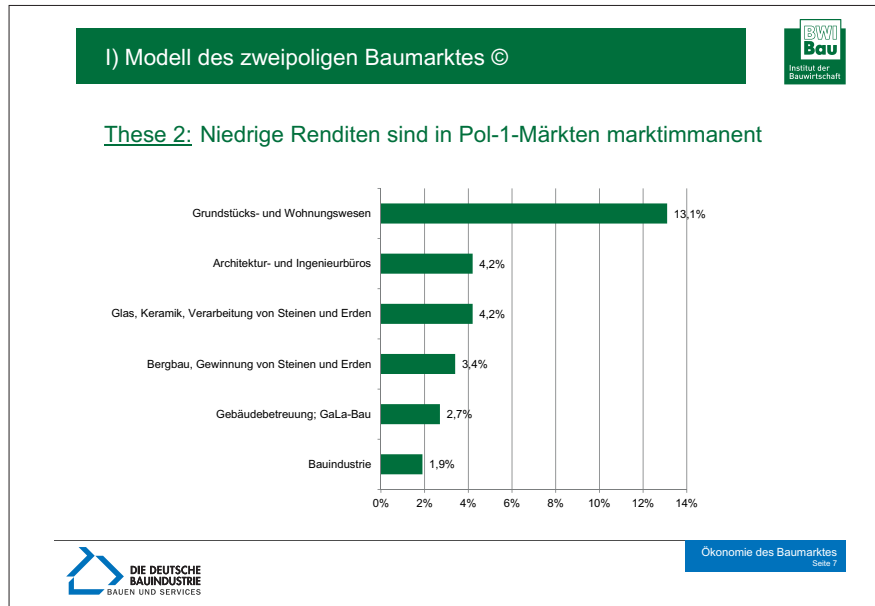
Auch wenn es unangenehme Wahrheiten sind: Sie müssen bei der Strategieentwicklung zwingend berücksichtigt werden.

Die erste unangenehme Wahrheit ist, dass Bauunternehmen als Bauleistungsversprecher in einem Marktumfeld agieren, das Volkswirte als vollkommenen Markt beschreiben. Und was noch unangenehmer ist: Man kann beweisen, dass

in solchen Marktsystemen immer ein unglaublicher Preiswettbewerb herrscht. Volkswirte sagen: „Der Grenzertrag der Unternehmen sinkt in vollkommenen Märkten gegen Null.“ Der Baumensch würde sagen: „In vollkommenen Märkten kann man kein Geld verdienen.“ Dummerweise tendieren Pol-1-Märkte aber hin zu vollkommenen Märkten.

Dies merkt man spätestens dann, wenn man sich die Durchschnittsrenditen des deutschen Baumarktes anschaut. Und das ist die zweite unangenehme Wahrheit:

Diese Rendite ist seit Jahren unglaublich gering, insbesondere dann, wenn man die enormen Risiken betrachtet, die die Bau-tätigkeit mit sich bringt.



Übrigens sind die z. B. vom Sparkassen- und Giroverband veröffentlichten Daten zu den Unternehmensrenditen der Bauwirtschaft kritisch zu hinterfragen. Der baugewerbliche Umsatz betrug z.B. im Jahr 2010 ca. 204 Milliarden Euro. Er wurde von insgesamt ca. 350.000 Unternehmen erbracht. Damit liegt der durchschnittliche Umsatz je Unternehmen bei 580.000 Euro. Demnach entsprechen die in der Statistik ausgewiesenen 6% Rendite einer Einzelunternehmensrendite von ca. 33.000 Euro.

Da 70% aller Unternehmen Einzelunternehmen sind, bei denen der Unternehmerlohn noch im Gewinn enthalten ist, wird verständlich, warum eine tatsächliche Rendite von ca. 2% der Realität des Bauens deutlich näher kommt als die

ausgewiesene Rendite von 6%. So liegt die durchschnittliche Rendite in der Bauwirtschaft nach Auswertungen des BWI-Bau selbst unter den 200 größten Bauunternehmen in Deutschland bei nur 1,9%.

Und eine dritte unangenehme Wahrheit ist, dass der im Baumarkt vorherrschende Preisbildungsmechanismus des „Projektbezogenen Nachfragemonopols“ tendenziell zu nicht selbstkostendeckenden Preisen führt. Wenn es nämlich um den Preis für ein konkretes Bauprojekt geht, gibt es auf Pol-1-Baumärkten einen Nachfrager, der bei mehreren Anbietern Angebote einholt. Den Zuschlag bekommt i.d.R. das preisgünstigste Angebot. Je nach konjunktureller Situation und kapazitiver Auslastung der anbietenden Bauun-

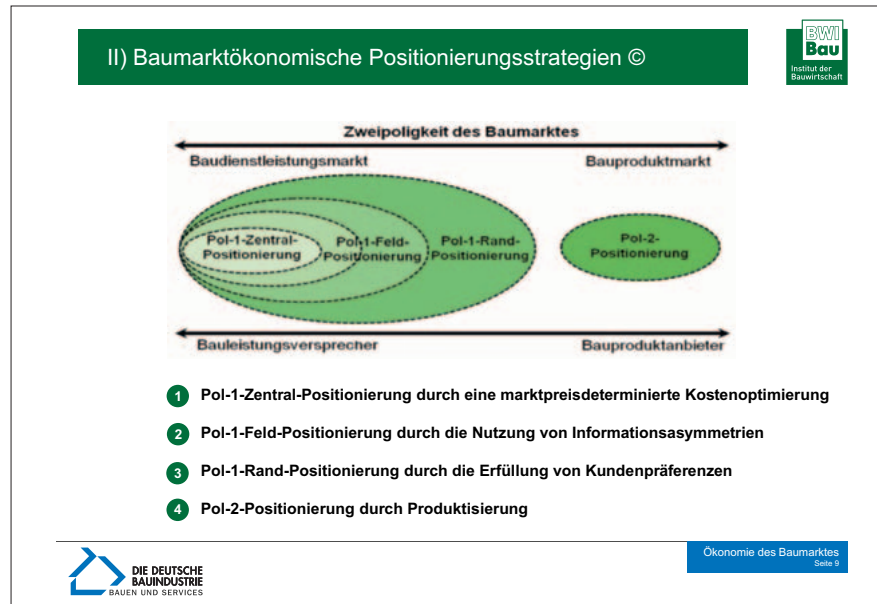
ternehmen werden im Ringen um den Auftrag bei der Preisbildung Kostenbestandteile vernachlässigt, die bei Kalkulation unter Vollkostengesichtspunkten eigentlich in den Angebotspreis einfließen müssten.

An dieser Stelle soll Folgendes ausdrücklich betont werden: Pol-1 und Pol-2 beschreiben die beiden Ränder eines immer differenziert zu betrachtenden Baumarktes. Das heißt: An beiden Polen existieren unterschiedliche Teilmärkte, in denen die oben aufgezeigten Charakteristika mehr

oder weniger intensiv ausgeprägt sind. Darüber hinaus lassen sich die Charakteristika nicht immer eindeutig gegeneinander abgrenzen, da die Grenzen der jeweiligen Teilmärkte sich z.B. überlappen können oder auch in ihren Grenzen gegeneinander verschwimmen.

Dennoch ist es aus Gründen der Komplexitätsreduktion immer sinnvoll auf diese beiden Pole als zentrale Ausprägungen des Baumarktes zurückzugreifen, um die eigene Position auf dem Baumarkt richtig einzuschätzen.

Baumarktökonomische Positionierungsstrategien



Unter Berücksichtigung der aufgezeigten Charakteristika des Baumarktes sind es im Kern vier zentrale Positionierungsstrategien, die Bauunternehmen im zweipoligen Baumarkt aufgreifen können. Dabei geht es immer um die zielgerichtete strategische Ausrichtung eines Unternehmens bzw. seiner Geschäftsbereiche an den Rahmenbedingungen des jeweiligen Teilmarktes. Das heißt: Die zuvor ausführlich beschriebenen Analysen einerseits und die im Überblick dargestellten Normstrategien andererseits dienen einem Unternehmen dazu, entweder seine Grundpositionierung zu festigen oder eine andere Grundpositionierung anzustreben.

Die vier zentralen Grundpositionierungen sind:

- Pol-1-Zentral-Positionierung durch marktpreisdeterminierte Kostenoptimierung
- Pol-1-Feld-Positionierung durch Nutzung von Informationsasymmetrien
- Pol-1-Rand-Positionierung durch Antizipation von Nachfragerpräferenzen
- Pol-2-Positionierung durch Produktisierung

II) Baumarktökonomische Positionierungsstrategien ©



Strategie 1: Pol-1-Zentral-Positionierung durch eine marktpreisdeterminierte Kostenoptimierung

- Produktivitätssteigerung
- Optimierung dispositiver Belange (Arbeitsvorbereitung)
- Risikoidentifikation und Bewertung
- Vorfertigung
- Optimierung auf der Leistungsseite

Merke:

In reinen Pol-1-Märkten ist und bleibt diese Positionierungsstrategie der zentrale Wettbewerbshebel. Dies wohl wissend, dass in einem Markt ohne funktionierende Markteintrittsbarrieren eine kompromisslose Kostenführerschaft nur mittels einer ebenso konsequenten Innovationskraft dauerhaft gelingen kann.



Ökonomie des Baumarktes Seite 13

a) Strategie 1: Pol-1-Zentral-Positionierung durch eine marktpreisdeterminierte Kostenoptimierung

Ziel dieser Positionierungsstrategie ist es, sich bewusst den zentralen Charakteristika von Pol-1-Märkten zu stellen. Im Kern bedeutet dies eine Ausrichtung des Unternehmens und seiner Geschäftsbereiche auf das zentrale Wettbewerbskriterium Preis. Daraus folgt wiederum, dass sich das Bauunternehmen darauf ausrichten muss, im Submissionswettbewerb bestehen zu können. Um also trotz des Preisdrucks eine auskömmliche Rendite erzielen zu können, muss es demnach eine permanente Kostenoptimierung im Hinblick auf ein Marktpreisniveau anstreben. Die Strategie der Pol-1-Zentral-Positionierung durch marktpreisdeterminierte Kostenoptimierung stellt grundsätzlich auf einen Wettbewerbsvorteil gegenüber den Konkurrenten ab, indem die Nachfrage zum günstigsten Preis bedient werden kann und dabei dennoch Gewinne erzielt

werden. Eine fortwährende Kostenoptimierung, sei es durch permanente Kostensenkung und/oder durch Produktivitätssteigerung, wird immer in der Bauausführung zu suchen sein. Sie ist aber insbesondere auch in dispositiven Aspekten der Bauwerkserstellung zu suchen. Dies betrifft im Wesentlichen eine systematische Arbeitsvorbereitung (schon im Angebotserstellungsprozess). Kostenminimierung ist aber auch durch die Vermeidung unerwartet auftretender Kostenerhöhungen im Verantwortungsbereich des Bauunternehmens zu suchen, wobei ein systematisches Bauprojekt-Management mit den Steuerungselementen Controlling und Risikomanagement von zentraler Bedeutung ist. Schließlich ist auch die Leistungsoptimierung auf Bauverfahrensebene Bestandteil der Kostenminimierung.

II) Baumarktökonomische Positionierungsstrategien ©



Strategie 2: Pol-1-Feld-Positionierung durch Nutzung von Informationsasymmetrien

- Aushebelung der vollständigen Markttransparenz
- Schaffen und Ausnutzen von Informationsvorsprüngen
- Streben nach Informationsvorsprüngen
- Merkmal einer funktionierenden Marktwirtschaft
- Legale Informationsvorsprünge sind legitim

Merke:

Dies Strategie ist eine Reaktion bauausführender Unternehmen auf die Preisfokussierung von Pol-1-Märkten und oft der einzige Ausweg aus den Fängen eines nahezu vollkommenen Marktes zu entkommen. Sie ist damit den Charakteristika reiner Pol-1-Märkte geschuldet.



DIE DEUTSCHE
BAUINDUSTRIE
BAUEN UND SERVICES

Ökonomie des Baumarktes
Seite 11

II) Baumarktökonomische Positionierungsstrategien ©



Strategie 3: Pol-1-Rand-Positionierung durch Antizipation von Kundenpräferenzen

- Teilmärkte mit anderen Differenzierungsmerkmalen:
 - Auftraggeber honorieren neben dem Preis auch andere Differenzierungsmerkmale
 - aktive Angebotspolitik hinsichtlich Qualität, Termintreue und/oder wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit
- Teilmärkte mit nicht beliebig austauschbaren Leistungsangeboten
 - Märkte auf denen ein Unternehmen eine nicht vergleichbare Leistung anbietet und damit den Marktpreis autonom (mit)bestimmen kann
 - aktive Angebotspolitik durch monopolistische Nischenbildung

Merke:

Die Strategie zielt darauf ab, durch nischenbezogene Differenzierungskriterien nachhaltig Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz zu erzielen.



DIE DEUTSCHE
BAUINDUSTRIE
BAUEN UND SERVICES

Ökonomie des Baumarktes
Seite 12

b) Strategie 2: Pol-1-Feld-Positionierung durch Nutzung von Informationsasymmetrien

Da „reinrassige“ Pol-1-Märkte nahezu vollkommene Märkte sind, ist es Ziel dieser Positionierungsstrategie, darauf zu setzen, die vollständige Markttransparenz auszuhebeln. Anders ausgedrückt: Ein Bauunternehmen sucht bewusst nach Informationsvorsprüngen gegenüber Wettbewerbern und Kunden, um diese im Angebotsverfahren zu nutzen und die Mechanismen auf Pol-1-Märkten auszuhebeln bzw. ihre Wirkung einzuschränken.

So wird ein strategischer Angebotspreis ermittelt, der Optimierungsoptionen bei der Abrechnungssumme eröffnet. Der Anbieter der Bauleistung offeriert dabei dem

Nachfrager zunächst einen Angebotspreis, der auf die erkennbaren Sachverhalte der vorliegenden Ausschreibung zugeschnitten ist. Im Rahmen eines professionellen Claim-Managements optimiert das Bauunternehmen anschließend das Bau-Soll, indem es die im Angebotsstadium erkannten Lücken im vertraglich vereinbarten Bau-Soll während der Bauausführung im Nachtragsverfahren geltend macht, sofern die daraus resultierenden Leistungen entweder unumgänglich notwendig sind oder aber separat beauftragt werden.

c) Strategie 3: Pol-1-Rand-Positionierung durch Antizipation von Nachfragerpräferenzen

Ziel dieser Positionierung ist es, in Teilmärkten von Pol-1-Märkten tätig zu werden, in denen entweder Auftraggeber neben dem Preis auch andere Differenzierungsmerkmale eines Unternehmens (aktive Angebotspolitik hinsichtlich Qualität, Termintreue und/oder wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit) honorieren, oder in denen ein Unternehmen eine nicht vergleichbare Leistung anbietet und damit den Marktpreis für diese Leistung autonom bestimmen kann (aktive Angebotspolitik durch monopolistische Nischenbildung). Insofern versucht ein Bauunternehmen mit dieser Positionierung, in Segmenten des Pol-1-Marktes zu agieren, in denen die o. g. Charakteristika weniger intensiv wirken oder – neben dem Preis der

angebotenen Bauleistung – auch andere Differenzierungskriterien bei der Auftragsvergabe herangezogen werden. Dies sind i. d. R. Segmente des Baumarktes, in denen unternehmerische Merkmale wie Flexibilität, Termintreue, Qualität, Kostensicherheit u. a. m. aus Sicht des Nachfragers von Bauleistungen besonders berücksichtigt werden. Mitunter erfolgt in bestimmten Nischen schon der schrittweise Übergang vom reinen Bauleistungsversprecher zum Produktanbieter. Dies wird immer dann der Fall sein, wenn ein Bauunternehmen in einem Segment nicht jedwede individuelle Nachfrage eines Kunden befriedigen möchte, sondern z. B. nur vorkonfektionierte Bauleistungen anbietet.

II) Baumarktökonomische Positionierungsstrategien ©



Strategie 4: Pol-2-Positionierung durch Produktisierung

- "Sprung" von Pol-1-Märkten auf Pol-2-Märkte
- Geänderte Vermarktungs- und Prozessabläufe verlangen einen Umdenkungsprozess im Unternehmen.
- Auf Gesamtunternehmens- oder Geschäftsfeldebene
- Prüfung, ob eine gesellschaftsrechtliche Trennung sinnvoll

Merke:

Der Bauproduktmarkt erfordert gänzlich andere Handlungsmuster, als es ein Bauunternehmen aus seinem angestammten Pol-1-Markt heraus kennt. Dies kann so weit gehen, dass die Anforderungen an Mitarbeiter sich in einem Umfang verändern, dass nicht sicher gestellt ist, diesen strategischen Positionierungswechsel mit der angestammten Belegschaft schaffen zu können.



Ökonomie des Baumarktes
Seite 13

d) Strategie 4: Pol-2-Positionierung durch Produktisierung

Ziel dieser Grundpositionierung ist es, den Pol-1-Markt mit seinen restriktiven Bedingungen für Bauleistungsversprecher zu verlassen und den Sprung in den Pol-2-Markt zu wagen, in der Annahme, dass der Bauproduktmarkt bessere Renditechancen eröffnet. Mit dem Wechsel in einen am Produktverständnis der Kunden orientierten Markt verlässt das Bauunternehmen aber auch seine angestammten Vermarktungsabläufe: Das Bauunternehmen definiert dabei ein marktorientiertes Bau-Soll und entwickelt ein handelsfähiges Gut, welches es vervielfältigen und für mehrere Kunden individuell angepasst verkaufen kann.

Damit zielt diese Strategie darauf ab, nicht originär auf die Anfrage eines Kun-

den zu reagieren (abwartende akquisitorientierte Dienstleistungssicht), sondern aktiv den Markt zu bearbeiten (vertriebsorientierte Produktsicht).

Die Pol-2-Positionierung durch Produktisierung bedeutet also einen Wechsel von Pol-1- in Pol-2-Märkte. Dies kann sowohl auf der Gesamtunternehmensebene erfolgen, kann sich aber auch auf einzelne Geschäftsbereiche beschränken. Bei dieser strategischen Stoßrichtung folgerichtig von einem Sprung in den Produktmarkt zu sprechen, ist dem zentral zu berücksichtigenden Umstand geschuldet, dass Pol-2-Märkte nach vollkommen anderen Regeln funktionieren als Pol-1-Märkte. Das muss einem Unternehmen vor einer solchen Positionierung unbe-

dingt bewusst sein, da dies vielfältige Auswirkungen auf alle strategischen und operativen Aspekte eines Unternehmens hat. Produktmärkte folgen anderen Re-

geln als Dienstleistungsmärkte und stellen demnach andere Anforderungen an die handelnden Personen und eingesetzten Instrumente.

Fazit

Das Erklärungsmodell des zweipoligen Baumarktes soll Bauunternehmen helfen, sich bei ihrer Strategieentwicklung dezidiert mit den Rahmenbedingungen des relevanten Marktes zu beschäftigen. Die aufgezeigten baumarktrelevanten Positionierungsstrategien sollen Leitplanken für eine methodisch fundierte Strategieentwicklung im Bauunternehmen sein. Völlig falsch wäre es, die Ausführungen so zu

verstehen, dass sie den individuellen Strategieentwicklungsprozess im Unternehmen ersetzen können.

Strategieentwicklung ist ein unternehmensindividueller Prozess und kein Baukastensystem! Erst wenn die Strategie wirklich fundiert aufgestellt ist, gilt es, sich an den zweiten Schritt zu machen, nämlich an die erfolgreiche Umsetzung.

Literaturquellen



Herausgegeben vom

Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e. V.

Hauptabteilung Volkswirtschaft,
Information und Kommunikation

Kurfürstenstraße 129
10785 Berlin

Telefon | 030 2 12 86-0

Telefax | 030 2 12 86-189

E-Mail | info@bauindustrie.de

www.bauindustrie.de

März 2015