

Die Baubranche entdeckt das Marketing

Autorin: Vera Hermes

Während der großen Baukrise von Mitte der 90er-Jahre bis etwa 2005 fiel jeder zweite Arbeitsplatz in der Bauwirtschaft weg. Die Branche fand neue Wege, um ihre Existenz zu sichern. Dafür ist eine neue Marketingorientierung mitverantwortlich, findet Professor Sammy Ziouziou, Deutschlands erster Professor für Baumarketing.

Was veranlasste Sie, die erste Professur für Baumarketing in Deutschland ins Leben zu rufen?

SAMMY ZIOUZIOU: Ich habe selbst in der Bauwirtschaft gearbeitet und immer wieder festgestellt, dass das Marketing in der Bauwirtschaft unterrepräsentiert ist. Die Bauindustrie hat in den vergangenen Jahrzehnten immer stärker globalisiert, dies aber häufig ohne erkennbaren strategischen Ansatz. Die Literatur zum Thema ist noch dürftiger. Marketing ist aber für Bauunternehmen hochrelevant, auch wenn die das zum Teil noch nicht wahrhaben wollen. Also habe ich begonnen, mich damit zu beschäftigen und das Buch geschrieben.

Sie stellen in Ihrem Buch eine zunehmende Marketingorientierung in Bauunternehmen fest – woher rührt dieses neue Interesse an Marketing?

ZIOUZIOU: Wir hatten in Deutschland nach der Wiedervereinigung bis etwa 1995 einen Bauboom. Auf dieses Strohfeuer folgten deutliche Nachfrageein-

brüche: Der Staat als Nachfrager zog sich zurück, aufgrund der Rezession sank die Nachfrage aus der Wirtschaft und von Privathaushalten. Sowohl die Forschung als auch die Bauindustrie haben die Krise damals von ihrer Dauer her deutlich unterschätzt. Die Bauunternehmen stiegen in einen Preiswettbewerb ein. Die Durststrecke wurde immer länger und dauerte schließlich fast eine Dekade, in der die Branche knapp 50 Prozent ihrer Beschäftigten abbaute. Der Druck war groß, die Vorstände mussten reagieren. Und so prüften sie, wie und wo sie ihre Kapazitäten abseits des gesättigten deutschen Marktes einsetzen könnten, prüften ihre Marktchancen und machten sich Gedanken darüber, wie sie sich aus dem ruinösen Baugeschäft zurückziehen könnten. Das erforderte neue Geschäftsmodelle und strategisches Marketing.

Wie schlägt sich das in der Praxis nieder?

ZIOUZIOU: Die Bauunternehmen kon-

zentrieren sich nicht länger auf das reine Baugeschäft, sondern migrieren in Bereiche, die Geschäfte versprechen. So hat sich das Unternehmen Goldbeck erfolgreich auf den Bereich Parkhäuser spezialisiert. Auch Public-Private-Partnership-Projekte sind ein neuer Weg. Das Baugeschäft gliedert sich im Wesentlichen in vier Phasen: Planen und Finanzieren, Bauen, Betreiben sowie der Rückbau. Die Betriebsphase ist die längste, so wird etwa ein Flughafen gut 25 bis 30 Jahre betrieben. Diese Phase verspricht über lange Jahre ein stabiles Geschäft, deshalb sind die großen Bauunternehmen ins Facility-Management eingestiegen. Erst dadurch, dass das alte Geschäftsmodell nicht mehr funktionierte, war die Bauindustrie gezwungen, über Marketing nachzudenken und es zu professionalisieren.

Bei großen Bauunternehmen machen die klassischen Bauaktivitäten nicht einmal mehr die Hälfte des Gesamtumsatzes aus. Entfernen sich die Bauunternehmen damit nicht gefährlich weit von ihrer Kernkompetenz?

ZIOUZIOU: Ja und nein. Es ist die Gefahr da, dass, wie in der Automobilindustrie, die Wertschöpfungstiefe sinkt. Risiken werden nach unten verlagert, Kompetenzen gehen verloren. Man weiß im Vorfeld nicht, wo der Point of no Return ist. Auf der anderen Seite kommen aber durch neue Geschäftsmodelle auch neue Kompetenzen hinzu. Bilfinger Berger oder Hochtief wollen beides: Sie fahren in



»Die Bauindustrie müsste dafür sorgen, dass sie sehr viel stärker als innovative Industrie wahrgenommen wird.«

Zu wenig Strahlkraft: Die Bauwirtschaft muss besser für sich werben, fordert Bamarketing-Spezialist Sammy Ziouziou

Deutschland das klassische Baugeschäft zurück, bauen es dafür aber in anderen Märkten teilweise aus und erhalten sich damit ihre klassische Kompetenz.

Bauunternehmen haben nur sehr begrenzte Möglichkeiten, die Nachfrage zu stimulieren. Wie kann Bamarketing Abhilfe schaffen?

ZIOUZIOU: Die Baunachfrage ist gesteuert durch Zinssätze, konjunkturelle Aspekte und andere makroökonomische Stimulantien. All das können Bauunternehmen nur sehr begrenzt beeinflussen. Aber sie können sich strategisch aufstellen und aus der Marketingperspektive prüfen, wo es entlang der Wertschöpfungskette Bereiche gibt, die zu erschließen sich

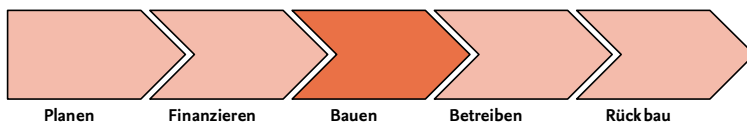
lohnt. Hochtief bietet jetzt beispielsweise Energy Services. Die Unternehmen müssen Tendenzen aufgreifen – und wenn sie das machen, sind sie im Marketing drin. Auch im Kommunikationsauftritt kann Marketing einen Wertschöpfungsbeitrag leisten. Es gibt noch viele Potenziale, die längst nicht erschlossen sind.

Wo müsste die Branche Ihrer Einschätzung nach als Erstes anpacken?

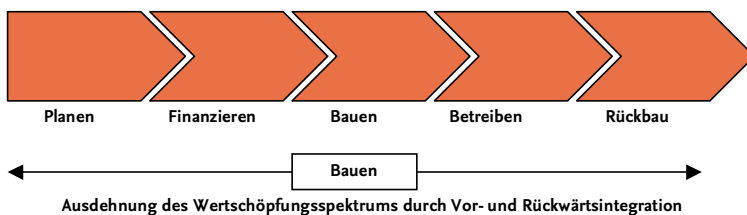
ZIOUZIOU: Die Bauindustrie müsste dafür sorgen, dass sie sehr viel stärker als innovative Industrie wahrgenommen wird. Sie müsste stärker an gesellschaftlichen Themen wie Reduzierung von CO₂-Emissionen teilhaben. Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung müssten die Unternehmen außerdem schon jetzt High Potentials an sich binden und dabei auch das Thema Gender endlich aufgreifen. Bislang kommen Frauen in der Bauindustrie meist nur als Sekretärinnen vor. Hier müsste die Bauindustrie mit geschickten Marketinginstrumenten für sich werben. Ein weiterer Punkt: Wir haben mit Studenten die Internetauftritte von Bauunternehmen untersucht und festgestellt, dass das Kommunikationsmittel Internet viel stärker auf die verschiedenen Anspruchsgruppen ausgerichtet werden müsste. Es gibt noch viel Optimierungspotenzial.

DIE NEUE WERTSCHÖPFUNGSKETTE

Prozesskette Bau (Grundschemata)



Prozesskette Bau und Leistungsspektrum der Bauunternehmen



Legende:

- Keine klassischen Tätigkeitsfelder
- Klassische Tätigkeitsfelder

Die Bauunternehmen konzentrieren sich nicht länger auf das reine Baugeschäft, sondern migrieren in Bereiche, die Geschäfte versprechen. Bei einer üblichen Nutzungsdauer von Bauwerken von circa 30 oder mehr Jahren ist es offensichtlich, dass die Betriebsphase wirtschaftlich für den Kunden von hoher Relevanz ist, auch daher bieten sich hier viele Ansatzpunkte für neue Betätigungsfelder, die einen echten Mehrwert für den Kunden schaffen können. Ein Beispiel: Da die Energiekosten in Zukunft nach den meisten Prognosen steigen werden, bieten einige Bauunternehmen ein komplettes Set von Energiemanagementdienstleistungen an. Die heutigen Marktsegmente der Bauwirtschaft sind so bunt und breit gestreut, dass man manchmal zweimal hinschauen muss. Inzwischen bauen und betreiben die Baufirmen Gefängnisse, Schulen, Krankenhäuser und sogar Feuerwachen, und das nicht nur in Deutschland.

Quelle: Sammy Ziouziou

2008 waren in Europa unter den 50 größten Baukonzernen nur noch zwei deutsche. Eines davon ist die Hochtief



Öffentliche Diskussionen: Für die Elbphilharmonie sind Hamburg und die Hochtief AG eine Public Private Partnership eingegangen. Die Beziehung ist mittlerweile ziemlich zerrüttet, denn die Kosten sind aus dem Ruder gelaufen.

AG, die nun von der spanischen ACS übernommen werden könnte. Inwiefern ist die drohende Übernahme des deutschen Bauriesen ein Marketing- und Vertriebsthema?

ZIOUZIOU: Die deutsche Bauindustrie wird in der Welt wahrgenommen, sie hat einen Vertrauenskredit, man unterstellt ihr eine technische Expertise. Wenn ein deutsches Bauunternehmen unter spanische Kontrolle gerät, ist dieses Bild gefährdet. Das ist für unsere Branche, die ohnehin wenig Strahlkraft etwa auf Hochschulabsolventen hat, schon ein Thema.

Wie beurteilen Sie, dass Roland Koch als neuer Chef von Bilfinger Berger antritt?

ZIOUZIOU: Sicher ist eine derartige Personalentscheidung für die deutsche Bauindustrie ungewöhnlich, insofern kann ich die verhaltenen

Reaktionen einiger Akteure grundsätzlich nachvollziehen. Andererseits muss mangelnder Stallgeruch nicht unbedingt als K.-o.-Kriterium gelten; Roland Koch hat seine Fähigkeiten als Ministerpräsident unter Beweis gestellt. Der Aufsichtsrat hatte unter



mehreren Bewerbern auszuwählen, und die Wahl ist nach Presseberichten einstimmig für Herrn Koch ausgefallen, was man als großen Vertrauensbeweis bewerten kann.

Apropos Vertrauen: Schlagen sich Kostenskandale wie der um die Elbphilharmonie, Bauskandale wie um den Bau der Kölner U-Bahn oder auch der Widerstand gegen Stuttgart 21 auf das Image der Bauunternehmen nieder?

ZIOUZIOU: Eher unterproportional. In der Tendenz erreicht das andere Zielgruppen, Entscheider lassen sich davon nicht beeinflussen. Was sich negativ niederschlägt, ist eine öffentliche Schlammschlacht zwischen Bauunternehmen, Architekten und Kunden. ←

↘
Baumarketing

Die deutsche Bauwirtschaft hat sich in den vergangenen 20 Jahren stark verändert. Mit diesem Wandel hielt das Marketing Einzug in die großen Unternehmen der Baubranche. In seinem aktuellen Buch „Bau-Marketing“ (Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2010) beschäftigt sich Dr. Sammy Ziouziou, Professor für Marketing an der Beuth Hochschule für Technik in Berlin, mit der Bauindustrie, ihren Unternehmen und Absatzmärkten aus der Marketingperspektive. Sammy Ziouziou, der derzeit ein eigenes Institut für Baumarketing plant, war in internationalen Führungsfunktionen in der Bauindustrie, unter anderem in Argentinien, Brasilien, Indien, Griechenland und der Tschechischen Republik, tätig. ←