



Von der Analyse zur Strategie

Als Architekturbüro ist es nicht unbedingt notwendig, umfangreiche und statistisch anspruchsvolle Marktanalyse umzusetzen. Viel ist schon gewonnen, wenn Sie „ein Ohr am Markt haben“. Am besten setzen Sie das um über

- Offene Gespräche mit Bauherren über Ihre Anforderungen und Wünsche – vor allem auch im Bereich der Dienstleistung.
- Die Durchführung einer Kundenbefragung während der Laufzeit von längeren Projekten oder nach der Abwicklung von Projekten.

Umfangreiche Marktinformationen sind die Grundlage eines überzeugenden Marketings. Nun hängt Ihre Positionierung und Ihre Strategie nicht nur von dem ab, was der Markt braucht, sondern natürlich auch davon, welche Leistungen Sie erbringen können und wollen.

In diese Langversion zu dem Artikel wird in verschiedenen Schritten dargestellt, wie Sie Ihr Marketing aufstellen können.

1 Grundsätze Ihres Marketingmanagements

Basis für den Erfolg Ihres Marketingmanagementsystems ist ein tief verwurzelt und von allen Beteiligten umgesetztes Marketingverständnis.

Wenn Sie mit erfolgreichen Büroinhabern sprechen, dann werden Sie feststellen, dass es eine Minderheit ist, die ihren Erfolg einfach nur glücklichen Umständen zu verdanken glaubt. Die Mehrheit hingegen hat sehr konkrete Vorstellungen von der Basis des eigenen Erfolgs: Es sind die Grundsätze, die letztlich in jeder Alltagsentscheidung zum Tragen kommen. Sie haben klare Zielvorstellungen und denken nicht nur bis zum nächsten Tag. Sie bieten allen Beteiligten sichere Orientierungen und setzen Ihre Richtlinien konsequent um.

Ziehen Sie sich mit Ihren Partnern und wichtigsten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zurück und nehmen Sie sich Zeit. Formulieren Sie die Grundsätze Ihres zukünftigen Marketingmanagementsystems. Folgende Aspekte sollten in Ihren Grundsätzen enthalten sein:

- **Ihre Haltung zu den sich wandelnden Märkten:** Wollen Sie Opfer oder Lenker sein? Wollen Sie die Zukunft Ihres Büros selbst in die Hand nehmen oder wollen Sie abwarten, was die Märkte bringen?
- **Ihr Verhältnis zum Kunden:** Wer steht im Fokus Ihres Denkens und Handelns – der Kunde oder die Kammer?



- **Die akquisitorische Grundhaltung Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:** Spüren Sie Potentiale auf und nutzen Sie diese zum Nutzen Ihres Büros und Ihrer Kunden?
- **Ihre Einstellung zum Service:** Geht Ihr Anspruch über das bloße Erfüllen der HOAI hinaus?
- **Ihre Kundenbetreuung:** Ist der Kunde nach Abschluss eines Projekts für Sie abgehakt?

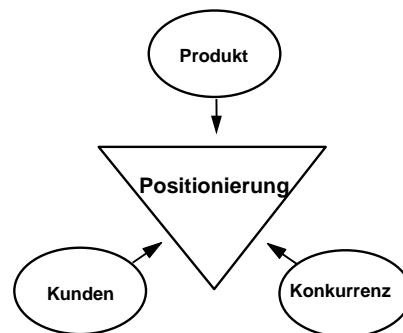
Formulieren Sie prägnante Aussagen zu diesen Aspekten. Ihre Grundsätze befähigen Sie, auch in schwierigen Zeiten Ihre Akquisitionstätigkeiten zu steuern.

Erarbeiten Sie nun mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, was diese Grundsätze für den Arbeitsbereich jedes Einzelnen bedeuten.

2 Analyse der eigenen Position im Markt

Das Fundament jedes Marketings und jeder Akquisition ist die Positionierung Ihres Büros. Ein gute Positionierung zeichnet sich durch drei Aspekte aus:

- Sie treffen genau die Interessen und Bedürfnisse Ihrer Zielgruppe.
- Sie unterscheiden sich deutlich von der Konkurrenz.
- Sie können die Dienstleistung in der geforderten Qualität erbringen.



Welche Positionierungen für Ihr Büro in Frage kommen, lässt sich nicht mit Pauschalrezepten beantworten. Jedes Büro muss in dem Dreieck "Produkt-Kunde-Konkurrenz" seine eigenen Positionierungen finden.

Zwei Wege allerdings sind wenig aussichtsreich: Die Fixierung auf eine einzige Zielgruppe und der Ansatz "Wir machen alles!". Im ersten Fall machen Sie sich zu abhängig und damit anfällig für Einbrüche in dem gewählten Markt. Hinter der Entscheidung für den zweitgenannten Weg steht zumeist die Angst, bestimmte Aufträge nicht zu bekommen, wenn die Positionierung nicht alle möglichen Fälle ausdrücklich einschließt. Andererseits besteht



aber die Gefahr, dass potentielle Auftraggeber Ihr Profil nicht mehr erkennen können und aus diesem Grunde keine Entscheidung für Ihr Büro treffen.

Erfolg versprechend ist die Ausweitung des Geschäfts auf mehrere potentielle Kundenkreise, für die entsprechende Positionierungen erarbeitet werden müssen. Die Erarbeitung der Positionierung ist die Grundlage aller Marketingmaßnahmen. Die Positionierung ist die Botschaft, die zielgruppenspezifisch und für jeden Markt kommuniziert wird.

Sie sollten die Möglichkeit nutzen, in einem bürointernen Workshop Ihre eigene Positionierung zu erarbeiten. Wenn Sie so etwas noch nie gemacht haben, sollten Sie für ein Büro mittlerer Größe zwei Arbeitstage einplanen. Je strenger Sie sich an die Arbeitsschritte halten, desto effektiver wird Ihre Arbeit sein. Nutzen Sie Möglichkeiten der Visualisierung (z.B. Flipchart, Pinwand, Whiteboard).

Teilnehmende an diesem Workshop sollte die "erweiterte" Geschäftsleitung sein. Dazu gehören die Büroinhaberinnen und -inhaber bzw. die Geschäftsführung sowie alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die wesentlich im Bereich der Akquisition tätig sind. Wen Sie letztlich auswählen, hängt natürlich auch vom Stil Ihres Büros ab.

Nehmen Sie sich die für diesen Workshop notwendige Zeit. Eine gute Akquisitionsstrategie ist die Basis für ein Jahr systematische Akquisitionsarbeit. Wenn Sie davon ausgehen, dass vom ersten Kontakt bis zum Auftrag durchaus ein Jahr vergehen kann, wird deutlich, wie wichtig es ist, diese Strategie sorgfältig zu erarbeiten.

Arbeiten Sie den Leitfaden Schritt für Schritt durch und halten Sie Ihre Ergebnisse schriftlich fest. Bestimmen Sie jemanden, der den Ablauf der Diskussion moderiert und steuert.

3 Analyse der eigenen Dienstleistung

In Ihrem Büro haben sich im Rahmen der Projektbearbeitung vielfältige Erfahrungen angesammelt. Möglicherweise verfügen einige Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Spezialwissen. Oder Sie als Inhaberin oder Inhaber des Büros haben Interessenschwerpunkte und Fähigkeiten, die Sie von anderen unterscheiden. Hieraus können Sie Ihre Kernkompetenzen ableiten.

Dokumentieren Sie,

- welche Leistungen Sie zur Zeit erbringen,
- welche Sie davon besonders gut beherrschen und
- welche Leistungen Sie in Zukunft ausbauen und anbieten wollen.

Erfassen Sie alle Leistungen und nicht nur die der HOAI. Beziehen Sie in Ihre Überlegungen Ihre (potentiellen) Kooperationspartner mit ein. Ein Leistungspaket für bestimmte Kunden



kann auch aus der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen entstehen. Diese Unternehmen müssen dabei nicht unbedingt Planungsbüros, sondern können auch Finanzdienstleister, Unternehmensberater oder Makler sein.

Beschreiben Sie Ihre Leistungen so konkret wie möglich. Häufig steckt die Besonderheit im Detail, etwa in einer speziellen Facette der Leistung oder in der Art und Weise, wie die Leistung erbracht wird.

4 Konkurrenzanalyse

Die Betrachtung und Analyse der Mitbewerber hilft Ihnen, Ihre eigenen Stärken und Schwächen genauer zu erkennen. Die Stärken bauen Sie konsequent aus und stellen sie nach außen überzeugend dar. Ihre Schwächen sollten Sie energisch bearbeiten.

Eine Form der Konkurrenzbeobachtung ist das so genannte Benchmarking. Benchmarking, der Vergleich mit den Besten der Branche, ist ein Weg, um Anregungen für die Entwicklung des eigenen Büros zu bekommen. Sie betrachten den Branchenprimus und analysieren dessen Vorgehensweise.

Fertigen Sie eine Liste von etwa zehn Konkurrenten an, die Sie in Ihren Märkten für besonders leistungsfähig halten. Wichtig ist hierbei, dass Sie Ihre gesamte Konkurrenz beispielhaft dargestellt haben. Ihre Mitbewerber könnten z. B. sein:

- Planungsbüros, die am gleichen Ort ansässig sind
- Bauabteilungen von öffentlichen Auftraggebern
- Planungsabteilungen von Bauträgern
- Generalplaner
- Generalübernehmer
- Fachingenieure
- Andere Planungsbüros
- Projektsteuerer
- Projektentwickler

In einem zweiten Schritt definieren Sie Ihre Stärken und Schwächen gegenüber Ihren Mitbewerbern. Bearbeiten Sie dabei folgende Punkte:

- **Leistungsangebot:**
 - Leistungsbereiche
 - Kooperationspartner
 - Technische Ausstattung
 - Spezialgebiete



- **Qualitätsaspekte:**
 - Service
 - Kundenbetreuung
 - Qualität der Planung und Ausführung
- **Marktauftritt:**
 - Öffentlichkeitsarbeit
 - Kontaktflächen und Netzwerke
 - Darstellung des Büros in Print- und Digitalmedien
 - Image
 - Akquisition
- **Strategien:**
 - Historie des Büros
 - Trends und zukünftige Entwicklungen
- **Größe:**
 - Umsatz / Gewinn
 - Bauvolumen
 - Mitarbeiterzahl
 - Standorte
- **Interne Organisation:**
 - Qualitätsmanagementsystem
 - Wirtschaftlichkeit der Projektabwicklung

Das Formblatt Konkurrenzanalyse können Sie sowohl für Einzelvergleiche als auch für eine zusammenfassende Standortbestimmung verwenden.

Formulieren Sie Ihre Stärken und den Nutzen, den Ihre Kunden konkret davon erwarten können.

Erstellen Sie eine Liste Ihrer Schwächen und einen Maßnahmenplan zur Beseitigung der Schwachpunkte.

5 Analyse der Kunden und ihrer Anforderungen

“Den” Kunden schlechthin gibt es leider nicht. Sie müssen sich schon ein differenziertes Bild Ihrer potentiellen Kunden erarbeiten. Dazu ist es notwendig, Ihre Kunden in so genannte Zielgruppen einzuteilen. Durch Analyse der jeweiligen Bedürfnisse können Sie Ihre Angebote dann auf die Interessen und Wünsche der Kundengruppen gezielt ausrichten.

Überlegen Sie, welche Ihrer (zukünftigen) Kundengruppen sich klar voneinander abgrenzen lassen. Definieren Sie die Zielgruppen.

Analysieren Sie die Anforderungen der Zielgruppen (der öffentliche Auftraggeber will etwas ganz anderes von Ihnen als der Investor). Informationen über die Anforderungen benötigen



Sie, um Ihren Marktauftritt gezielt ausrichten zu können und mit Ihrem Angebot den “Nerv” Ihrer Kunden zu treffen.

Bearbeiten Sie für jede Zielgruppe die folgenden Fragen:

- Was versteht dieser Kunde unter Qualität?
- Welche Einstellung hat der Kunde zu dem Planer?
- Was erwartet der Kunde von einem Planer?
- Welche Einstellung hat der Kunde zu dem Thema Architektur?
- Welche Einstellung hat der Kunde zu dem Thema Service?
- Was ist der Ansprechpartner für ein Typ?
- Welche Einstellung hat der Kunde zu Geld?
- Wie ist die Arbeitsweise des Kunden?

Trennen Sie die Anforderungen, die alle Ihre Zielgruppen gemeinsam haben und die jeweils zielgruppenspezifischen Anforderungen deutlich voneinander ab.

6 SWOT-Analyse: Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken

SWOT steht für Stärken (**Strengths**), Schwächen (**Weakness**), Chancen (**Opportunities**) und Risiken (**Threats**). Während sich Stärken und Schwächen auf die aktuelle Situation in Ihrem Unternehmen beziehen, geht es bei den Chancen und Risiken vor allem um externe Faktoren, die in Zukunft von Bedeutung sein werden: Welche Möglichkeiten eröffnen sich und was kann den Erfolg gefährden?

Stärken und Schwächen sind vom Unternehmen direkt beeinflussbar und ermöglichen Ihnen eine positive Differenzierung zum Wettbewerb. Erkannte Schwächen dienen als Grundlage für einen Maßnahmenplan, erkannte Stärken bilden die Basis für Alleinstellungsmerkmale (USP´s). Chancen und Gefahren sind in der Regel nicht durch Sie beeinflussbar, sondern vom Markt oder dem Gesetzgeber vorgegeben. Aber wenn Sie sie kennen, können Sie sich darauf einstellen!

Stärken	Schwächen
Chancen	Risiken



Führen Sie die SWOT-Analyse durch. Das FB SWOT-Analyse hilft Ihnen dabei.

Wenn Sie sich ein Bild über Ihre Stärken und Schwächen sowie über Chancen und Risiken gemacht haben, beantworten Sie für sich folgende Fragen:

- Wie setzen wir unsere Stärken ein, um die Chancen der Marktes zu nutzen?
- Wie setzen wir unsere Stärken ein, um die Gefahren des Marktes zu meistern?
- Wie bauen wir unsere Schwächen ab, um die Chancen der Marktes zu nutzen?
- Wie bauen wir unsere Schwächen ab, um die Gefahren des Marktes zu meistern?

7 Positionierung des Büros

Sie haben Ihre Dienstleistungen, Ihre besonderen Stärken und Schwächen gegenüber Ihren Mitbewerbern sowie Ihre Zielgruppen analysiert. Nun geht es darum, Ihre Positionen im Gesamtmarkt für Planungsbüros auf den Punkt zu bringen.

Die Positionierung sollte Ihr gegenwärtiges Geschäft abdecken und zusätzlich Schritte in die Zukunft unternehmen.

Definieren Sie auf der Grundlage der bisherigen Schritte die Märkte, die Sie bearbeiten wollen. Verknüpfen Sie hierzu die Zielgruppen mit den speziell für diese Zielgruppen zugeschnittenen Leistungspaketen ("Wir bieten die Leistung X für die Zielgruppe Y").

Überprüfen Sie die Fähigkeit Ihrer Positionierung, gegenwärtig ein profitables Geschäft aufzubauen und die Zukunftsfähigkeit Ihrer Märkte zu sichern.

Wenn Sie sich in der Leistungen-Zielgruppen-Matrix (FB Märkte) nur in dem Quadranten 1 wieder finden, sollten Sie über die zukünftige Entwicklung Ihres Büros noch einmal nachdenken. Optimal ist: Ein solider Sockel in den bestehenden etablierten Märkten (Quadrant 1), entschlossene Schritte in neue Märkte (Quadranten 2 und 3) und Perspektiven für eine neue Zukunft (Quadrant 4).

Formulieren Sie Ihre "Verkaufsargumente". Beschreiben Sie überzeugend, warum Sie in diesem Markt der richtige Partner sind.

Überprüfen Sie die Abgrenzung Ihrer Märkte noch einmal.

Bewerten Sie die Reife der jeweiligen Märkte für Ihr Geschäft und Ihre Reife für die Märkte: Erfüllt Ihr Büro bereits alle Anforderungen, die der Markt an Sie stellt? Ist der Markt bereit für Ihre Ideen?



8 Produktpolitik

Ob mit oder ohne HOAI – Sie konkurrieren mit vielen Mitbewerbern in einem schwierigen Marktumfeld. Die Qualität der eigenen Arbeit ist kein Garant für zukünftige Aufträge. Zum erfolgreichen Marketing gehört daher, echte Produktpolitik zu betreiben und mit seinen Stärken offensiv aufzutreten.

Sie kennen jetzt Ihre Stärken und haben eine Positionierung erarbeitet. Jetzt heißt es kreativ sein: Welche Ihrer Stärken können Sie nutzen, um mindestens einer Ihrer Zielgruppen ein Produkt bzw. eine Dienstleistung zu einem Festpreis anzubieten? Ein Beispiel: Sie sind spezialisiert auf den Bau von Verwaltungsgebäuden, außerdem kennen Sie sich gut mit energiesparenden Beleuchtungssystemen und -konzepten aus. Bieten Sie als Dienstleistung einen Check bestehender Beleuchtungskonzepte auf Schwachstellen an oder als Zusatzleistung bei der Planung die Erstellung eines Beleuchtungskonzeptes – jeweils zum Festpreis.

Ihr Vorteil ist, dass Sie eine greifbare Dienstleistung kreiert haben. Sie sind innovativ, und Ihre Auftraggeber wissen, worauf Sie sich einlassen, schließlich stehen Leistung und Preis von vornherein fest. Jetzt können Sie Ihre neue Dienstleistung breit im Markt streuen. Am Ende bleiben ein paar Aufträge übrig und – Ihr Name! Dadurch kann ein kleines Produkt zum Türöffner für weitere Aufträge werden.

Entwickeln Sie unter Berücksichtigung Ihrer Kompetenzen, Zielgruppen, Märkte und ggf. Kooperationen eine Dienstleistung, die Sie zu einem Festpreis anbieten können. Lassen Sie sich dabei von folgenden Rahmenbedingungen leiten:

- Echter Nutzen/Mehrwert für die eigene(n) Zielgruppe(n)
- Langfristige Verfügbarkeit der zur Erbringung der Dienstleistung notwendigen Ressourcen
- Angebot muss als Festpreis kalkulierbar sein
- Angebot muss einfach zu kommunizieren und verständlich sein

9 Akquisitionsstrategien

“Wenn man einen Kunden siebenmal kontaktet hat, bekommt man einen Auftrag.” Diese Formel erzeugt bei einem Planer zunächst einmal eine Gänsehaut, scheint sie doch mehr für Versicherungsvertreter geeignet zu sein. Aber die Formel macht deutlich, dass Vertrauen nur dann entsteht, wenn eine genügend große Anzahl konstruktiver und angenehmer Kontakte zustande gekommen ist.

Die kontinuierliche Betreuung ist die Voraussetzung für einen Vertragsabschluss. Derjenige Anbieter wird den Auftrag bekommen, der sich einmal mehr gezielt um den Auftraggeber gekümmert hat als seine Konkurrenz.



Aufgabe der Akquisitionsstrategie ist es, den systematischen Weg zum Aufbau dieser Kundenbeziehung zu definieren. Sie muss die Gegebenheiten der Branche, des eigenen Unternehmens und der beteiligten Menschen berücksichtigen, um auch wirklich zu funktionieren. Wenn sie aufgesetzt ist, richtet sie mehr Schaden als Nutzen an.

Die Möglichkeiten, Kontakte zu den Kunden herzustellen und zu halten, sind vielfältig:

- Telefonat
- persönliches Gespräch
- Brief
- Fax
- Mailing
- Internetauftritt
- Broschüre/Prospekt
- Artikel
- Besichtigung eines Projektes
- Messe
- Vernissage
- Vortrag
- Diskussionsforum
- ...

Dieses sind nur einige Möglichkeiten. Aus der konkreten Situation Ihres Büros heraus werden sich noch weitere interessante Kontaktflächen finden lassen.

Da häufige und sinnvolle Kundenkontakte für die Erarbeitung einer Vertrauensbasis wichtig sind, besteht der nächste Schritt darin, die richtigen Kontakte für die Zielgruppe und die Rahmenbedingungen des Büros zu definieren.

Dazu beantworten Sie folgende Fragen:

- Wie will ich die Zielgruppe/den Kunden kontaktieren?
- In welcher Reihenfolge muss ich die Kontakte herstellen?
- Was will ich mit den einzelnen Kontakten erreichen?
- Welche Medien benutze ich zu den einzelnen Kontakten?
- Welche Aussagen sollen die Medien vermitteln?



Legen Sie fest, für welche Märkte Sie welche Strategien einsetzen wollen. Natürlich kann es sein, dass Sie mit einer Strategie mehr als einen Markt erreichen können.

Eine Strategie zur Auftragsbeschaffung ist darüber hinaus die kontinuierliche PR-Arbeit Ihres Büros.

10 Medien

Nachdem Ihre Positionierung und ihre Strategien feststehen, kommt es nun darauf an, mit den (potentiellen) Auftraggebern in Kontakt zu treten. Geeignete Medien, die Sie kontinuierlich einsetzen können, sind zum Beispiel

- Anschreiben
- Firmenbroschüre
- Flyer zu bestimmten Themen
- Internetseiten
- Projektdarstellungen in Broschüre, Artikel, Vortrag u.ä.
- Fachinformationen

Welche Medien Sie auch einsetzen, es kommt darauf an, dass die vermittelten Inhalte mit Ihrer Positionierung übereinstimmen und dass die Unterlagen Ihre einheitliche "Handschrift" erkennen lassen. Ihr "Corporate Design" bringt Ihre "Corporate Identity" zum Ausdruck.

Definieren Sie für jedes Medium, welche Ziele Sie damit erreichen wollen. Bei einem Anschreiben kann das Ziel zum Beispiel darin bestehen, dass Sie beim Leser erstens Aufmerksamkeit wecken wollen und zweitens die Neigung, die mitgeschickten Anlagen (beispielsweise Ihre Broschüre) wohlwollend zu betrachten.

Legen Sie sodann die Inhalte fest. Achten Sie hierbei darauf, dass die Kernaussagen Ihrer jeweiligen Positionierung entsprechen. Prüfen Sie anschließend aus der Sicht des Kunden, ob für diesen der Nutzen der angebotenen Leistung erkennbar wird (Ist der Vortrag, zu dem Sie einladen, attraktiv für den Kunden? Ist Ihr Angebot, mit dem Kunden über seine zukünftigen Projekte zu sprechen und dabei Ihre Leistungsmöglichkeiten aufzuzeigen, interessant?)

Akquisitionsunterlagen selbst zu erstellen, ist verlockend. Die heutige Software bietet fast unbegrenzte Möglichkeiten. Aber man muss sie auch umsetzen können und vieles bleibt schließlich doch laienhaft. Gehen Sie bei der Erstellung Ihrer Präsentationsmaterialien professionell vor. Ein erfahrener Kommunikationsdesigner gestaltet Ihnen ein Logo und



EISENSCHMIDT CONSULTING CREW
BERATUNG · TRAINING · COACHING

Präsentationsunterlagen, die vor allem bei Ihren Kunden gut ankommen und verstanden werden.

Achten Sie bei der Wahl der Agentur darauf, dass diese sich auch wirklich mit Ihren Kernaussagen beschäftigt. Ziel Ihres Marketings ist nicht die Übermittlung ansprechender Bilder, sondern die Initiierung von Kommunikationsprozessen zwischen Ihnen und Ihren potentiellen Kunden.

Es gibt einige Kommunikationsgrundsätze, die Sie beachten sollten. Ein wesentlicher Punkt ist die Schnelligkeit der Informationsaufnahme. Arbeiten Sie mit verschiedenen Kommunikationsebenen.

In fünf Sekunden muss Ihre Kernaussage eindeutig erkennbar sein: im Brief die Betreffzeile, in der Broschüre kurze und prägnante Aussagen, im Titel und im Innern. Wenn die Kernaussagen Aufmerksamkeit erregen, nimmt sich Ihr Leser Zeit für Sie.

Allerdings sollte innerhalb von weiteren 20 Sekunden die nächste Informationsebene erkennbar sein: hervorgehobene Sätze sowie Wörter oder Bilder und Graphiken.

In einer letzten Ebene kommen Sie dann zu den Inhalten. Diese bieten dem wirklich interessierten Leser umfangreiche Informationen über Ihre Leistungen. Nur mit solchen hierarchisierten Informationsaufbereitungen haben Sie eine Chance gegen die Informationsüberflutung und die daraus resultierenden flüchtigen Lesegewohnheiten.

11 Was glauben Sie - werden Sie erfolgreich sein?

Wenn nicht, dann unterlassen Sie alle Bemühungen des Marketings. Grundvoraussetzung für den Erfolg ist der Glaube an den Erfolg.