

Zu wenig Aufträge für alle

Unternehmensberater Stephan Sehlhoff erklärt, wie sich Baufirmen auf die Krise einstellen können

LEOPOLDSHÖHE (SR). Von der Finanzkrise bleiben auch deutsche Baufirmen nicht verschont. Viele Unternehmen werden auf kurz oder lang vom Markt verschwinden. Selbst milliardenschwere Konjunkturpakete können daran nichts ändern, die zwar kurzzeitig mehr Investitionen anstoßen, die jedoch langfristig zurückgehen werden. Davon ist Stephan Sehlhoff von der auf Bau- und Baustofffirmen spezialisierten Unternehmensberatung BUB überzeugt. In einem Gespräch mit der Redaktion Deutsches Baublatt, erklärt er, wie sich Baufirmen auf eine miserable Auftragslage einstellen können und wo es hierzulande noch Baubedarf geben wird.

Deutsches Baublatt: Ist die Finanzkrise und der Konjunkturreinbruch mittlerweile in der Baubranche angekommen?

Stephan Sehlhoff: Auf jeden Fall. Im privaten Wohnungsneubau konnte man schon seit 2007 eine mangelnde Nachfrage feststellen. Seit Herbst hat der Nachfragerückgang nun auch Gewerbeimmobilien erfasst. Gewerbliche Aufträge haben seitdem deutlich spürbar nachgelassen und werden seit einigen Wochen noch weiter zurückgefahren. Gerade die Automobilbranche und ihre Zulieferer halten sich extrem zurück mit Aufträgen, die sie erst einmal auf Eis gelegt haben. Sorgen macht vielen Firmenchefs die Art und Weise, wie neuerdings über Aufträge entschieden wird. Ein Unternehmer, welcher von uns betreut wird, bestätigte soeben wieder, dass persönliche Beziehungen oder gute Erfahrungen aufgrund abgeschlossener Bauprojekte plötzlich keine Rolle mehr spielen. Die Entscheidungen, ob in ein Bauvorhaben investiert wird, wird plötzlich vom obersten Management getroffen und da zählen solche Faktoren nicht. Das gab es früher nicht. Aber es wird noch schlimmer werden. Dies ist erst die Spitze des Eisbergs.

Deutsches Baublatt: Kann das von der Bundesregierung beschlossene Konjunkturpaket II überhaupt noch Vertrauen in der Bauwirtschaft herstellen?

Stephan Sehlhoff: Diese Frage muss man geteilt sehen. Die steuerlichen Entlastungen im privaten Bereich werden sich nicht auf mehr Aufträge auswirken. Denn sie bringen in der Regel Einmalzahlungen, welche nicht die Investitionen und die Nachfrage nach Bauleistungen ankurbeln, sondern das Geld, das den Privathaushalten jetzt mehr zur Verfügung steht, wird gespart. Positiver schaut es bei Maßnahmen aus, welche Kommunen, Länder und der Bund anstoßen. 18 Milliarden Euro stellt das Konjunkturpaket der Bauwirtschaft bereit für Infrastrukturmaßnahmen, die Sanierung von Kindergärten, Schulen und Hochschulen, für Krankenhäuser sowie den Städtebau. Davon werden nicht nur Baufirmen partizipieren, sondern auch Planer, Architekten, die Baustoffindustrie, Zulieferer oder Baumaschinenhersteller.

Deutsches Baublatt: Reichen die beschlossenen Maßnahmen aus, um den Abschwung auf dem Bau aufzufangen zu können?

Stephan Sehlhoff: Nein, bei weitem nicht. Viel hängt jetzt davon ab, wie rasch und unbürokratisch sich die Maßnahmen in konkrete Aufträge umsetzen lassen. Dazu könnte das überarbeitete Vergaberecht beitragen, das die Vergabe beschleunigen könnte. Die Betonung liegt bei könnte, denn damit hat man bislang noch keine Erfahrungen gemacht. Kurzfristig wird es in den nächsten Jahren zu einer hö-



Unternehmensberater Stephan Sehlhoff.
Foto: BUB

heren Investitionstätigkeit kommen. Langfristig wird dann wieder weniger investiert, schließlich müssen in den folgenden Jahren die Schulden ja auch wieder abgebaut werden, die man jetzt macht. Die Investitionen werden in Zukunft fehlen.

Deutsches Baublatt: Wie können sich Baufirmen auf eine miserable Auftragslage einstellen?

Stephan Sehlhoff: Wichtig ist in dieser Lage, dass die Unternehmen ihre individuellen Mindestziele kennen. Wer über den Markt und seine Wettbewerber richtig informiert ist, hat jetzt klare Vorteile. Scheitern werden diejenigen Firmen, die kein transparentes Informationssystem haben und zu teuer sind. Diesen Firmen weht ein scharfer Wind entgegen. Denn um die ohnehin stark begrenzten Aufträge wird ein noch schärferer Preiskampf einsetzen und die Konkurrenz wird noch härter werden. Bestehen können nur diejeni-

gen, welche die anderen unterbieten. Auch werden die Aufträge, die da sind, nicht für alle Firmen reichen. Einige werden daher auf dem Markt nicht überleben können, wenn sie es nicht schaffen, sich an die Marktbedingungen anzupassen.

Deutsches Baublatt: Wo gibt es hierzulande trotzdem noch einen Baubedarf, so dass sich ein Unternehmen noch rentiert?

Stephan Sehlhoff: Für die wenigen internationalen Baukonzerne spielt das Geschäft in Deutschland eine eher untergeordnete Rolle. Anders schaut es dagegen bei den kleinen und mittelständischen Firmen aus, die sich in erster Linie auf den deutschen Markt konzentrieren. Hier kann man schon länger beobachten, wie die Nachfrage im Wohnungsneubau schrumpft. Die Zeiten, dass in Deutschland viele Einfamilienhäuser gebaut werden, sind längst passé. So gibt es mehr Single-Haushalte als früher. Das ist aber bei einigen in der Branche leider immer noch nicht angekommen. Aufträge verspricht dagegen zum Beispiel der Umbau vorhandener Immobilien, insbesondere aus demographischer Sicht, weil unsere Gesellschaft immer älter wird. Baubedarf gibt es hier beim barrierefreien Bauen. Gerade ältere Menschen wollen lieber in ihren Wohnungen bleiben, als in ein Altenheim umziehen. Viele haben in der Regel das Geld und können sich einen solchen Umbau auch leisten. Ein weiteres Betätigungsfeld für Firmen bieten Maßnahmen, welche die energetischen Standards von Immobilien verbessern. Doch diese Aufträge werden nicht für alle Unternehmen reichen. Momentan tummeln sich einfach noch zu viele Firmen auf dem Markt. Wie schon gesagt, gibt es nicht mehr Platz für alle.

Deutsches Baublatt: Was empfehlen Sie Unternehmern, wie sie auf die schlechte Baukonjunktur reagieren können?

Stephan Sehlhoff: Es werden nur diejenigen Baufirmen überleben, welche die internen Einflussfaktoren genau kennen und wissen, wo neue Marktpotenziale zu erschließen sind. Gerade im Bereich der Arbeitsvorbereitung kann man noch einiges herausholen und einsparen, wenn man die Planung vernünftig anpackt. Es bringt jetzt gar nichts, auf die miserablen externen Rahmenbedingungen zu schimpfen und den Kopf in den Sand zu stecken. Wer auf dem Markt überleben will, muss sich jetzt selbst an der Nase packen und versuchen, die Lage wieder in den Griff zu bekommen. Dabei können wir als neutrale Unternehmensberater helfen, die Situation zu bewerten und Anstöße geben, wie Aufgaben optimal umzusetzen sind. Schließlich ist das genau unser Betätigungsfeld.

Deutsches Baublatt: Haben die Firmen in den letzten Jahren ihre Hausaufgaben gemacht und ihre Firmenstruktur auf eine Krise am Bau vorbereitet?

Stephan Sehlhoff: Teils, teils. Wir beobachten immer wieder viele mittelständische Firmen der Baubranche, die in ihren patriarchalischen Strukturen festgefahren sind. Der Firmenchef ist seit vielen Jahren an Bord und kann nichts von seinen Aufgaben abgeben oder auch mal loslassen. Nach dem Motto: Ohne ihn läuft es hier nicht, ist alles auf seine Person zugeschnitten, was ein riesiger Fehler ist. Viel besser wäre es, wenn er auch die zweite und dritte Ebene in Entscheidungen mit einbezieht und Aufgaben an sie delegiert, um Verantwortung zu fördern und auf sie zu übertragen.

Rezession - Nein Danke

Wie Bauunternehmen gestärkt aus der Krise hervorgehen - ein Beitrag von Christian Kalkbrenner

LINDAU. Die fetten Jahre liegen momentan hinter uns. Schon seit längerem ist der private Neubaubereich betroffen und nun kommt aufgrund der restriktiven Kreditvergaben, die durch die Finanzkrise ausgelöst wurden, auch der Investitionsgüterbereich hinzu. Dass die Volkswirtschaft einen Gang zurückschaltet, ist ein normaler, zyklischer Verlauf. Wenn Produkte nicht mehr den Nerv der Kunden treffen und auf dem Altar der Verzichtbarkeit geopfert werden, hat das nicht gleich zwingend etwas mit Rezession zu tun. Es wird nur in Zeiten knapper Geldbeutel sehr schnell sichtbar. Wir müssen aufpassen, hier nicht Ursache und Wirkung zu verdrehen: Denn nicht die Rezession ist die Ursache, sondern der Verzicht auf die Anschaffung eines Produktes oder einer Dienstleistung.

Und damit zeigt die augenblickliche Situation eines wieder sehr deutlich: der wichtigste Kunde ist „Otto-Normalverbraucher“. Egal, ob sich Firmen im B2B-Bereich oder im Privatkundenbereich bewegen: Indirekt hängt der Erfolg immer von „Otto-Normalverbraucher“ ab. Wenn er entscheidet, sein Geld im Beutel zu lassen, dann werden keine neuen Produkte gekauft. Auch der Maschinenbau floriert nur, solange die Prognosen über das Kaufverhalten von „Otto-Normalverbraucher“ positiv sind. Der Einzelhandel, Ski-Hersteller oder die Neubau-Branche wissen davon seit Jahren ein Lied zu singen.

Der Humanpsychologe Abraham Maslow beschreibt in seiner Bedürfnispyramide, dass ganz „oben“ die Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung stehen. Doch gerade auf die Produkte, die zur Selbstverwirklichung beitragen, kann „Otto-Normalverbraucher“ auch eine Weile verzichten und den Kauf hinausschieben. Und genau das passiert momentan in unserer Volkswirtschaft.

Wer zu den Gewinnern der augenblicklichen Situation zählen und aus dieser Phase gestärkt hervorgehen will, muss sich zunächst folgende Frage stellen: Können es sich unsere Kunden leisten, auf unsere Produkte/Leistungen zu verzichten? Und falls ja, wie lange? Wenn wir diese Frage ehrlich, sorgfältig und differen-

ziert beantwortet haben, wissen wir nicht nur, mit welchem Rückgang wir rechnen müssen, sondern wir kennen dann auch den Betrag beziehungsweise die Menge, mit der wir den Rückgang ausgleichen können.

Im nächsten Schritt geht es darum:

1. Klar Schiff machen: Prozesse optimieren, Leistungen auslagern oder hereinholen, Kosten senken und optimieren sowie das Unternehmen schlagkräftig und fit machen.
2. Das Team formieren: Die Mitarbeiter informieren und qualifizieren, die Teams neu zusammenstellen und die Besten für diese anstehenden, neuen Aufgaben gewinnen und motivieren.
3. Problemlösungsspektrum verändern: Sie besitzen ein klassisches Baugeschäft, das Gebäude energetisch optimieren möchte? Ihre Kunden sind Hausverwaltungen, Unternehmen und Privathaushalte? Dann sorgen Sie für Durchblick im „KfW-Förderprogramm-Dschungel“. Zeigen Sie auf, welche Programme es gibt, empfehlen Sie die richtigen und kümmern Sie sich um die Papierflut. Gehen Sie auf Vortrags-Tournee in Städte in Ihrem Umkreis. Geben Sie den Menschen die Sicherheit, dass jetzt gemeinsam mit Ihnen der richtige Zeitpunkt ist, das Gebäude energetisch zu sanieren.

Ihre Kunden erwarten in diesen Zeiten von Ihnen neue Lösungen. Sie beide wissen, dass diese über die reine Preisthematik hinausgehen sollten, denn die greift zu kurz. Helfen Sie Ihren Kunden da, wo es sie momentan am meisten schmerzt und übernehmen Sie für Ihre Kunden kapitalbindende oder -fördernde Leistungen.

4. Märkte neu definieren und zusammensetzen: Segmentieren Sie Ihre Zielgruppen, kategorisieren und vereinfachen Sie die KfW-Förderprogramme, stellen Sie die wirtschaftlichen Vorteile heraus und verdeutlichen Sie, in welchen Schritten Ihr neuer Kunde in den Genuss der Förderung kommt.

Zeigen Sie auf, wie sich der neue Businessplan gestaltet und was nun der erweiterte Geschäftszweck Ihres Unternehmens ist. Wie teilen Sie die Branchen auf, quantitativ und qualitativ? Welche Branchensegmente haben den größten Druck, welche Unternehmen stehen ganz oben auf der Wunschliste? Welche Unternehmen dienen als Meinungsführer und Referenzen für die anderen?

5. Laufen lassen, kontrollieren und sofort korrigieren: Der Vertrieb hat es auf der einen Seite nun leicht, denn er kann sich mit einem neuen Produkt ins Gespräch bringen und vorstellen. Auf der anderen Seite hat er es schwer, denn das Produkt erfordert Eingriffe in die Organisation des Kunden, aber auch in die eigene. Also stehen Sie dem Vertrieb nicht nur zur Seite, sondern nutzen sie jeden seiner Kontakte, um daraus zu lernen. Damit reift Ihr Produkt sehr gezielt und systematisch und kann sehr früh exakt auf die Bedürfnisse des Kunden abgestimmt werden.

6. Finanzierung: Ihre neue Leistung kostet etwas. Doch der Kunde spart sich



Der Rezession ein Schnippchen schlagen.

Foto: Kalkbrenner Unternehmensberatung

dadurch einen Teil seiner Prozesse. Er arbeitet wirtschaftlicher, benötigt weniger Kapital und erhöht seinen Gewinn, gerade im ersten Steuerbeispiel. Da kann die Finanzierungsvereinbarung zwischen Ihnen und Ihrem Kunden eigentlich kein Thema sein. Denn Sie arbeiten vermutlich aufgrund Ihrer Spezialisierung und höheren Auslastung um zehn bis 30 Prozent preiswerter als der Kunde selbst.

Es gibt viele Wege, der Rezession ein Schnippchen zu schlagen und als Gewinner aus der derzeitigen Situation hervorzugehen. Einer der nachhaltigsten Wege besteht darin, Prozesse, die im zukünftigen

Geschäftsmodell des Kunden keine Kernkompetenz mehr darstellen, zu übernehmen. Genau damit definieren Sie für sich und Ihr Geschäft einen neuen Markt, in dem Sie in kurzer Zeit die führende Rolle einnehmen können. Von Rezession ist dann mittelfristig keine Spur und Sie gestalten Ihre eigene Konjunktur.

Der Autor dieses Beitrags, Christian Kalkbrenner, ist Inhaber einer Unternehmensberatung. Sein aktuelles Buch „Der Bambus-Code – Schneller wachsen als die Konkurrenz“ ist im BusinessVillage Verlag 2008 erschienen.