

Dr. Michael Rheindorf ist Geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Bauplus GmbH Consulting in Wesseling, die auf Beratungsleistungen rund um das Handwerk und Baubetriebe spezialisiert ist. Dr. Rheindorf schreibt im DDH Experten Rat zum Thema Unternehmensführung.

Kontakt: [www.bauplus-consulting.de](http://www.bauplus-consulting.de)



Foto: Bauplus Consulting

# „Werden Sie Pfadfinder“

Herr Dr. Rheindorf, derzeit sind die Auftragsbücher der Unternehmen gefüllt. Warum sollte sich ein Unternehmer Gedanken über seine Strategie machen?

Dr. Michael Rheindorf: Gehen wir zeitlich zurück. Unternehmer haben in der Vergangenheit oft über Auftragslöcher bzw. zahlungsunwillige Kunden geklagt. Eine falsche Entscheidung konnte die mühsame Arbeit eines gesamten Jahres zerstören. Dann haben die Bauaktivitäten zugenommen, heute ist die Arbeit kaum noch zu schaffen. Der früher so umgarnte Kunde gerät in den Hintergrund, gemäß dem Motto „Kunde droht mit Auftrag“. Im Klartext bedeutet dies, dass auch die jetzige Situation wieder unzufriedenstellende Ergebnisse liefert, wenn auch auf einem anderen Niveau. Deshalb: Zeit für Strategie.

**Sind diese wechselnden konjunkturellen Situationen für den Unternehmer vorhersehbar?**

Natürlich nicht mit Bestimmtheit. Hier muss der Unternehmer sich auf seine vorhandenen Informationen, aber auch auf sein Bauchgefühl und seine Erfahrung verlassen. Ein guter Anfang wäre es, zu mindestens die heute bekannten Tatsachen nicht zu ignorieren.

**Und welche sind das?**

Nehmen wir als Beispiel den Fachkräftemangel. Viele Unternehmen leiden unter der Situation, ausscheidende, gute Mit-

arbeiter nicht adäquat ersetzen zu können bzw. keine zusätzlichen Mitarbeiter in Wachstumsphasen zu gewinnen. Fehlendes Verantwortungsbewusstsein, hohe Fehlerquoten, mangelndes Interesse, etc. sind häufig Eigenschaften, die Unternehmer nennen, wenn sie ihre Mitarbeiter beschreiben. Diese Situation darf ein Unternehmer nicht hinnehmen, er muss eine Personalstrategie entwickeln.

**Bei welchen Themen ist strategisches Handeln dringend erforderlich?**

Neben der Personalstrategie sind es die Konjunktorentwicklung, die Unternehmensstruktur, die Stammkundengewinnung, die Nachfolgeregelung und die Finanzierung. Die zu treffenden Entscheidungen sind meist eine Mischung dieser Themen – ein schwacher Personalstamm verhindert die Stammkundengewinnung. Daraus entstehen häufig Umstrukturierungswünsche, die in manchen Fällen Finanzierungsthemen nach sich ziehen.

**Wie fängt man an, um sein Unternehmen strategischer auszurichten?**

Die erste – und allerwichtigste – Voraussetzung ist, dass der Unternehmer das überhaupt möchte. Als Zweites muss der Unternehmer über ein persönliches Zeitfenster verfügen, in dem er sich mit solchen wichtigen Themen beschäftigen kann. Die erste Maßnahme besteht oft darin, den Unternehmer auf den Strategiepro-

zess vorzubereiten. Im weiteren Verlauf sind dann die für das Unternehmen wichtigen strategischen Eckpfeiler zu benennen und daraus ist die individuelle Strategie zu formulieren. Für die Umsetzung empfehlen wir die schriftliche Erarbeitung eines Maßnahmenkatalogs, der die Wichtigkeit der Maßnahme, die Verantwortlichkeit und den Zeitpunkt regelt. Dann geht's los, werden Sie Pfadfinder, vollbringen Sie jeden Tag eine gute Tat!

**Können Sie dazu ein praktisches Beispiel nennen?**

Blicken wir auf die Konjunktorentwicklung: Derzeit wissen viele Unternehmen nicht, wie sie anfallende Arbeit bewältigen sollen. Die meisten glauben aber, dass die Bautätigkeiten wieder zurückgehen werden. Dennoch fehlen häufig Antworten auf die nächste Frage, wie man sich auf diesen Abschwung einstellen wird. Diese Vorgehensweise wird dazu führen, dass es wieder der Preis sein wird, der als Entscheidungskriterium für das Unternehmen herangezogen wird. Ein schlechter Weg und auch eine schlechte Strategie. Erfolg versprechender ist es, sich in der jetzigen Zeit noch intensiver um seine (Stamm)kunden zu bemühen, um dann auch in schwierigen Zeiten die Chance auf lukrative Aufträge zu bewahren. Parallel sollte der Unternehmer auch seine Kapazitäten im Auge behalten, Überkapazitäten erhöhen den Auftragsdruck und die Chance auf Verlustbaustellen. //