Strategiewechsel nötig?

Bauunternehmer: Über alternative Strategien nachdenken!

Von Michael Schwinn, BauPlus GmbH Consulting, Wesseling

Hört und liest man derzeit Berichte über die Bauwirtschaft in Deutschland, entsteht der Eindruck, die Situation deutscher Bauunternehmer könne wünschenswerter nicht sein. Zwingen die aktuellen Entwicklungen in der Bauwirtschaft Bauunternehmen dennoch zu einem Strategiewechsel? Die Ergebnisse von Gesprächen mit Führungskräften in Unternehmen sind alarmierend!

Die Ausgangssituation

Rasant steigende Nachfrage am Bau

Über 20 Jahre lang herrschte in der Bauwirtschaft ein Kampf um Aufträge. Unternehmen mussten sich in einem starken Wettbewerb mit sinkenden Margen und einem Abbau von Kapazitäten behaupten. Heute ist die Situation eine ganz andere. Eine rasant steigende Baunachfrage füllt die Auftragsbücher der Unternehmen, und Unternehmer agieren gemäß dem Motto: **„Kunde droht mit Auftrag“**.

Abgesehen von akquisitorischen Erfolgen **haben jedoch auch die Probleme zugenommen**. Steigende Material- und Nachunternehmerpreise können nicht immer beliebig an den Kunden weitergegeben werden. Zusätzlich sehen sich die Unternehmen mit immer begrenzteren Kapazitäten konfrontiert. Nachunternehmer sind ausgelastet, und ausscheidende eigene Mitarbeiter können nicht ersetzt werden.

Führungskräfte zu sehr in das Tagesgeschäft eingebunden

Mitarbeiterbindung gewinnt immer mehr an Bedeutung

Da **neue Mitarbeiter schwierig am Markt zu finden** sind, erfährt die Mitarbeiterbindung eine enorme Bedeutung. Inhabern und Führungskräften, die die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern maßgeblich beeinflussen, fehlt jedoch zunehmend die Zeit. Da Bauämter und Ingenieurbüros überlastet sind, stehen vor Baubeginn häufig nur unzureichende Unterlagen und Pläne zur Verfügung. Verschiebungen und Verzögerungen sind die Folge. Eine **ausreichende und fundierte Vorbereitung der Aufträge und eine reibungslose Abwicklung sind nur selten gegeben**. Aus diesem Grund werden **Unternehmer und Führungskräfte immer mehr in das Tagesgeschäft und die Projekte einbezogen**.

Da häufig die Organisationsstrukturen nicht simultan zu den Auftragsbüchern gewachsen sind, *reagieren* Unternehmen häufig, anstatt zu *agieren*.

Die aktuelle Reaktion

Wichtig: Agieren statt reagieren!

Bei vielen Unternehmern ist die Freude über volle Auftragsbücher vorherrschend. In Teilen ist die Freude so groß, dass die Überzeugung überwiegt, die Nachfragesituation würde sich nicht mehr verändern. Ein **Konjunkturabschwung wird ausgeblendet**.

Das Reagieren anstatt zu agieren wird zum Inhalt des Tagesgeschäfts. Unternehmer „müssen“ häufig in die technische Abwicklung von Bauvorhaben eingreifen und unzufriedene Auftraggeber besänftigen. Die Notwendigkeit

hierfür wird aktuell akzeptiert, **der wichtigste Markt, der Markt der Zukunft**, wird hingegen nicht bearbeitet. Für die Entwicklung von Strategien und Nachhaltigkeit fehlen die Zeit und die Kraft. Doch was bringt dann der aktuelle Aufschwung? Häufig **schlechtere Deckungsbeiträge**, den **Kampf um die Zufriedenheit von Stammkunden** und die **scheinbar nicht beherrschbare Personalproblematik**!

Der Ausweg

Kaum Erholung in Sicht

Von Bedeutung ist zu allererst das Eingeständnis, dass sich das eigene Unternehmen in der beschriebenen Situation befindet. Häufig hört man die Aussage „Nach dem Abschluss dieses Bauvorhabens habe ich wieder Zeit für andere Dinge." Tatsächlich warten jedoch bereits neue Projekte mit neuen Problemen auf den Unternehmer.

„Seien Sie offen und authentisch!"

„Ja" bedeutet Umsatz – „Nein" bedeutet Rendite

Die Lösungen, um das Unternehmen wieder in das Gleichgewicht zu bringen, sind individuell. Erstrangig für alle Unternehmen ist jedoch ein **nachhaltiges Auftragsvolumen**. Ist es über Jahre gelungen, zufriedene Stammkunden zu gewinnen, besteht aktuell die Gefahr, diese wieder zu verlieren. Zu häufig werden Aufträge angenommen, bei denen im Vorhinein bekannt ist, dass die termingerechte Abwicklung gefährdet ist. Vor allem gegenüber Stammkunden sollten entsprechende Zusagen vermieden werden. Seien Sie offen und authentisch!

(Nur) Nachhaltige Auftragsvolumina versprechen zurzeit höhere Renditen als eine Vielzahl an Aufträgen, die nur mit Störungen und Eingeständnissen abgewickelt werden können.

Unternehmensstrategie auf Engpässe ausrichten

„Erfolg ist einzig und allein eine Frage der richtigen Strategie" [1]

Für die Gewinnung neuen Personals ist kurzfristig wenig Entspannung auf dem Markt zu erwarten. Aus diesem Grund haben Bau- und Handwerksunternehmen keine andere Möglichkeit, als ihre **Produkte und die Effizienz in den Abläufen zu überprüfen**. Finden Sie die Engpässe Ihrer Zielgruppe und die Ihres Unternehmens und legen Sie die Unternehmensstrategie schwerpunktmäßig hierauf aus!

Innovativ denken und Leistung dauerhaft steigern

Zwei vakante Zielgruppen: Auftraggeber und Mitarbeiter

Ziel muss es sein, stets innovativ zu denken und dauerhaft die Leistung zu steigern. Gegenüber der Einführung neuer Instrumente und Technologien dürfen keine Abwehrhaltungen existieren. Nutzen Sie die Möglichkeiten des Lean Managements und bringen Sie Flow in Ihre Projekte. Ihre beiden vakanten Zielgruppen, Ihre Auftraggeber und Ihre Mitarbeiter, werden es Ihnen danken. Oder: Nutzen Sie die Möglichkeiten von BIM, um die Beteiligten an einen Tisch zu bekommen: Aber: **Seien Sie der Motor des Prozesses**. Noch visionärer? Werden Sie Fan neuer Produktionsverfahren. Wir glauben fest an den 3-D Druck. ■

[1] Wolfgang Mewes, Systemforscher