

NACHBERICHT

3. BRZ-Mittelstandsforum

Nürnberg, 08. Dezember 2010 – **Ende November fand das 3. BRZ-Mittelstandsforum in Berlin statt. Rund 120 Geschäftsführer und Führungskräfte mittelständischer**

5 **Bauunternehmen trafen sich zu Beiträgen und Diskussionen rund um eine strategische Unternehmensentwicklung.**

Warum wird in der Baubranche kein Geld verdient? Warum ist es so schwierig nachhaltig Erfolg zu haben? Diesen Fragen ging der Gastgeber Johannes Lutz in seinem Eröffnungsvortrag nach und fasste die Hauptprobleme der Branche in sieben Thesen zusammen. Eine davon: Es
10 gibt im Baumarkt kein Gleichgewicht von Angebot und Nachfrage. Der Angebotsüberhang konnte noch immer nicht angepasst werden. Die Preisbildung findet daher in einem Nachfragemonopol statt. Das allseits bekannte Ergebnis: den Zuschlag erhält der Billigste. Immer gibt es auch einen, der dringend einen Anschlussauftrag benötigt und Kostenbestandteile wie Risiko-, Abschreibungs-, oder Kapitalkosten außer Acht lässt.
15 Unauskömmliche Preise, die an der Unternehmenssubstanz zehren, sind die Folge.

Auch die geringen Markteintrittsbarrieren machen die Situation nicht einfacher. Geht ein Bauunternehmen insolvent, finden sich kurze Zeit später zwei neue auf dem Markt. Der Wettbewerb ufert aus, der Preisverfall nimmt ständig zu. Um der Preisspirale zu entkommen, müssten Unternehmen den Preiswettbewerb in einen Qualitätswettbewerb überführen. Aber
20 wie soll das gelingen, wenn die VOB/A Teil 4 zwar vorschreibt, dass der Wirtschaftlichste und nicht der Billigste den Zuschlag erhalten soll, in der Realität Qualitätsmaßstäbe aber nur selten Berücksichtigung finden? Wie kann man unter diesen ungünstigen Rahmenbedingungen dennoch erfolgreich sein?

Hohe Rentabilität ist meist mit hohen Risiken erkauft

25 Dr. Werner Gleißner ist überzeugt: es sind diejenigen Unternehmen, die eine robuste Unternehmensstrategie vorweisen können. Das bedeutet, dass sie nicht nur an die heutigen, sondern auch an die zukünftigen Rahmenbedingungen bestmöglich angepasst ist. Ein robustes Unternehmen konzentriert sich auf Kernkompetenzen, es baut Wettbewerbsvorteile auf, die zu einer Differenzierung von Wettbewerbern und zur langfristigen Bindung von Kunden beitragen.

30 Im Zweifelsfall sei es sogar sinnvoll, auf den letzten Optimierungsschritt und den letzten Rentabilitätssprung zu verzichten, um das Unternehmen dauerhaft abzusichern.

So wird die Strategiefindung zu einem Abwägungsprozess von Rentabilität auf der einen Seite und Risiken auf strategischer und operativer Ebene andererseits. Dazu sind jedoch Instrumente erforderlich, mit denen sich die Zukunftsszenarien unter Risiko-Gesichtspunkten analysieren lassen. Dr. Gleißner empfiehlt simulationsbasierte Prognosen. Sie liefern
35 Bandbreiteninformationen anstelle eindimensionaler Planwerte. Mit diesen Informationen lasse sich die Unternehmensstrategie so intelligent anpassen, dass sie vielen, möglichen Zukunftsszenarien widersteht.

Wesentlich ist auch die Suche nach Unverwechselbarkeit: Wer sich nicht unterscheidet, der
40 wird austauschbar. Das Problem: Austauschbare Produkte führen in stagnierenden Märkten zu schrumpfenden Renditen. Die Folge daraus: wer keine Alleinstellungsmerkmale entwickelt, kann nur über den Preis verhandeln und wird sich über kurz oder lang aus dem Markt verabschieden müssen.

Hochwertig Bauen zu Dumpingpreisen – das muss nicht sein

45 Nur über den Preis verhandeln - das wollte man auch bei HOCHTIEF nicht mehr. Das Unternehmen wollte weg von der Minimum-Mentalität, hochwertige Produkte nicht länger zu Dumpingpreisen anbieten. Dabei ging es nicht darum, höhere Preise zu erzielen, sondern bessere Preise. Christian Otto von der HOCHTIEF Construction AG schilderte in seinem Vortrag, wie gemeinsam mit der Unternehmensberatung Simon-Kucher & Partners ein Konzept
50 für eine bessere Preisfindung und –durchsetzung entwickelt wurde.

Das Konzept setzt bereits weit vor der eigentlichen Preisermittlung an: bei der Kalkulation. Hier sei es besonders wichtig Kosten und Preise strikt voneinander zu trennen. *„Wenn wir hier schon Fehler machen, bewusst minimal kalkulieren, dann ist die Profitabilität des Projektes gefährdet“*, so Otto. Wichtig sei es, sich nicht selbst zu betrügen, sondern eine ehrliche
55 Kostenkalkulation vorzulegen. Ein weiterer wesentlicher Bestandteil ist das Verständnis für den Kunden. Was sind seine Werttreiber? Geht es ihm wirklich nur um den Preis? Oder sind andere Punkte wichtig, wie z.B. Umweltaspekte? Nur, wer seinen Kunden versteht, hat eine Chance Optionen anzubieten d.h. über andere Punkte zu argumentieren als ausschließlich über den Preis. Klar ist aber auch: *„Wenn man es nicht schafft, die Mitarbeiter für die Idee zu gewinnen, kann man sich die schönste Strategie sparen.“*
60

Eine Position, in der etwas anderes zählt als der Preis

Auch Jens Hannewald von der Nürnberger Baugruppe ist überzeugt, dass die Grundlagen für den Projekterfolg weit vor Vertragsabschluss mit der Kunden- und Projektauswahl gelegt werden. Deshalb wird eine Kundenbetreuung und aktive Kundenansprache unabdingbar, um
65 sich eine möglichst große Zahl guter Projekte zur Auswahl zu verschaffen.

„Wenn wir austauschbar sind, wenn wir nicht anders sind als die anderen, dann bleibt und wenig übrig als der Preis.“ Bauunternehmen müssen sich viel mehr in den Kunden hineinversetzen und mehr in den Vertrieb investieren. Erst wenn das Bauunternehmen hier seine Hausaufgaben gemacht hat, mache es Sinn sich zu überlegen, wie ein Bauprojekt-
70 Management aussehen kann, denn erst dann gehe es um die eigentliche Organisation. Bauprojekt-Management ist in erster Linie eine Frage der Organisation. In der Kalkulation muss sowohl eine Soll-Ist- als auch eine Prognose-Sicht existieren. Man benötigt neben der Arbeitskalkulation eine „zweite Spielwiese“, in der die Bauleitung ihre Einschätzung der wirtschaftlichen Entwicklung des Bauprojektes dokumentiert. Von elementarer Bedeutung für
75 die Verfolgung der Eigenleistung sei zudem die Leistungsmeldung. Leider handelt es sich bei ihr in vielen Unternehmen um reine Schätzungen, also eher um die „Märchenstunde der Bauleiter“.

Ein gutes Bauprojekt-Management sei nur so gut, wie die Menschen, die damit arbeiten. Benötigt werden Teams von Kaufleuten und Technikern, die gemeinsam ihre Projekte verfolgen
80 und analysieren, um einen Soll-Ist-Vergleich mit echter Aussage zu erhalten.

Kooperation statt Konfrontation

Um Teamwork geht es auch bei Partnering-Modellen, die Helmut Kölzer von der Kölzer Unternehmens- und Projektberatung vorstellte. Durch gemeinsame Planung und offene Kommunikation verspreche eine partnerschaftliche Projektabwicklung Vorteile für alle
85 Projektbeteiligten.

Das Problem heute: Die Bauausführung steht am Ende des Bauprozesses. Die Weichen für die Kostenentwicklung von Bauprojekten werden jedoch in der Planungsphase gelegt. Damit entscheiden vor allem Bauherren, Planer und Architekten über den Projekterfolg. Für Fehlentwicklungen wird jedoch in aller Regel das bauausführende Unternehmen verantwortlich
90 gemacht. Und das, obwohl die meisten Fehler durch das Bauunternehmen nur schwer zu beeinflussen sind, wie eine fehlende Bedarfsplanung, ein unvollständiges Budget oder ein mangelhaft definiertes Bausoll.

Der wichtigste Schritt einer partnerschaftlichen Projektabwicklung sei es, das Bauunternehmen bereits in der Planungsphase einzubinden. In dieser Mitwirkungsphase können sie ihr
95 technisches und dispositives Know-how einbringen. So lassen sich sehr früh Projektrisiken erkennen und beseitigen. Eine partnerschaftliche Projektabwicklung bietet Chancen für bessere Renditen und für zufriedeneren Kunden.

Partnering-Modelle auch im Mittelstand anwendbar

Dass sich Partnering-Modelle nicht nur für die Bauindustrie, sondern für den gesamten
100 Mittelstand empfehlen, zeigte Dieter Rannert von der Dietz + Strobel GmbH anhand eines Praxisbeispiels. Ein Großunternehmen hatte die Mitwirkung an einem GMP-Projekt angefragt,

in dem sich die Vertragsparteien auf einen garantierten Maximalpreis einigen. Es ging um die Erstellung der Rheingalerie, einem Prestigeobjekt in Ludwigshafen am Rhein. Dietz + Strobel sollte die Verlegung der der Grundleitungen in und um das Gebäude sowie die Gestaltung der Außenanlagen übernehmen.

Trotz einiger Anfangsschwierigkeiten bewertet Rannert die gemeinsame Ausführungsplanung als positiv. „Durch die gemeinsame intensive Planungsphase konnte eine sichere und reibungslose Durchführung sicher gestellt werden.“ Im Projekt wurde sehr viel neues Know-how aufgebaut. Auch darin sieht er große Chancen für die strategische Weiterentwicklung des Unternehmens.

Baulegistik als strategischer Wettbewerbsvorteil

Großes Potenzial zur Sicherung strategischer Wettbewerbsvorteile bietet auch die Baulegistik. Dr. Siri Krauß von der BAM Deutschland AG hat im Rahmen Ihrer Doktorarbeit ein Planungsmodell für die Baulegistik entwickelt, das den Baubeteiligten ein Hilfsmittel an die Hand geben soll, um eine übergeordnete Planung der Baulegistik durchführen zu können.

Denn Fakt ist: auf der Baustelle machen die Haupttätigkeiten nur 30 % an der gesamten Arbeitszeit aus. Ein ebenso großer Zeitanteil entfällt auf Tätigkeiten im Zusammenhang mit Logistik, wie z.B. das Aufräumen oder der Materialtransport. Schätzungen der TU München zufolge beträgt das Einsparpotenzial einer verbesserten Baulegistik durch die Reduktion unproduktiver Zeiten ca. 8 bis 14 % bezogen auf die Arbeitszeit.

Mit dem Planungsmodell, das auch softwareseitig umgesetzt werden soll, erhält man Ablauf- und Flächenbelegungspläne für die Fertigungsprozesse und Logistikprozesse sowie Kapazitätspläne für Materialflussmittel und Anlieferstellen. Auch Zusammenstellungen über Art und Menge der benötigten Ressourcen sind verfügbar.

Eine systematisch geplante und umgesetzte Baulegistik trägt dazu bei, die Produktivität der baulichen Leistungserstellungsprozesse zu steigern. Dadurch können Einsparungen an Arbeitszeit und folglich Bauzeit sowie Baukosten erzielt werden.

Erfolgreiche Initiierung und Umsetzung von Veränderungen

Alle vorgestellten Handlungsfelder haben eines gemeinsam: sie werden nur dann erfolgreich sein, wenn sie von den Mitarbeitern umgesetzt und mit Leben gefüllt werden. Veränderungen aber sind dem Menschen suspekt. Das zeigte Walter Wiberny vom zfm – Zentrum für Management- und Personalberatung anschaulich, indem er die Kongressteilnehmer aufforderte, sich einen neuen Platz zu suchen. Das Ergebnis: Veränderungen bringen Unruhe.

Das Neue mache Angst – deshalb sei das zentrale Instrument von Führung und Veränderung die Kommunikation. Nur ein neues Organigramm oder ein Leitbild zu entwickeln mache keinen

Sinn. Wenn das, was im Leitbild festgeschrieben ist, nicht in die Tat umgesetzt wird, bleibe alles beim Alten, gemäß dem Motto „Gelesen, gelacht, gelocht“.

Operative Unternehmensplanung als Spiegelbild der Unternehmensstrategie

140 Mit dem Leitbild eines Unternehmens beschäftigte sich auf Prof. Dr. Ralf-Peter Oepen von BWI-Bau. In dem Leitbild sind Selbstverständnis und die Grundprinzipien des Unternehmens festgehalten. Es ist Basis zur Ableitung der strategischen Planung, die ausgehend von der Markt-Wettbewerbs-Situation, der Stärken und Schwächen sowie der Chancen und Risiken des Unternehmens die strategischen Ziele vorgibt.

145 Diese fließen dann in die operative Planung ein, die den Fahrplan für das kommende Geschäftsjahr vorgibt. *„Wir erleben immer wieder, dass Unternehmen über keine oder nur eine unzureichende Planung verfügen. Der Erfolg einer Strategie lässt sich aber nur belegen, wenn diese auch zahlenmäßig hinterlegt und in regelmäßigen Abstand überprüft wird.“* so Prof. Dr. Oepen über die Notwendigkeit einer integrierten Unternehmensplanung. Er stellte die Bestandteile Ergebnisplanung, Bilanzplanung und Liquiditätsplanung vor und zeigte, wie sie sich in der IT umsetzen lassen.

Planung ist nicht nur möglich, sondern v.a. auch sehr nötig

155 Großen Applaus für seine Offenheit erhielt Thomas Möller von der Gebr. Vollmer GmbH & Co. KG. Er schilderte, wie sein Unternehmen in wirtschaftliche Turbulenzen geraten war und mit Hilfe eines Sanierungskonzeptes wieder auf Erfolgskurs gebracht werden konnte. Neben der Rückbesinnung auf alte Kernkompetenzen lag der Erfolg auch in einer neu aufgesetzten Methodik zur Unternehmensplanung, die hilft, das operative Geschäft aktiv zu steuern.

160 Gab es bis dato nur rückwärtige Betrachtungen, ermöglicht das neue Vorgehen Plan-Ist-Vergleiche aufzustellen und die Planwerte unterjährig zu aktualisieren. Denn die Unternehmensplanung ist im ERP-System integriert, so dass die Planung auf der Finanzbuchhaltung oder der Kosten- und Leistungsrechnung basiert. Sie erlaubt es auch, neue Erkenntnisse in die ursprünglichen Planungen einfließen zu lassen – d.h. Prognosen zu erstellen.

165 War Thomas Möller früher der Meinung, dass Planung am Bau, speziell eine Umsatzplanung gar nicht funktionieren könne - schließlich wisse man nicht, ob der Auftrag komme oder nicht – so ist er heute überzeugt, dass Planung nicht nur möglich, sondern auch sehr nötig ist.

Agenda 2020 – was die besten Familienunternehmen morgen können müssen

170 Dass man bei aller Strategie die Mitarbeiter nicht vergessen dürfe – darauf wies eindringlich der Schlussredner Dr. Arnold Weissmann hin. Seine 20 Prinzipien, die Unternehmer berücksichtigen sollten, um in diesen Zeiten nachhaltig, profitabel Wert zu schaffen, stießen auf große Zustimmung. Führung – so Dr. Weissmann bedeute andere emporzuheben, dabei zu

unterstützen, auf ein höheres Niveau zu kommen. Führende haben Folgende, so der Tenor. Er appellierte an die Unternehmen ihren Werten und Traditionen treu zu bleiben, denn *„ein Unternehmen, das in der Krise seine Werte verlässt, das verlasse seine Identität“*. Basis für den Erfolg seien Wettbewerbsvorteile und Kernkompetenzen.

175 **Zufriedene Teilnehmer**

Eine rundum gelungene Veranstaltung – davon waren auch die Teilnehmer überzeugt: *„Es war nicht eine Minute langweilig. Jeder Vortrag war sehr interessant, spannend und hat die Gedanken auf Themen gelenkt, die im Alltag oft nachlässig behandelt wurden.“* so ein Bauunternehmer.