



„Strategien täglich leben und umsetzen“

Johannes Lunz, BRZ Deutschland GmbH

Warum Strategiefindung nicht ausreicht: Johannes Lunz über Hintergrund und Handlungsfelder einer strategischen Unternehmensentwicklung

Bauunternehmen agieren in einem besonders risikoreichen Markt. Johannes Lunz eröffnete das 3. BRZ-Mittelstandsforum in Berlin mit sieben starken Thesen und machte deutlich, wie wichtig eine robuste Unternehmensstrategie sowie deren tägliche Umsetzung und Weiterentwicklung für den dauerhaften Unternehmenserfolg sind.

BRZ-Mittelstandsforum 2010

Warum in der Baubranche kein Geld verdient wird



Johannes Lunnz eröffnete und moderierte das 3. BRZ-Mittelstandsforum 2010 in Berlin.

Wie kaum eine andere Branche kämpft die Bauwirtschaft mit besonders schwierigen Rahmenbedingungen. Sieben Thesen fassen die Hauptprobleme zusammen:

1. Im Baumarkt gibt es kein Gleichgewicht von Angebot und Nachfrage

Ein Nachfrageüberhang war in Deutschland nur zwei Mal zu beobachten: In den Nachkriegsjahren und nach der Wiedervereinigung. Die in diesen Zeiten aufgebauten (Über-)Kapazitäten wurden jedoch nicht wieder dem tatsächlichen Bedarf angepasst. Ein Abbau der Kapazitäten wäre dringend notwendig.

2. Die Preisbildung für Bauprojekte findet im Nachfrage monopol statt

Bei der Preisfindung für ein Bauvorhaben stehen einem Nachfrager viele Anbieter gegenüber. Den Zuschlag erhält der billigste. Da viele Bauunternehmen sich unter Zugzwang sehen, Anschlussaufträge zu gewinnen, werden Kostenbestandteile wie Risiko-, Abschreibungs- oder Kapitalkosten nicht eingepreist. Die Folge: unauskömmliche Preise, die an der Unternehmenssubstanz zehren.

3. Der Baumarkt verfügt über keine wirksamen Markteintrittsbarrieren

Seit die große Baukrise in der Mitte der Neunzigerjahre eingesetzt hat, ist eine Atomisierung der Betriebe im Bauhauptgewerbe zu beobachten. Das liegt vor allem an unzureichenden Marktbarrieren. Anstelle des notwendigen Kapazitätsabbaus ist die Zahl der Betriebe durch ein starkes Anwachsen von Klein- und Kleinstfirmen gleich geblieben. Die Folge: ein ausufernder Wettbewerb mit stetigem Preisverfall.

4. Es gelingt nicht, den Preis- in einen Qualitätswettbewerb zu überführen

Obwohl in der VOB/A Teil 4 ein mehrstufiges Wertungssystem vorgeschrieben ist, in dem das wirtschaftlichste Angebot den Zuschlag erhalten soll, finden Qualitätsmaßstäbe in der Realität nur im seltensten Fall Berücksichtigung. Daraus ergibt sich die Forderung an die Auftraggeber, dass sie ihrer Pflicht zur Ermittlung des wirtschaftlichsten Angebotes gewissenhafter nachkommen sollten.

5. Betriebswirtschaftliche Instrumente werden nicht ausreichend genutzt

Der Blick in viele Unternehmen zeigt, dass Instrumente wie die Betriebsabrechnung, monatliche Leistungsmeldung oder die laufende Abstimmung von Verrechnungssätzen und Gemeinkostenzuschlägen in der Kalkulation nur unzureichend zum Einsatz kommen. Auch fehlt nicht selten ein konsequentes Controlling auf Bauprojekt- und Unternehmensebene. Durch eine intensivere Zusammenarbeit von Technikern und Kaufleuten sollte die betriebswirtschaftliche Qualität in der Führung von Bauunternehmen weiter optimiert werden.

6. Projektrisiken werden zunehmend auf die Bauunternehmen abgewälzt

Es ist zu beobachten, dass Fehler wie mangelhafte Bedarfsplanung oder fehlerhafte Bausollplanung und Budgetierung zunehmend auf die bauausführenden Unternehmen abgewälzt werden. Diese Entwicklung gefährdet deren Eigenkapitaldecke und letztlich den Fortbestand des Betriebes. Bauunternehmen sollten nur die Risiken tragen, die sie aufgrund ihrer Fachkompetenz auch beherrschen können.

7. Projektrisiken werden in der Kalkulation nur ungenügend berücksichtigt

Auch aus diesem Grund ist der in klassischen Kalkulationsverfahren übliche pauschale Wagnis- und Gewinnzuschlag nicht mehr ausreichend. Mit der risikoorientierten Kalkulation hat BRZ in Zusammenarbeit mit dem BWI-Bau und der FH Oldenburg ein neues Verfahren entwickelt, das die tatsächliche Risikosituation ausreichend berücksichtigt und bepreisen lässt.

Fazit

Die Folge der oben genannten schwierigen Rahmenbedingungen ist, dass Bauunternehmen von allen am Bauprojekt Beteiligten im Durchschnitt die geringste Rendite erwirtschaften. Ein Ausweg liegt in der Definition einer robusten Unternehmensstrategie und in deren nachhaltiger Umsetzung. Ansatzpunkte und Handlungsfelder dafür zeigte das 3. BRZ-Mittelstandsforum 2010 in Berlin auf.

Fachbuch: Risikoorientierte Kalkulation

Das Fachbuch bietet praktische Hinweise zu einem aktiven Risikomanagement bei Bauunternehmen und rät zu einer innovativen, risikoorientierten Kalkulationsmethodik, die im Detail vorgestellt wird.



[www.brz.de/
risikoorientierte-kalkulation.html](http://www.brz.de/risikoorientierte-kalkulation.html)

Sie wollen mehr über das BRZ-Mittelstandsforum und die dort präsentierten Vorträge erfahren?

Mehr Infos:
forum.brz.de