

# **Erfolgs-Management mit Beratung und Coaching**

von  
Günter Zanetti, Dipl.-Kfm.

## **SITUATION**

Seit mehr als einem Jahrzehnt unterliegt die Baubranche einem stetigen Abwärtstrend. Bei schrumpfender Baunachfrage verschwinden solche Unternehmen, die nicht mit hinreichendem Erfolgs-Management ausgestattet sind.

Erste Silberstreifen am Horizont verheißen eine Belebung der Baukonjunktur. Ist diese Entwicklung dauerhaft? Die Entwicklung in den einzelnen Bundesländern ist – leider noch wegen des Ost-West-Gefälles – nach wie vor sehr unterschiedlich.

Das Wirtschaftsmagazin „impulse“ titelt vor einiger Zeit mit „Pleite dank Bank“, und beobachtet, dass Bankinstitute immer mehr Sicherheiten verlangen. „Basel II“ hat bereits vorzeitig zu einem derartigen Rating der Unternehmen der Bauwirtschaft geführt, so dass viele mittelständische Bauunternehmen ohne fachkundige Hilfe ihre desolante und rezessive Wirtschaftslage nicht überstanden haben oder überstehen werden. Außerdem hängt jetzt die Zinshöhe stärker von der Bonität des einzelnen Unternehmens ab.

Dennoch gibt es Bauunternehmen, die selbst in der totalen Flaute ihre Erfolge erzielen. Wie verhalten sich erfolgsorientierte und zugleich erfolgreiche Bauunternehmen eigentlich?

## **Erfolgsorientierung und Organisation**

Erfolgsorientierte Unternehmensführung ist doch bei uns selbstverständlich, wird jeder Bauunternehmer und Unternehmensleiter sagen. Aber wenn man die Unternehmer konkret fragt, wie sieht denn ihre Orientierung aus? Ja, „wir beteiligen uns an den (meist) öffentlichen Ausschreibungen und hoffen, dass wir wieder mal billigster werden“. So sieht keineswegs eine zielorientierte Unternehmensführung aus!

Liegt dies vielleicht an der besseren Strategie, die den Weizen von der Spreu trennt? Oder fällt diesen der Erfolg einfach so zu? Oder sticht das immer wieder angeführte Argument, dass „die ja soviel Finanz- oder Betonkapital angesammelt haben, dass denen sowieso nichts passieren kann“? Mit Sicherheit nicht!

Sicherlich hilft hohes Kapital über Durststrecken hinweg. Aber wer lange genug den mittelständischen Baumarkt beobachtet hat, kennt genug Beispiele, wie aus ehemaligen „Goldeseln“ Pleitekandidaten wurden.

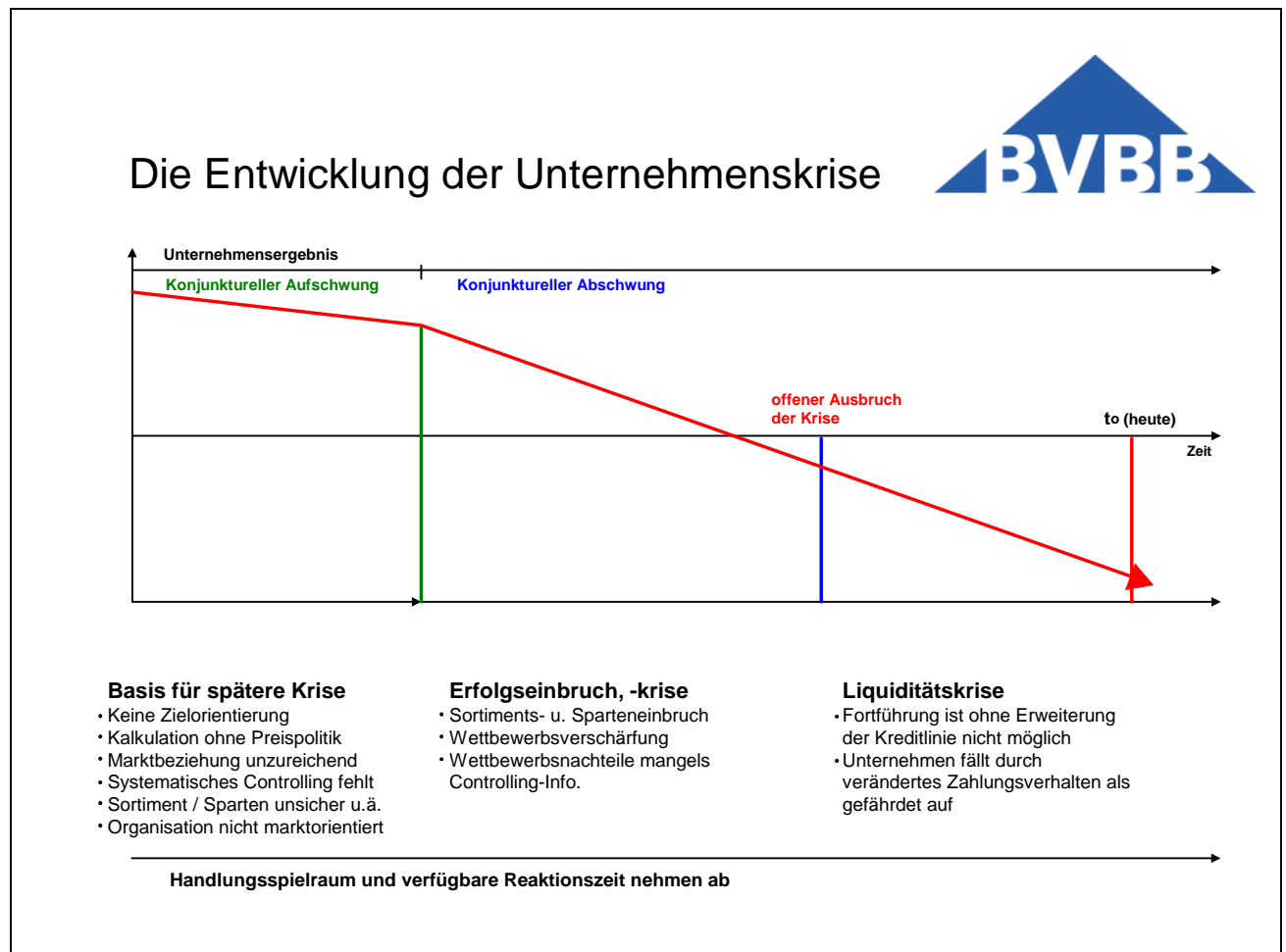


Bild 1: „Die Entwicklung der Unternehmenskrise“

Es muss also wichtige Faktoren geben, die den Erfolg des Unternehmens am Bau bestimmen. Bei näherer Betrachtung erfolgreicher Unternehmen (in der Beratungstätigkeit) zeigt sich immer wieder, dass die Strategie eine ausschlaggebende Rolle spielt. Aber eine Strategie setzt immer eine Zielsetzung voraus. Der Zielsetzungsprozess ist daher wichtig!

Qualitative und quantitative Ziele zu setzen ist die Grundvoraussetzung für erfolgreiches Unternehmertum. Zunächst ist diese Aufgabe aber erst einmal arbeitsintensiv, um in der Praxis auch umsetzbar zu sein.

Zu beachten ist, dass Bauunternehmen jeder Größe und Kapazität nicht mehr mit den bisher üblichen Mitteln, veralterten Verfahren und Gewohnheiten (über-)leben können. Besonders kleine und mittlere Unternehmen geraten hiermit in Schwierigkeiten.

Heute ist vielfach die Rede davon, dass die Unternehmer sich „anpassen“ müssen, womit meistens der Abbau von produktiven Kapazitäten gemeint ist. Im Verwaltungs- und Fixkosten kann aber oft nichts getan werden. Die Folgen: Insgesamt verändert sich die Kostensituation im Unternehmen nicht, die Gemeinkosten können sogar- relativ (in Prozent zum Umsatz) - ansteigen.

Anpassung bedeutet nicht, lediglich Mitarbeiter zu entlassen, sondern das Unternehmen dem Markt und den veränderten Verhältnissen anzugleichen. Voraussetzung hierfür ist allerdings, dass eine konkrete Zielsetzung vorliegt, um die Kapazitäten darauf abstimmen zu können. Organisation betrifft die Unternehmens-Struktur, - Organigramm und -Kosten.

## **Die Führung**

Kleine und mittlere Bauunternehmen sind meist nicht in der Lage Berater einzusetzen. Sie fühlen sich angewiesen, ihr über vorhandenes technisches Know How hinausgehendes kaufmännisches Wissen gegenüber Banken und sonstigen Geldgebern selbst entwickeln zu können. Allerdings gelingt ihnen dies aus verschiedenen Gründen oft nicht.

In der Regel sind Soll-Strukturen für die Ablauf- und Aufbauorganisation kaum anzutreffen. Es gibt keine Patentrezepte. Die etwa 70.000 Betriebe des Bauhauptgewerbes in Deutschland lassen sich organisatorisch nach dem „Verrichtungsprinzip“ gliedern, d.h. Trennung von technischen und kaufmännischen Tätigkeiten, wobei die Führungsaufgaben auf ein bis zwei Personen konzentriert werden. Die technische Führungskraft übernimmt in der Regel auch die Leitung der Bauausführung durch die direkte Zusammenarbeit mit den Bauführern. Die Inhaber/Geschäftsführer kleinerer Bauunternehmen sind quasi als „Universalmanagergenies“ zu bezeichnen, da sie die Aufgaben der Unternehmensführung (planen, entscheiden, kontrollieren, anpassen) für alle Verrichtungen (technische und kaufmännische Leitung, Auftragsbeschaffung, Kalkulation, Arbeitsvorbereitung, Oberbauleitung, Abrechnung, Personalführung und Administration) in Personalunion von ein bis max. zwei Inhabern/Geschäftsführern vereinen. Um diese wichtige Herausforderung erkennen und begegnen zu können, bedarf es in der Regel professioneller Hilfe branchenerfahrener Berater.

## **Praxisansätze sinnvoller Beratung und Hilfen**

Es gibt verschiedene Ansätze für die Beratung, die z.B. mittelstandsbezogen auf folgende Gebiete konzentriert und unter nachstehenden Schlagworten gehandelt werden:

- Strategieentwicklung: Entwicklung der strategischen Ausrichtung; insbesondere Vertrieb und Produktentwicklung
- Fix- und Gemeinkostenwertanalyse; Verringerung des Verwaltungsaufwandes
- E-Business: Kommunikation und Handel via Internet
- Coaching: Begleitung und Betreuung, z.B. in (regelmäßigen) Vier-Augen-Gesprächen

Eher für größere Betriebe, da mit hohem Aufwand und großem theoretischem Background verbunden, sind einzustufen:

- Balanced-Scorecard: Controlling-System, mit dem der Unternehmensfortschritt nicht nur anhand von Finanzdaten gemessen und gemanagt werden soll.
- Customer-Relationship-Management (CRM): Methode, mit der die Beziehung zum Kunden (automatisiert) gepflegt und gestärkt wird
- Internationalisierung: Auslagerung von Aufgaben (wie Buchhaltung) ins Ausland

- Restrukturierung: Kostensenkung („um jeden Preis“) oder Sanierung
- Supply-Chain-Management: Effiziente Gestaltung der Wertschöpfungskette, die sämtliche Beziehungen zu Kunden und Lieferanten umfasst

Als „zu theoretisch“ werden heute von kleinen und mittleren Unternehmen folgende Verfahren häufig abgelehnt:

- Six-Sigma: Methode, die auf hochkomplizierten statistischen Techniken basiert und versucht Fehler zu vermeiden sowie die Qualität zu perfektionieren.
- Systematische Beratung: Gleichzeitige Betrachtung aller menschlichen und technischen Einflussfaktoren und ihrer Wechselwirkungen.

Anbieter von e-commerce Anwendungen versprechen Kosteneinsparungen von 23 Prozent und eine Verkürzung der Bauzeiten um 15 Prozent. Wobei bisher e-commerce fast ausschließlich von Firmen angeboten wird, die keine Bauunternehmen im klassischen Sinne sind, sondern Software-Firmen und Internet-Start-Ups.

Mit diesem Beitrag speziell soll im Schwerpunkt die Strategieentwicklung Erörterung finden. Grundlage jeder Strategie ist die Zielsetzung und die zentrale Frage lautet daher: Wie kommt man also zu einer effizienten Zielentwicklung?

## **Erfolgsfaktoren für kleine und mittelständische Bauunternehmen**

Um die Erfolgsfaktoren kleiner und mittelständischer Bauunternehmen zu unterscheiden, kann man folgende Unterteilung vornehmen:

- **Strategien,**
- **Prozesse,**
- **Strukturen,**
- **Systeme.**

An der Spitze einer gedachten Pyramide steht nach der Zielsetzung die **Strategie**. Sie bestimmt – in einer idealtypischen Annahme – die weiteren Faktoren die nach der Zielsetzung unten ausgeführt werden. Die Basis des Erfolgs bilden immer die Prozesse, Strukturen und Systeme des Unternehmens nach der Zielorientierung.

## **Auf der Baustelle wird das Geld verdient**

Der Faktor „**Prozesse**“ beschäftigt sich mit den Kernkompetenzen, die da sind: Akquisition, Projektmanagement, Baustellen-Controlling. Und die Steuerungsprozesse? Hierzu gehören zuvorderst die Finanz- und Liquiditätssteuerung sowie die laufende Kontrolle der Ergebnis- und Terminsituation der Baustellen. Die Tagesfertigkeit der Baustellen mit Planung und Disposition im SOLL-IST, ist in fast allen Unternehmen das größte Problem.

Erfolgreiche Unternehmen achten akribisch auf schlanke **Strukturen**. Sie betreiben eine zurückhaltende Niederlassungspolitik und konzentrieren sich auf Schwerpunktregionen. Es sind diese Kernmaßnahmen zu nennen:

- Bündelung der Bauhofaktivitäten
- Zentralisierung der kaufmännischen Aktivitäten
- Regionenspezifische Bündelung von Niederlassungen
- Eindeutige Definition von Zielregionen

Der Erfolgsfaktor **Systeme** wird in seiner Ausprägung materieller und immaterieller Anreizsysteme häufig als Hebel zur Erzielung eines guten Baustellen- und Betriebsergebnisses in der Bauwirtschaft vernachlässigt. Zu dem Faktor Systeme gehören z.B: Erfolgsbeteiligung, Anreizsysteme, Leistungs-/Akkordlohn. Erfolgreiche Unternehmen haben jedoch die Bedeutung intelligenter Vergütungsformen zur Förderung der Leistungsorientierung und Honorierung bereits erkannt und in die Organisation integriert.

## Grundregeln für das Führen mit Zielen

Folgende Kriterien gelten für eine zielorientierte Unternehmensführung mit welcher der Erfolg gesichert werden soll.

- Grundsätzlich müssen Ziele schriftlich sowohl qualitativ als auch quantitativ (vereinbart) festgelegt werden
- Wenige Ziele – aber dafür große
- Quantifizierung – aber nicht dogmatisch
- Ziele und Maßnahmen
- Ressourcen
- Personen nicht Gruppen verantwortlich machen – wichtig NL-Leiter, Bauleiter; immer ist eine konkrete Person verantwortlich
- Individuelle Anwendung
- Je schwieriger , desto kurzfristiger. Generell gilt: Je schwieriger die Situation ist in der sich eine Organisation befindet (z.B. bei Turnaround-Fällen, Sanierungen oder Führungskrisen) desto kurzfristiger müssen die Ziele sein.
- Organisieren, entscheiden, kontrollieren

## Zieldefinitionen und Steuerungskennzahlen

Die Zieldefinitionen lassen sich wie folgt differenzieren:

- Nach der zeitlichen Wirkung: kurz-, mittel-, langfristig
- Nach ihrem Inhalt: strategische Ziele, operative Ziele
- Nach ihrem Gültigkeitsbereich: Gesamtziele, Bereichsziele, persönliche Ziele etc.
- Nach ihrem Konkretheitsgrad: allgemeine Ziele, spezielle Ziele

Die Zieldefinitionen verlangen die Festlegung von Zielgrößen, an denen der Zielerreichungsgrad gemessen werden kann.

„Wissen Sie eigentlich welchen Mindestgewinn Sie brauchen?“ Stellt man diese Frage an die Unternehmensleiter, wird in der Regel „möglichst viel“ die Antwort sein. Dies ist nicht die Antwort, wenn eine exakte Quantifizierung nicht erforderlich oder möglich ist.

Sie müssen folgende Größen ermitteln und festschreiben, also den erforderlichen Mindestgewinn festlegen: Der Unternehmensgewinn hat unternehmensspezifisch die Größe, dass die erforderliche Substanz gestaltet werden kann, die Substanz erhalten bleibt und jederzeitige Liquidität gewährleistet ist. Zu berücksichtigen sind hierzu u.a. Tilgungen, Rücklagen, EBIT usw., Sozialversorgung Dritter, Schuldenfähigkeit.

Hiernach lassen sich mindestens monatliche, wöchentliche Leistungs-, Liquiditäts- und tägliche Baustellen-SOLL-IST-Daten erkennen.

## **Marktorientierte Preisbildung erforderlich**

Wichtig für jeden Baubetrieb ist es zu wissen, welche variablen und welche fixen Kosten er hat. Denn die variablen Kosten stellen die Preisuntergrenze für Aufträge des Unternehmens dar. Bis auf dieses Niveau kann er mit seinem Angebotspreis flexibel anpassen. Mittel- und langfristig muss er selbstverständlich seine Gesamtkosten decken, da sonst die Substanz, sein Kapital, aufgezehrt wird. Diese in der stationären Industrie üblicherweise angewandten Preisbildungsmodelle finden in der Bauwirtschaft mehr und mehr Anwendung und Beachtung, denn sie sind das A und O im Wettbewerb.

## **Controlling keine Hexerei**

Soll-Ist-Vergleiche stellen für alle Planbereiche den wesentlichen Bestandteil der Steuerungstätigkeit dar. Controlling wird auch heute noch von einigen als „relativ junges Management-Instrument“ der Bauwirtschaft bezeichnet. Dem langjährigen Betrachter scheint es jedoch so, dass es schon immer, in einer mehr oder weniger ausgeprägten Form, ausgebildet vorhanden war.

Controlling im Baubetrieb bedarf an sich nicht der Schaffung neuer Funktionen. Die vorhandenen Aufgaben sollten lediglich systematisch verantwortlich aufbereitet und die Führungsaufgaben Planung, Information, Steuerung und Kontrolle zu einem markt- und zielorientierten Steuerungsinstrument der Unternehmenstätigkeit wirksam werden.

## Fazit

Eine planlose und nicht strategische Unternehmensführung in der Baubranche führt zu Verlusten und Insolvenzen, besonders beim Mittelstand. Beratung für das Erfolgs-Management ist das sinnvolle Instrument, um seine Ziele strategisch erfolgsorientiert auszurichten und seine Effizienz im Wettbewerb zu steigern.

Günter Zanetti, Dipl.-Kfm.  
Baubetriebsberater  
info@baubetriebsberater.de  
www.baubetriebsberater.de

## Publikationshinweise:

Impulse/März 2004, S. 56ff

Sehloff Günter: Baumarkt + Bauwirtschaft 1/2003: Zielorientierte Unternehmens-Organisation ...

Diederichs, Claus Jürgen, Marktorientierte Bauunternehmensentwicklung, Düsseldorf 2002, S. 15

Impulse/März 2004, S. 48

Franz, Volkhard: Erfolgsfaktoren für mittelständische Bauunternehmen, in: Baumarkt /2003, S. 22 ff

Malik, Fredmund: Führen Leisten Leben, München 200, S. 174 ff

Deckstein, Dagmar, Und ewig täuscht das Ebitda, in: Süddeutsche Zeitung vom 19.04.2004, S. 20

Hembus, Michael: Was kann die (Bau-)Wirtschaft retten?, in: Baumarkt 3/2004, S. 31