



In den BDU-Thinktanks arbeiten Unternehmens- und Personalberatungen themen- und projektbezogen zusammen. Im Mittelpunkt stehen aktuelle oder künftige Herausforderungen für Unternehmen und Organisationen am Wirtschaftsstandort Deutschland. Ziel ist es, Wirkungszusammenhänge und Lösungsansätze vorzudenken. Die Ergebnisse sollen Diskussionen anregen und zielgerichtete Aktivitäten anstoßen. Alle Thinktank-Experten verfügen über ein hohes Spezialwissen im untersuchten Themenfeld.

Bei Rückfragen zu den BDU-Thinktanks wenden Sie sich bitte an Klaus Reiners, BDU-Pressesprecher, T +49 (0)228 91 61-20, rei@bdu.de.

## ACHTUNG BAUSTELLE!

### Wie die mittelständische Bauwirtschaft ihre Zukunft sichert

Derzeit erlebt die deutsche Bauwirtschaft einen ungeheuren Boom. Nach Angaben des IFO-Institutes betrug der reale Zuwachs des Bauvolumens in den Jahren 2010 bis 2015 im Mittel 2,3 Prozent. Mit einem Bauvolumen von etwa 270 Milliarden Euro belegt Deutschland den ersten Platz innerhalb der Europäischen Union. Diese Entwicklung wird sich insbesondere durch Impulse aus dem Wohnungsbau und Maßnahmen zur Infrastrukturverbesserung in der nächsten Zeit auch fortsetzen. Doch niemand kann vorhersehen, wie lange die Phase der Hochkonjunktur noch anhält. Für Unternehmer in der Bauwirtschaft wird es sich in der Zukunft auszahlen, gerade jetzt – in guten Zeiten – die strategische und operative Ausrichtung ihres Unternehmens zu überprüfen und Verbesserungspotenziale zu identifizieren.

### Strategische Positionierung: Langfristig die richtigen Weichen stellen

Mit „Building Information Modeling“ (BIM) wird ein Thema auf die Bauwirtschaft zukommen, das erhebliche, teilweise sogar disruptive Veränderungen für die traditionell fragmentierten Planungs-, Entscheidungs- und Baustellenprozesse zur Folge hat. Der neue, alle Lebensphasen umfassende Ansatz eines Bauwerkes – von der Bauplanung über den Gebäudebetrieb bis hin zum Abriss – bietet mittelständischen Bauunternehmen erhebliche Chancen. Er birgt aber auch das Risiko, den Anschluss zu verlieren, weil die Innovationszyklen viel kürzer ausfallen als bei früheren Entwicklungsschüben.

Weitere Gründe sprechen dafür, sich mit der richtigen Marktpositionierung zu befassen. In Zeiten stärker werdender Transparenz der Bauplanung

Unter Mitarbeit von



**PERICON**  
UNTERNEHMENSBERATUNG



**Steuernagel + Ihde**

Personalberater  
diskret - gründlich - fair!

**TRÖGER & Cie.**  
BESSER BERATEN

## Wie die mittelständische Bauwirtschaft ihre Zukunft sichert

und -ausführung sowie ausdifferenzierter Wünsche und Anforderungen macht es viel stärker als früher einen Unterschied, welche Privatkunden und welche gewerblichen oder öffentlichen Auftraggeber bedient werden. Das häufig anzutreffende Motto „Gebaut wird immer“ trifft zwar immer noch den Nagel auf den Kopf. Daran schließen sich bei vorausschauender Planung aber weitere Fragen an: Von wem und zu welchen Konditionen? Beschränke ich mich auf lokale, regionale oder deutschlandweite, gar internationale Projekte? Und für wen möchte ich bauen?

Das gilt in ähnlicher Form auch für die strategische Unternehmensorganisation. Dafür gibt es in den einzelnen Bauunternehmen viele Entscheidungsmöglichkeiten und Stellschrauben wie z.B. Fertigungstiefe, Make-or-buy-Entscheidungen, Nachunternehmer vs. eigene gewerbliche Mitarbeiter, eigene Geräte oder Mietpark, Auswahl der bevorzugten Kunden- und Marktpartner (Architekten, Ingenieurbüros, Bodengutachter) etc. Gerade der Mittelstand profitiert von langfristigeren Planungen, um Kompetenzen aufzubauen, das Engagement der Mitarbeiter für Innovationen zu mobilisieren; Prozesse zu verbessern, die richtigen Weichen im Unternehmen zu stellen und Investitionen (Geräte, IT-Ausstattung, Rohstoffressourcen) zu tätigen.

### Operative Umsetzung: Umsatzrendite erhöhen

Neben den strategischen Überlegungen müssen die Unternehmen die operative Umsetzung sicherstellen. Eine Potenzialanalyse der zu erwartenden Projekte in den nächsten Jahren, in der Region und in den Geschäftsfeldern des Unternehmens zeigt Marktchancen für die Zukunft auf. Hier geht es zunächst um Wirtschaftsdaten, öffentliche Förderungen (Wohnungsbau), geplante Großprojekte (mit Einfluss auf die ganze Region), Verwendung öffentlicher Ausgaben, Verkehrsprojekte, Gewerbeansiedlungen, Ausschreibung von Baugebieten, Verkehrsentwicklung (Brückensanierungen), Trends (Energiewirtschaft) etc. Dazu gehört auch die Beobachtung der aktuellen und künftigen Wettbewerber. Regionale und leistungsmäßige Marktnischen sind attraktiv, locken aber auch neue Wettbewerber an, die mit niedrigen Preisen in den Markt eindringen. Dort, wo sich Konzerne und große Mittelständler vom Markt bzw. aus der Region zurückziehen, erschließen sich neue Potenziale für den Mittelstand. Diese Faktoren werden den betrieblichen Stärken gegenübergestellt, was den kurz- bis mittelfristigen unternehmerischen Handlungsbedarf sichtbar macht. Richtig aufbereitet, entwickeln sich aus der Potenzialanalyse Maßnahmen zur operativen Umsetzung fast schon von selbst.

## Wie die mittelständische Bauwirtschaft ihre Zukunft sichert

Ein trotz guter Auftragslage immer wieder anzutreffendes Problem stellen die niedrigen Margen da. Umsatzrenditen (vor Ertragssteuern) von unter drei Prozent sind durchaus üblich. Die Marktpreise für viele Bauprojekte sind sehr niedrig bei gleichzeitig hohen Risiken in einzelnen Projekten. Eigenkapitalquoten von weit unter 20 Prozent sind daher leider keine Seltenheit in der mittelständischen Bauwirtschaft. Dies wiederum führt zu schlechten Bonitätseinschätzungen bei Kreditinstituten, Auskunfteien, Bürgschafts- und Kreditversicherer. Die niedrigen Erträge der Baubranche sowie die überdurchschnittlichen Insolvenzen der Vergangenheit führen gelegentlich zu einer negativen Beurteilung der Branche durch Finanzdienstleister. Oft besteht ein hoher Vorfinanzierungsbedarf, da Rechnungen zumeist nach Aufmaßen gestellt werden. Die Anforderungen an die Dokumentation der Aufmaße und Abrechnungen sowie Qualitätsnachweise nehmen ständig zu. Pauschalpreisverträge, garantierter Maximalpreisvertrag und Honorare für Planungsleistungen bei Anrechnung im Auftragsfalle sind keineswegs selbstverständlich und erfordern eine hohe Kalkulationssicherheit und schnelle Reaktionsfähigkeit auf Kundenwünsche. Demnach ist es für Bauunternehmen schwieriger, die notwendige Liquidität sicherzustellen. Fehlende Steuerungsinstrumente führen zu ungeplanten Liquiditätsengpässen. Wachstum wird durch Finanzierungsengpässe eingeschränkt.

Ganz wesentlich ist der Aufbau einer aussagefähigen Unternehmenssteuerung. Die einzelnen Prozesse müssen sauber abgebildet sein und durch ergebnisorientierte Führung umgesetzt werden: Von der Akquisition, dem Verhandlungs- und Vertragswesen, über die Startbesprechung, der Abstimmung des Bauzeitenplans mit dem Einsatz eigenen Personals und der Geräte, dem Materialeinkauf sowie der Ausschreibung/Vergabe von Nachunternehmerleistungen. Der gesamte Projektablauf muss durchgängig mit Checklisten und Handlungsanweisungen, Besprechungsprotokollen bis zur Schlussrechnung und Reklamationsbearbeitung erfasst werden.

Ein weiterer wichtiger Punkt betrifft die IT. Für Bauunternehmen empfiehlt es sich, ein modernes Dokumentenmanagementsystem (DMS) in Verbindung mit Customer Relationship Management Systemen (CRM) einzuführen. Was in anderen Branchen schon seit längerer Zeit üblich ist, wird im Bauwesen immer noch zu selten konsequent bzw. über das Stadium von Insellösungen hinausgehend genutzt. GPS-Systeme zur Geräte- und Fuhrparksteuerung und exakten Kostenzuordnung sowie mobile Systeme der dezentralen Lohnstundenerfassung sind weitere Anwendungsfelder. Sie ersetzen handschriftliche Aufzeichnungen und sind weit mehr als eine Kontrollunterlage. Sie erzeugen unmittelbar Kosteneinsparungen durch exakte Stundenaufzeichnungen.

## Wie die mittelständische Bauwirtschaft ihre Zukunft sichert

Getrieben durch den hohen Kostendruck wurde der Personalabbau in vielen Bauunternehmen zu weit getrieben. Dies führt häufig dazu, dass ein Projektverantwortlicher zu viele Aufgaben erledigen muss und sich gleichzeitig einem extrem gestiegenen Dokumentationsvolumen gegenüber sieht. Der Projektverantwortliche muss von Aufgaben so weit entlastet werden, dass er genügend Zeit hat, die Baustellen in Bezug auf den Ertrag bzw. das Abrechnungsvolumen zu optimieren. Beispielsweise in den Bereichen Dokumentation, Rechnungsprüfung, Einkauf, Logistik, Terminplanung und Schriftverkehr.

### Personalplanung und -gewinnung: Arbeitgebermarke stärken

Die Baubranche spürt stärker als andere Branchen schon jetzt die demografische Entwicklung. Ingenieure, Fachkräfte und Azubi-Nachwuchs zu finden, ist spürbar schwieriger geworden. Eine Ursache ist, dass vor allem bauausführende Unternehmen als Arbeitgebermarke nicht professionell aufgestellt sind und wenig attraktiv wirken. Die große Zahl offener Stellen, die permanent auf der Website oder in Ausschreibungen zu finden sind, fördern ebenfalls nicht die positive Wahrnehmung als gefragter Arbeitgeber. Eine zielorientiertere Darstellung und eine segmentierte Suche – auch über Social Media-Kanäle – kann die Ermüdungswirkung der vielen Vakanzen in Kalkulation, Bau- und Projektleitung reduzieren oder beseitigen.

Unverändert sind die klassischen Profile – von Kalkulator bis Bauleiter, von Projektleiter bis Niederlassungsleiter – zu besetzen und, insbesondere in Phasen der Hochkonjunktur, geeignete Personen Mangelware. Bislang gibt es wenig Offenheit für alternative Kandidatenprofile und kaum moderne Prozesse und Abläufe in den Stellenbeschreibungen. Die Texte könnten Kopien der Stellenbeschreibungen der 80er und 90er Jahre sein. Um junge Ingenieurinnen und Ingenieure anzuziehen, müssen Unternehmen die Themen und Angebote der Digitalisierung aufgreifen und sich schon heute so aufstellen, dass sie geeignete Mitarbeiter für den Zeitraum ab 2020 finden. Die Generation der zukünftigen Mitarbeiter fordert ganz andere Beschäftigungs- und Arbeitszeitmodelle, größere Freiheitsgrade und eine stärkere Flexibilisierung der Führungskultur und Unternehmensstrukturen. So können Unternehmen in der Baubranche sich als Arbeitgeber in eine starke Position bringen (im Idealfall sogar Alleinstellungsmerkmale erreichen) und für Mitarbeiter/Nachwuchsführungskräfte sehr interessant werden. Das Potenzial in der Bauindustrie für solche Veränderungen und die Chance mit einem anderen Typus Mitarbeiter und sich ändernden Strukturen profitable Projekte zu realisieren, ist sehr groß.

## Wie die mittelständische Bauwirtschaft ihre Zukunft sichert

### Autoren dieser Ausgabe:

Thomas Burbaum, Burbaum Unternehmensberatung (BDU)  
Strategische Unternehmensentwicklung in der Bauwirtschaft, [www.burbaum.de](http://www.burbaum.de), [info@burbaum.de](mailto:info@burbaum.de),  
T +49 (0)2175-168936

Ralf Bödeker, Pericon Unternehmensberatung GmbH,  
[www.pericon.de](http://www.pericon.de), [r.boedeker@pericon.de](mailto:r.boedeker@pericon.de),  
T +49 (0) 611 999 40-0

Dipl.-Ing. Ulrich Steuernagel, Steuernagel + Ihde GbR,  
[www.steuernagel-ihde.de](http://www.steuernagel-ihde.de),  
[steuernagel@steuernagel-ihde.de](mailto:steuernagel@steuernagel-ihde.de), T +49 (0)89 32672875

Wolfram Tröger, Tröger & Cie. AG,  
[www.troeger-cie.de](http://www.troeger-cie.de), [wolfram.troeger@troeger-cie.de](mailto:wolfram.troeger@troeger-cie.de),  
T +49 (0)69 6640 8750

### Umsetzung: Mitarbeiter mobilisieren, Sogwirkung erzeugen

Die erfolgreiche Erarbeitung und Umsetzung strategischer, aber auch organisatorischer Entscheidungen bedarf einer systematischen Begleitung. Das ist aber nicht nur eine Aufgabe für die Unternehmensspitze. Denn zunehmend gilt auch in eher konservativen Branchen wie der Bauwirtschaft, dass Strategien und Maßnahmen erfolgreicher implementiert werden, wenn Führungskräfte und Belegschaft einbezogen werden. In gemeinsamen Workshops kommen Geschäftsleitung und wichtige Mitarbeiter des Unternehmens zusammen. Zielerwartungen und bestehende Probleme aus Sicht der Geschäftsleitung und der Mitarbeiter werden anonymisiert bearbeitet. Die Meinung der Mitarbeiter wird dabei grundsätzlich gleichberechtigt einbezogen, Tabus nicht akzeptiert. Hier kommen alle brennenden Fragen auf den Tisch: Wie handhaben wir Unternehmensschwierigkeiten?, Wie gehen wir mit ungenügender Ausbildung von jungen Nachwuchsmitarbeitern um?, „Wo müssen wir selbst umdenken, uns ändern, neue Wege gehen, damit wir im Markt attraktiver und erfolgreicher werden?“ etc. Auch Widerstände wie „zu hoher Termin- und Kostendruck im Tagesgeschäft nimmt zu viel Raum ein“ oder gar „Desinteresse an Zukunftsfragen“ beziehungsweise „Besitzstands- und Traditionsdenken“ müssen offensiv aufgegriffen werden.

Ist dieser Prozess erst einmal angelaufen, sind umsetzbare, effiziente und vor allem firmenindividuelle Maßnahmen erkennbar. Diese Maßnahmen kommen ohne Eingriff in das gewachsene betriebliche Gehaltsgefüge aus. Zudem übernehmen die Mitarbeiter auf allen Unternehmensebenen im Rahmen ihrer Möglichkeiten hierfür die Umsetzungsverantwortung. Die einbezogenen Mitarbeiter fühlen sich als Potenzialträger akzeptiert und gewürdigt und nicht nur als „Kostenfaktor“. Größter Vorteil: Strategien werden von denjenigen entwickelt, die das Unternehmen, seine Kunden, Wettbewerber und Marktpartner am besten kennen: Geschäftsleitung, Führungskräfte, Mitarbeiter. Die Beteiligten aller Ebenen prägen den Prozess gemeinsamer Zielfindung und Strategieentwicklung. Eingefahrene Denk- und Handlungsmuster, Veränderungswiderstände werden bewusst gemacht und überwunden. Maßnahmen zur Strategieumsetzung werden im Konsens verabschiedet.

Bauunternehmer, die ihr Unternehmen erfolgreich steuern und im oben beschriebenen Sinn weiterentwickeln, sind für die aktuellen wie auch für künftige Herausforderungen bestens gerüstet: Sie arbeiten nicht nur **in**, sondern **an** ihrem Unternehmen und investieren in ihr unternehmerisches Handwerkszeug und die Entwicklung der Mitarbeiter. Damit schaffen sie eine solide Grundlage, um die Geschäftserfolge von heute auch in Zukunft fortsetzen zu können.

Im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) sind über 500 Unternehmen aus der Management-, Personal- und IT-Beratungsbranche organisiert. Der BDU ist einer der weltweit größten und bedeutendsten Wirtschafts- und Berufsverbände für Unternehmensberater. Seit 1954 - und damit seit 60 Jahren - unterstützt der Verband seine Mitglieder unter anderem bei Kompetenzentwicklung und Erfahrungsaustausch. In vielfältigen Veranstaltungs- und Projektformaten werden aktuelle und zukunftsbezogene Themen und Fragestellungen des Wirtschaftslebens untersucht und diskutiert sowie Lösungswege erarbeitet. Die Ergebnisse werden als Studien, Leitfäden, Positions- oder Thesenpapiere veröffentlicht.