

zurück

## Basischeck Bauwirtschaft – Erfolgreich positionieren

Schlagwörter: [Berichte](#), [Unternehmen](#), [Baubetrieb](#), [Bauwirtschaft](#)

Von Thomas Burbaum



Thomas Burbaum: „Viele Unternehmen sprechen derzeit oft von einem Wandel des Baumarktes, der sich vom Nachfrager- zum Anbietermarkt entwickelt.“ Foto: Privat

**„Auftragsflut im Hochbau“, so lautete eine Schlagzeile der Baufachpresse vor Jahresfrist. Steht die Branche also vor „Goldenen Zeiten“? Viele Unternehmen sprechen derzeit oft von einem Wandel des Baumarktes, der sich vom Nachfrager- zum Anbietermarkt entwickelt. Nach den aktuellen Konjunkturberichten wird sich dieser Trend tatsächlich verstärken und Bauunternehmen wären häufig in der glücklichen Situation, ihre Kunden immer öfter selbst auszuwählen. Allerdings bringt eine gute Konjunktorentwicklung alleine nicht automatisch unternehmerischen Erfolg. Vielmehr werden Erfolg oder Misserfolg auch im Auf- und Abschwung immer individuell verursacht. Jede konjunkturelle Schwankung birgt ihre eigenen Chancen und Risiken. Es gibt Unternehmer, die ihre Chancen nutzen, aber auch solche, die nicht angemessen auf neue Marktsituationen reagieren.**

Leichlingen. – Aufschlussreiche Erkenntnisse über die Entwicklung von Bauunternehmen im Hochbau liefert eine langfristige Beobachtung aus dem Burbaum'schen Basis-Check Bauwirtschaft der letzten zehn Jahre. Hierbei wurden auf der Grundlage von 270 Unternehmens-Checks in einem externen vergleichenden Controlling die Daten von bundesweit tätigen mittelständischen Hochbauunternehmen anonymisiert ausgewertet und hinsichtlich der langfristigen Entwicklung von Auftragseingang, Bauleistung, Materialaufwand und Nachunternehmerleistungen, Wertschöpfung, Personalaufwand sowie Deckungsbeitrag I analysiert (Siehe Diagramm). Die Ergebnisse zeigen eine Auftragslage, die hohen Schwankungen unterliegt und seit Mitte der letzten Dekade trendmäßig ansteigt. Besonders in der jüngeren Vergangenheit, seit etwa 2009, gehen die Auftragseingänge deutlich über die Bauleistung des aktuell betrachteten Wirtschaftsjahres hinaus und sorgen so für eine steigende Bauleistung im Folgejahr.

### Wertschöpfung trotz guter Auftragslage gering

Signifikant ist der deutliche Zuwachs an Fremdleistungen. Dies ist die Folge eines überdurchschnittlichen Personalabbaus der Vergangenheit im Bereich gewerblicher Mitarbeiter und des langjährig anhaltenden Trends der Unternehmen, sich als Generalunternehmer im Schlüsselfertigbau zu engagieren. Auch gut aufgestellte Unternehmen sehen sich heute deshalb immer öfter in einer Zwickmühle: Die einerseits bestehende Auftragsflut führt andererseits zu erheblichen Kapazitätsengpässen bei Personal und Nachunternehmern. Dies verhängelt manchem Unternehmen trotz guter Auftragslage und steigender Preise für Bauleistungen die Bilanz. Alarmierend ist deshalb auch, dass sich die Wertschöpfungsquote der Bauleistung von 46 % in 2003 auf zuletzt rund 31 % in 2012 verschlechtert hat, obwohl der Deckungsbeitrag nach Abzug des Personalaufwands von der Wertschöpfung tendenziell bei unter 20 % der Bauleistung stagniert. Zieht man noch die Liquiditätsrisiken aus der Vorfinanzierung der steigenden Bauleistung mit in die Betrachtung ein, entstehen für viele Unternehmen auch im „Auftragshoch“ existenzielle Risiken.

## SERVICE

 Terminkalender

 Abonnement

 Mediadaten

 Shop des Verlages

 Stellenbörse

 Newsletter

 Themenplan

 Baubörse

 Anmelden

### Aktuelle Ausgabe

ABZ 12/2014,  
21.03.2014



### Bilderstrecken



**62-Meter Rotorblatt  
auf Adapter**

[weitere Bilderstrecken](#)

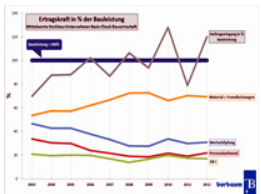
### Video



**Interview mit Pat  
Olney**  
President Volvo CE

Jeder Unternehmer muss daher prüfen, ob die Auftragsflut in der Wertschöpfung und im Deckungsbeitrag überhaupt „ankommt“. Bei den dargestellten Entwicklungen der Kennzahlen aus dem Basis-Check handelt es sich um Mittelwerte mit den üblichen Schwankungsbreiten. Erfahrungsgemäß gibt es in jeder Konjunktursituation Gewinner und Verlierer. Fazit: „Die Ertragskraft ist also zuallererst und immer hausgemacht. Das ist der Grund, warum Unternehmen mit ähnlichem Leistungsprogramm in einer Region entweder gute Gewinne machen oder am Hungertuch nagen.“

## Basis-Check offeriert ausführliche Standortbestimmung



Die Kennzahlen wurden von der Burbaum Unternehmensberatung im Rahmen des „Basis-Checks Bauwirtschaft“ erfasst. Die Daten basieren auf 270 Checks mittelständischer Hochbauunternehmen. Das Diagramm zeigt die langfristige Entwicklung von Auftragszugang, Materialaufwand und Nachunternehmerleistungen, Wertschöpfung, Personalaufwand sowie Deckungsbeitrag I im Hochbau für die Jahre 2003 - 2012 (in Prozent der Bauleistung).

Grafik: Burbaum

Wer sein Unternehmen auf den Prüfstand stellen und nachhaltig erfolgreiche Veränderungsprozesse anstoßen möchte, kann sich zunächst unverbindlich und ohne weitere Verpflichtung den 15 Testfragen aus der Praxis stellen und dies möglicherweise als Einstieg in den Basis-Check Bauwirtschaft nutzen. Der Fragenkatalog steht allen Interessierten unter [www.burbaum.de](http://www.burbaum.de) auf Anforderung zur Verfügung. Die Antworten werden von mir persönlich analysiert und telefonisch kommentiert.

Wer sich dann für den anschließenden Basis-Check entscheidet, erhält eine ausführliche Standortbestimmung im Wettbewerbsvergleich als

externes Controllinginstrument. Diese umfasst einen „Radarschirm“ von Kennzahlen des eigenen Unternehmens im Vergleich zur Branche für die wichtigsten Entscheidungsbereiche zur Steigerung von Gewinn und Liquidität genauso, wie Kennzahlen für die Angebotskalkulation. Die vergleichende Situationsanalyse eines Unternehmens basiert auf anonymisierten Vergleichsprofilen im Sinne von Benchmarks. Die Teilnehmer messen sich an den Branchenbesten und sehen dann, wo das eigene Unternehmen im Wettbewerbsvergleich wirklich steht. Der Basis-Check bietet somit die Möglichkeit, eigene Reservepotenziale in wichtigen Bereichen zu erkennen und selbst zu mobilisieren. Dazu gehören z.B. die Auftrags- und Personalstruktur, Struktur der Herstellkosten, Entstehung und Verwendung der Wertschöpfung, Kalkulationszuschläge und Struktur der Gemeinkosten in Prozent der Produktivlöhne sowie Herstellkosten, Gewinn- und Produktivitätskennzahlen, Bilanzstruktur, Cash-Flow und Bonität nach Ratingkriterien der Banken, Dauer der Auftragsvorfinanzierung, Liquidität und Kapitalbedarf.

## Gutes Geschäftsklima ist Schlüssel zum Erfolg

Sucht man hinter der Kulisse der Vergleichszahlen die wirklichen Ursachen für Erfolg oder Misserfolg, so fällt auf, dass Geschäftsleitung und Mitarbeiter erfolgreicher Bauunternehmen in ihrem täglichen Umgang mit Auftraggebern, Nachunternehmern, Kollegen und Geschäftspartnern von einem besonderen Unternehmens- und Führungsstil getragen sind. Alle gemeinsam „ins Boot“ der Projektverantwortung zu holen, ist ein wesentlicher Schlüssel zum Erfolg. Unternehmer können sich nach diesen Erfahrungen von der Vorstellung verabschieden, dass Mitarbeitermotivation und -engagement durch „mehr Geld“ erkaufte werden können. Wirkungsvoller sind ehrliches Lob und Anerkennung. Innere Verbindung und Treue zum eigenen Unternehmen erreichen Unternehmer vor allem dann, wenn sie ihre Mitarbeiter in den täglichen, aber auch unternehmerischen Entscheidungsprozess einbinden. Stimmen im Ergebnis dessen auch die Finanzen, wird „ein Schuh daraus“ und nicht umgekehrt.

Die Gespräche im Rahmen des Basis-Checks lassen deutlich werden, dass Entscheider gerade auch marktführender Unternehmen, neben den Zahlen wie Soll-Ist-Vergleich, Branchenkennzahlen und -benchmarks immer häufiger auf ihr Bauchgefühl vertrauen. Sie haben erkannt, dass sich die Rahmenbedingungen ihrer Unternehmen schneller ändern, als sie in den Zahlen fassen und zur Steuerung nutzen können. Stand noch bis vor wenigen Jahren die Überwindung von externen Engpässen wie Markt und Auftragsbeschaffung im Mittelpunkt von Strategieentwicklungen für mittelständische Bauunternehmen, so sind dies aktuell in zunehmendem Maße interne Engpässe, wie die Gewinnung und Bindung qualifizierter Mitarbeiter



**Verkehrssicherung  
am Autobahnkreuz  
Rostock**  
Zeppelin Rental

[weitere Videos](#)

## Patzer Verlag Sho




### Cranes



[LECTURA-GUIDE KRANE](#)  
[mehr Produkte](#)



### Die neuesten Stellenangebote

 [Baustellenleiter  
\(Capo\) \(m/w\) im  
Tief- und  
Straßenbau](#)  
Meßkirch

[Bauleiter/ Bauingenieure](#)  
Koblenz-Gondorf

[Gerüstbaumeister](#)  
Koblenz-Gondorf

[Fachberater Betonmischtechnik  
\(m/w\)](#)

Bayern und Sachsen

[Mietdisponent/-in](#)  
Fehrbellin

IFrame 

## Patzer Verlag Sho



### Forklifts



[LECTURA-GUIDE  
GABELSTAPLER](#)  
[mehr Produkte](#)

sowie Nachunternehmer, die zur „Handschrift“ des Unternehmens passen. Probleme bei der Suche nach qualifizierten Mitarbeitern und zuverlässigen Nachunternehmern haben heute erfahrungsgemäß nur solche Unternehmen, die ihre eigenen Schwierigkeiten bei der Auftragsbeschaffung und Akquisition zu sehr bei ihren Mitarbeitern und Nachunternehmern abgeladen haben.

## Pragmatische Lösungen

Um einen Bewusstseinswandel in Bauunternehmen zu erreichen, hat sich eine besondere Kultur der Führungssitzungen bewährt. Hierbei geht es nicht darum, die Verantwortlichen für Missstände zur Rechenschaft zu ziehen, sondern Probleme als Aufforderung zur Veränderung zu nutzen. Wenn „das Kind erst in den Brunnen“ gefallen ist, ist es nahezu sinnlos, mit der Problembekämpfung zu beginnen. Besser ist es, sich frühzeitig zu fragen, woraus die Abweichungen, Schwierigkeiten und Unannehmlichkeiten resultieren könnten. Wie eine Führungs-, Bereichsleiter- oder Poliersitzung genutzt werden kann, um Mitarbeiter, oder auch Nachunternehmer nicht nur zu motivieren, sondern ans Unternehmen zu binden, zeigt ein firmeninterner Kurzworkshop von nur wenigen Stunden.

Ausgangspunkt sind die momentan drängenden Probleme des Unternehmens, gleich welcher Art. Ohne große Diskussion werden pragmatische Lösungen gefunden, die gewöhnlich nicht in Betracht gezogen werden. Folge: Die Effizienz der Maßnahmen steigt, die Mitarbeiter übernehmen vermehrt Verantwortung für die Umsetzung und der Zeitbedarf wird meist mehr als halbiert, ergebnislose „Endlos-Meetings“ entfallen. Unternehmen wandeln hierdurch in kürzester Zeit drängende Schwierigkeiten im Bereich Personal und Nachunternehmer in den Sog einer höheren Anziehungskraft um, bei dem erfahrungsgemäß Initiativbewerbungen qualifizierter Fachkräfte die Regel sind! In diesem Sinne haben es die Unternehmen selbst in der Hand, ihr Marktumfeld aktiv zu gestalten. Sei es als „Anbieter“ von Bauleistungen oder als „Nachfrager“ von Personal und Nachunternehmern.

*Der Autor ist Unternehmensberater in Leichlingen/Rheinland.*

Empfehlen Sie uns weiter:

[Twittern](#) [Gefällt mir](#) [Teilen](#)    

**Probeabonnement/Probeheft anfordern** 

[zurück](#)

AKTUELL	THEMEN	MEDIATHEK	KONTAKT	WEITERES
Alle Artikel Meldungen Nachrichten Wochenthema Fachbeilagen Glosse Recht	Architektur und Stadtplanung Baubetrieb Bauchemie Baumaschinen Baupolitik und Verbände Baustoffe Bauwirtschaft Betonbau/Stahlbetonbau Erdbau/Grundbau Geotechnik Hersteller Hochbau Holz/Dachbau IT im Bauwesen Lehmbau Logistik Mauerwerksbau Messen/Veranstaltungen Modernisierung und Sanierung Nachhaltigkeit/Innovation Stahlbau Straßenbau/Verkehrsbau Tiefbau Trockenbau Tunnelbau/Brückenbau Wasserbau	ABZ-Video Bilderstrecken	Verlag Redaktion Anzeigenkunden Leserservice	Terminkalender Abonnement Mediadaten Shop des Verlages Stellenbörse Newsletter Themenplan Baubörse

Copyright 2013 by [Patzer Verlag](#) [Impressum anmelden](#)