

Wann es in der Kasse klingelt

Was Bauunternehmen nachhaltig erfolgreich macht, ermittelte eine Studie der Burbaum Unternehmensberatung

LEICHLINGEN. Ein mittelständisches Bauunternehmen langfristig erfolgreich zu leiten, gelingt oft genug nur solchen Führungskräften, die mit enormem Zeiteinsatz zahllose Managementaufgaben in Personalunion erledigen. Eine jetzt abgeschlossene Studie könnte ihnen das Leben etwas leichter machen, weil sie aufzeigt, wie ein Unternehmen anhand weniger Kennzahlen zielsicher zu navigieren ist. Den Grundstein zu dieser Studie der Burbaum Unternehmensberatung legten Zahlen aus 180 detaillierten Analysen mittelständischer Unternehmen im Hoch-, Tief- und Straßenbau.

Bereits durch die Ermittlung einiger weniger Kennzahlen im eigenen Haus können Führungskräfte in Bauunternehmen mithilfe der Studie herausfinden, ob und wo im eigenen Betrieb Handlungsbedarf besteht, so das Versprechen von Thomas Burbaum, seit über 20 Jahren spezialisiert auf die Beratung von Unternehmen der Bauwirtschaft. Der Unternehmensberater identifiziert vier Typen von Betrieben: Zur ersten Gruppe gehören Unternehmen mit sattem Plus und hoher Liquidität. Unternehmen mit leichtem Plus, aber Liquiditätsrisiken machen die zweite Gruppe aus. Zur dritten Gruppe zählen Unternehmen mit plus/minus null Ergebnissen, deren Liquidität in Ordnung ist. Und zur Gruppe vier werden Unternehmen mit Verlusten und Liquiditätsrisiken

zugeordnet. „Welcher Klasse das eigene Unternehmen angehört, können Inhaber anhand der jetzt vorliegenden Mittelwerte ganz leicht selbst herausfinden. Wir stellen die wesentlichen Kennzahlen und Stellschrauben zur Erfolgssteigerung auf unserer Homepage www.burbaum.de zur Verfügung. Bauunternehmer erkennen anhand von Benchmarks im Wettbewerbsvergleich, welche Reserven sie mobilisieren können und setzen Maßnahmen zur Erfolgssteigerung einfacher und zielstrebig um“, so Burbaum.

Doch woran liegt es, dass es manchen Unternehmen besser gelingt, erfolgreicher zu sein als andere? „Dahinter stehen immer ganz individuelle Erfolgsursachen, die wir herausarbeiten, bewusst

machen und gezielt noch einmal verstärken. Es hat sich beispielsweise gezeigt, dass zum Beispiel Unternehmen der Erfolgsgruppe eins mit sattem Plus und hoher Liquidität mit einer Angebotserfolgsquote von fast 30 Prozent zum Auftrag kommen. Weil ihre Auftragsbeschaffung nicht allein über den Preis läuft, arbeiten sie mit Gewinn. Ihre Bauleistung setzen Unternehmen im Mittel nach nur 30 Tagen in klingende Münze auf ihrem Bankkonto um“, analysiert der Unternehmensberater.

Was zu den Verlusten oder Liquiditätsrisiken führt, hänge, so Thomas Burbaum von einer ganzen Reihe von Faktoren ab. Einzeln betrachtet, würden diese mitunter gar nicht dramatisch wirken. In Summe können sie in die Pleite führen. „Gefährdete Unternehmen sehen sich jedoch oft in einer vermeintlichen Austauschbarkeit mit ihren Wettbewerbern, was vom Auftraggeber gerne ausgenutzt wird. Es gehören immer zwei dazu, wenn man Zahlungsziele wie 60 Tage nach Rechnungsprüfung durch den Kunden akzeptiert. Zu den 60 Tagen

addiert sich die Zeit zwischen Leistungserstellung und Abrechnung ganz schnell auf eine Dauer der Auftragsvorfinanzierung von 90 Tagen. Wenn dann noch um Nachträge gestritten wird oder der Auftraggeber selbst in Zahlungsschwierigkeiten steckt, droht bei der heutigen Praxis der Kreditvergabe ganz schnell die Insolvenz“, beurteilt er die Lage. Dabei müsse es gar nicht so weit kommen, denn jedes Unternehmen hat Potenziale, die er als unsichtbare Wachstumschancen definiert. Sie müssen bewusst und gezielt eingesetzt werden, fordert er. Dass Umsatzwachstum nicht alles ist, versucht er mit folgendem Beispiel klar zu machen: „Die besonders erfolgreichen Unternehmen kalkulieren jährlich weniger als fünfmal ihre tatsächliche Jahresbauleistung. Rund 30 Prozent ihrer Angebote führen zum Erfolg und Auftrag. Liegt der Auftragseingang leicht unter der Jahresbauleistung kann das ein Indiz dafür sein, dass im Unternehmen Rentabilität vor Beschäftigung geht, also wirtschaftlich gehandelt wird.“ Sich auf reines Umsatzwachstum zu konzentrieren, berge laut dem Unternehmensbera-

ter ein Risiko, weil in einer Zeit knappen Kapitals mit dem Wachstum zugleich die Abhängigkeit von Fremdfinanzierungen steige. Wer Wachstum mit fremdem Geld zu lange vorfinanziere, laufe in die Liquiditätsfalle, warnt Burbaum. Da nutze es nicht, wenn der Betrieb fachlich gut aufgestellt und in der Auftragsbeschaffung besonders erfolgreich sei. Denn werde die Unternehmensorganisation und die zielorientierte Führung der Mitarbeiter vernachlässigt, „platzt irgendwann die Wachstumsblase“, warnt Burbaum. „Erst die bewusste Nutzung der Potenziale durch zielorientierte Führung und selbstbewusste, verantwortliche Mitarbeiter führt zu nachhaltigem wirtschaftlichen Erfolg. Wirtschaftlich erfolgreiches Bauen ist kein „Cash-and-Carry“-Geschäft, sondern lebt von langfristigen Beziehungen zwischen Mitarbeitern, Auftraggebern, Architekten und Ingenieurbüros auf gleicher Augenhöhe“, macht der Unternehmensberater klar.

Wer Interesse an der Studie hat, kann diese über www.burbaum.de kostenlos anfordern.