

Ausgabe v. 14.11.2008

# "Wettbewerber gezielt unterbieten"

Stephan Sehlhoff von der auf Baufirmen spezialisierten Beratung BUB rät in der Krise zu aggressiven Strategien

### Handelsblatt: Herr Sehlhoff, wirken sich Finanzkrise und Konjunktureinbruch schon auf die Baubranche aus?

Sehlhoff: Gewerbliche Auftraggeber wie beispielsweise die Automobilindustrie stellen Investitionen in neue Gebäude zurück. Zeitversetzt wird daher die Krise unweigerlich auch die Bauwirtschaft erreichen. Das heißt: Die Unternehmen werden weniger Aufträge bekommen und Personal abbauen müssen.

### Wird das Konjunkturprogramm der Bundesregierung nicht neue Impulse bringen?

Es wird der Baubranche helfen, weil es an den richtigen Stellen ansetzt. Hausbesitzer können beispielsweise Handwerkerrechnungen besser absetzen. Das stärkt die Investitionen von Privathaushalten. Zudem stellt die Regierung mehr Geld für nachhaltiges Bauen und die energetische Sanierung bereit - beides sind für mich Zukunftsthemen. Das alles wird aber nur den Abschwung dämpfen, nicht den Trend umkehren können

## Wann wird der Abschwung die Branche mit voller Wucht tref-

In unseren Gesprächen mit den Betrieben zeigt sich ganz deutlich, dass die Auftragsentwicklung rückläufig ist. Für die nächsten zwei bis drei Monate gibt es noch genügend Arbeit, aber schon jetzt deutet sich an, dass die Anschlussaufträge danach fehlen werden. Wir raten den Firmen daher, sich so früh wie möglich vorzubereiten.

### Wie das? Eine Krise am Bau lässt sich schlecht aussitzen.

Am Ende werden die Unternehmen die Nase vorne haben, die sich entsprechend marktorientiert verhalten haben. Klar ist: Es wird zu einem Käufermarkt kommen. Viele Anbieter werden um wenige Aufträge konkurrieren. Das geht nur über den Preis. Die Unternehmen haben

hohe Fixkosten und brauchen daher ein großes Auftragsvolumen. keine Aufträge kommt, steht so schnell mit dem Rücken zur Wand. Die Unternehmen müssen sich anpassen. Wer das nicht schafft, wird die nächsten Jahre nicht überstehen. Es gibt Systeme, die das Angebotsverhalten der Konkurrenten in den vergangenen Jahren darstellen. Wer Informationen über die Preise der Wettbewerber hat, kann sie unterbieten.

### Niedrige Preise kann aber nur jemand anbieten, der auch die Kosten im Griff hat.

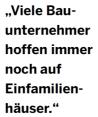
Das stimmt. In den vergangenen Jahren wurde die Baubranche von vie-

len Insolvenzen geschüttelt. Und die Unternehmensleiter begründen das fast immer mit externen Faktoren wie einem Auftragsmangel. Tatsächlich können die Unternehmen die Marktsituation wenig beeinflussen. Aber darum geht es nicht. Ein Manager hat die Aufgabe, die externen Rahmenbedingungen zu kennen und sein Unternehmen darauf vorzubereiten. Eine Krise entsteht nicht von heute auf morgen. Sie ist absehbar.

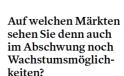
### Und was müssen Manager tun?

Sie müssen die Kunden beobachten. Ein Beispiel ist die demografi-

sche Entwicklung. In den Achtzigerjahren haben die Deutschen Einfamilienhäuser gebaut. Das gehört längst der Vergangenheit an. Es gibt immer mehr Single-Haushalte, die Bevölkerung altert, die Zahl der Kinder geht zurück. Trotzdem hoffen viele Bauunternehmer immer noch darauf, dass wieder mehr Einfamilienhäuser Auftrag gegeben werden. Doch das wird nicht kommen.



Stephan Sehlhoff



Für mittelständische Unternehmen liegt der Markt fast ausschließ-

lich in Deutschland. Hier gibt es beispielsweise zahlreiche Wohnungen, die noch nicht barrierefrei sind. Viele alte Leute bleiben am liebsten so lange wie möglich in ihren eigenen vier Wänden wohnen, die aber noch nicht angemessen umgebaut

sind. Diejenigen, die jetzt älter als 50 oder 60 Jahre sind, haben oft die Mittel für den Umbau.

#### Gibt es auch bei der internen Organisation noch Nachholbedarf?

Ganz erheblich. Oft sind Baufirmen Familienunternehmen, die in patriarchischen Strukturen verharren. Der Chef gibt auf jeder Ebene die Aufgaben vor, auch wenn es ihn eigentlich in seiner Position nichts angeht. Viel besser wäre es, wenn er Verantwortung delegiert.

### Was ist denn falsch daran, wenn sich der Chef einmischt? Er trägt die Verantwortung, besitzt die meiste Erfahrung und hat konkrete Zielvorstellungen.

Eine Führungskraft hat ganz andere Aufgaben als die eines einfachen Bauarbeiters. Der Chef muss seine Mitarbeiter fördern und stärker in die Verantwortung nehmen. Das betrifft übrigens auch den Posten des Bauleiters - der oft die meiste Zeit im Auto sitzt, um von Baustelle zu Baustelle zu fahren und ieden Tag neue Vorgaben zu machen. Oft fehlt die elementare Einsicht, dass eine gute Planung die Arbeit schneller, einfacher und günstiger macht. Der Bauleiter als Arbeitsplaner muss vorgeben, welche Prozesse wie in welcher Zeit und mit welchem Kostenaufwand zu erledigen sind. Und das nicht nur von einen Tag auf den anderen, sondern für den ganzen Bauablauf.

Die Fragen stellte Ingmar Höhmann.