

Interview mit Stephan Sehlhoff, Leiter der der BUB Berater-Cooperation Bau- und Baustoff-Unternehmensberatung zu den Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise auf die Bauwirtschaft (2008)

Unter den globalpolitischen Verwerfungen der letzten Jahre seit Beginn des Ukrainekrieges wiederholen sich die rezessiven Effekte auf dem Markt. Die Insolvenzrate bei Unternehmen am Bau ist stark angestiegen. Insofern behalten die hier gegebenen Antworten ihre Aktualität hinsichtlich des marktpolitischen Verhaltens der KMU am Bau.

Herr Sehlhoff, wie werden sich Finanzkrise und der Konjunkturunbruch auf die Baubranche auswirken?

Die gewerblichen 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.

Aber die Bundesregierung steuert dagegen. Wird das beschlossene Konjunkturprogramm nicht neue Impulse bringen können?

Normalerweise sind solche Programme eher störend in einer Marktwirtschaft. Aber dieses Konjunkturpaket ist in der jetzigen Situation tatsächlich das richtige Mittel. 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. Impulse werden auch die aufgestockten Infrastrukturhilfen der KfW-Bankengruppe für Kommunen bringen, damit diese Verkehrsinvestitionen vorziehen. Das alles wird aber nur den Abschwung dämpfen, nicht den Trend umkehren können.

Wann wird der Abschwung die Branche mit voller Wucht treffen?

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. Gerade kleine Unternehmen können kaum auf die veränderte Lage reagieren – und das sind in der Baubranche die meisten. 75 Prozent der Betriebe im Bauhauptgewerbe haben weniger als neun Mitarbeiter. 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. Wer keine Aufträge bekommt, steht so schnell mit dem Rücken zur Wand. Die Unternehmen müssen sich anpassen. Wer das nicht schafft, wird die nächsten Jahre nicht überstehen.

Das klingt nach einem regelrechten Verdrängungswettbewerb. Doch wie weiß eine Baufirma, was die Konkurrenz bei einer Ausschreibung bietet?

Dafür gibt es Instrumente, mit denen Firmen den Wettbewerb beobachten können. Das sind Systeme, die das Angebotsverhalten der Konkurrenten in den vergangenen Jahren darstellen – und so eine Art ständiges Benchmarking erlauben. Wer verlässliche Informationen über die Preise der Wettbewerber hat, kann diese unterbieten und so Aufträge gewinnen.

Niedrige Preise kann aber nur jemand anbieten, der auch die Kosten im Griff hat. Doch sind die Möglichkeiten da bei Baufirmen nicht beschränkt?

Es stimmt: In den vergangenen Jahren wurde die Baubranche von vielen Insolvenzen geschüttelt (gemeint war hier die Zeit bis 2008). Und die Unternehmensleiter begründeten 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.

Angenommen, die Baubranche steuert jetzt auf eine tiefe Konjunkturkrise hin. Was müssen Manager tun?

Die Unternehmensleiter müssen die Kunden und ihre Nutzungsvorstellungen beobachten. Ein Beispiel ist die demografische Entwicklung. In den Achtzigerjahren haben die Deutschen viele 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 in Auftrag gegeben werden. Doch das wird nicht kommen.

Auf welchen Märkten sehen Sie denn auch im Abschwung noch Wachstumsmöglichkeiten?

Für mittelständische Unternehmen liegt der Markt fast ausschließlich 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. Der Wohnungsneubau wird sicher nicht zunehmen, sondern sich höchstens auf dem derzeitigen niedrigen Niveau stabilisieren. Im nächsten Jahr sehe ich im Wirtschaftsbau und bei öffentlichen Bauten noch einen Anstieg – wenn auch nur leicht.

Gibt es neben der strategischen Ausrichtung 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. Nicht der Firmenchef, sondern der Bauleiter ist der Unternehmer der Baustelle. Er ist die Nahtstelle zwischen Architekt und Auftraggeber und muss die verschiedenen Vorstellungen auf einen Nenner bringen. Und zudem muss er das Personal organisieren und koordinieren.

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 jeden 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 einem Tag auf den anderen, sondern für den ganzen Bauablauf.

Die Fragen stellte Ingmar Höhmann.