

Trotz Boom geringe Erträge

Schweizer Bauwirtschaft: Wege aus der Talsohle

Roger Zosso / MSR / 2012

Club 55 Expert-Member seit 2006



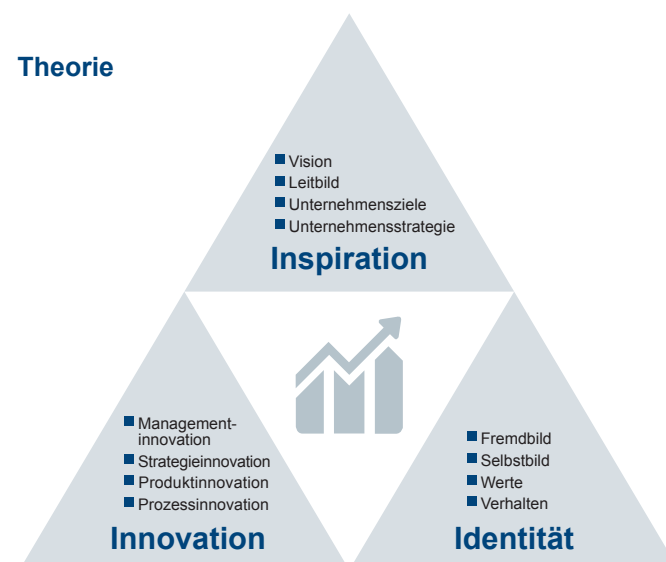
Von Roger Zosso. Die Schweizer Bauwirtschaft läuft auf Hochtouren. Börsen-, Zins- und Devisengeschäfte sind nicht rentabel und mit hohem Risiko behaftet. Viele Investoren flüchten in das Immobiliengeschäft, um weiterhin einen vernünftigen Ertrag zu erzielen. Trotz des Booms steckt die Baubranche jedoch in einer anhaltenden Ertragskrise.

Im Herbst 2011 habe ich anlässlich der Schweizer Bautagung eine Podiumsdiskussion mit Referenten aus Lehre und Praxis geleitet. Das Thema lautete: „Wege aus der Ertragskrise“.

Die Auftragsbücher der hiesigen Bauwirtschaft sind voll wie seit Jahren nicht mehr. Trotzdem ist die EBIT-Marge (Gewinn vor Zinsen und Steuern) unbefriedigend: 1,3 % gemäss einer Umfrage von 2009 im gesamten Bauhauptgewerbe (Ausführung des Rohbaus in Hoch- und Tiefbau sowie Strassenbau). Bauleistungen auszuführen ist mit relativ grossem Risiko verbunden. Vieles kann schief laufen, deshalb ist es wichtig, einen höheren EBIT zur Risikoabsicherung zu erwirtschaften. Zahlreiche Firmen kämpfen um die gleichen Aufträge. Der Preis ist damit oft ein wichtiger Faktor für die Bauherrschaft. Ertragserosion ist die Folge davon. „Aufträge rechnen deprimiert, schliesslich bestimmt allein der Markt den Preis“, meint ein Lehrbeauftragter der Unternehmerschule des Schweizerischen Baumeisterverbandes. Nur circa 5% des gesamten Auftragswerts aller gerechneten Offerten gewinnt der Unternehmer. Viel Aufwand für nichts. Wer wäre da nicht deprimiert!

Wie kommt die Baubranche wieder aus dieser Situation heraus? Ist es das Zusammenspiel von Inspiration-Innovation-Identität? Ich führe anhand von drei Pyramiden aus, wie ein möglicher Weg aus dieser Krise herausführt:

Theorie



Inspiration – mit der Vision an der Zukunft bauen

Die Inspiration der Unternehmung ist der klare strategische Aufbau. An der Spitze steht die Vision. Hier wird bestimmt, welche grundlegende Zielsetzung die Unternehmung verfolgt. Aus dieser Vision leitet sich das Leitbild ab. Aus der Unternehmenszielsetzung schliesslich wird die Unternehmensstrategie erarbeitet. Unternehmen mit klarer Zielsetzung und Strategie haben grössere Chancen, den Weg aus der Ertragskrise zu schaffen. So auch das Beispiel einer der grossen Bauunternehmungen der Schweiz. „Man soll sein Kerngeschäft kennen und konzentriert weiterentwickeln“, empfiehlt der Geschäftsführer. Die Unternehmung hat eine Analyse des Ist-Zustandes durchgeführt und daraus ihre Strategie sowie deren Umsetzung definiert. Dank der neuen strategischen Ausrichtung konnte die Produktivität gezielt gesteigert werden. „An der Produktivitätsschraube muss man intelligent drehen, ohne die Mitarbeiter zu überlasten“, so die Aussage des Geschäftsführers. Auf den Baustellen ist heute eine grosse Motivation zur Verbesserung der Ertragslage spürbar. Dies auch weil die Mitarbeiter bei der Umsetzung mitreden konnten.

Innovation – bauen wie nie zuvor

Zuoberst auf der Innovationspyramide steht die Managementinnovation. Veränderungen im Management, in der Organisation oder bei der Firmenstruktur sind die wichtigsten Faktoren für erfolgreiche Innovation. Die Geschäftsleitung muss sich fragen: Welches ist unsere strategische Erfolgsposition? Nicht ein Gemischtwarenladen erwirtschaftet Erträge, sondern eine klar positionierte Unternehmung. Im Bereich der Strategieinnovation gibt es die Möglichkeit der Nischenstrategie. Welche Nischen gibt es in der Baubranche? Beispiele sind Baugrubensicherung, Bohrungen für Erdsondenheizungen, Wasserbau. Bauunternehmungen, die sich auf ihre Nische konzentrieren, erzielen im Durchschnitt einen höheren Deckungsbeitrag (Erlöse minus variable Kosten). Nischen werden sehr schnell kopiert, so ist der Innovationsvorteil meist nur von kurzer Dauer. Nischeninnovation ist eine zyklische, permanente Baustelle.

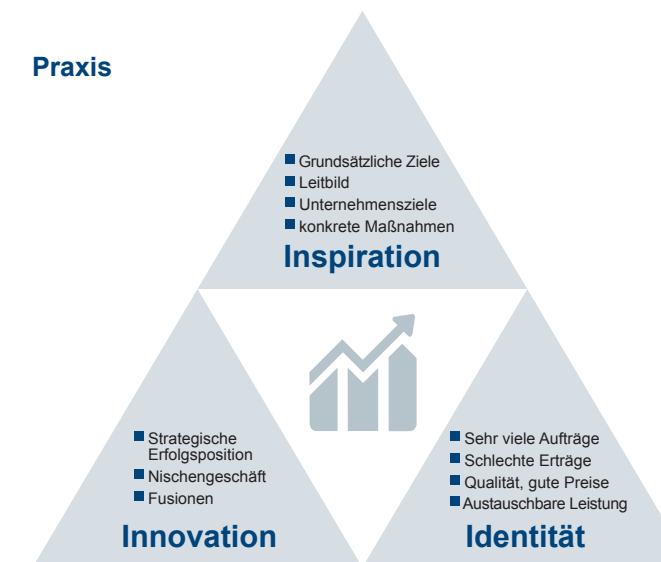
Identität – etwas Gold von der Fassade abkratzen

Die Pyramide der Identität ist die schwierigste in der Umsetzung. Wie wird die Branche von Aussen gesehen? Im Moment liest man in der Presse nur davon, wie ausgebucht die Baubranche ist. Jede Baufirma hat die Bücher voll. Die öffentliche Hand verwirklicht haufenweise Projekte und baut und baut. Dass die Erträge in der ersten Stufe der Wertschöpfungskette so schlecht sind, wird nicht wahrgenommen. Das Aussenbild braucht eine Korrektur. Welche Werte hält die Baubranche hoch? Sie heissen Qualität, günstige Preise und gute Arbeitsbedingungen. Das ist nicht genug, denn die Leistungen und damit auch die Firmen sind austauschbar. Hier braucht es klare Unterscheidungsmerkmale.

Die drei Pyramiden der Bauwirtschaft

Die drei Pyramiden skizzieren in ihrem Zusammenspiel mögliche Ansätze. Nehmen wir das Beispiel einer Schweizer Baufirma, die ihren Weg gefunden hat. Nach einer Unternehmergebarung hat der Sohn dem Familienbetrieb einen Strategiewechsel verschrieben. Der ursprüngliche klassische Sprengbetrieb hat die Tätigkeit auf ein neues Geschäftsfeld konzentriert, weil die Entwicklung von neuer Maschinenteknik den Markt für Sprengungen stark verkleinert hatte. So hat sich die Firma im Bereich Spezialtiefbau auf Baugruben- und Felssicherungen sowie Ankertechnik konzentriert. Dabei nutzte sie das vorhandene Fachwissen der Bohrmeister sowie der restlichen Belegschaft. Zur Erlangung neuer

Praxis



Kompetenzen investierte die Firma in Schulungen. Mit dem neuen Geschäftszweig hat sich die Ertragslage spürbar verbessert. Die Identität innerhalb der Firma ist immer noch sehr hoch. Werte und Traditionen werden in der Firma hochgehalten. Wie zu Zeiten des Sprengbetriebs wird das Barbarafest alljährlich gefeiert (Die heilige Barbara ist die Schutzpatronin der Mineure und Sprengmeister) trotz neuem Geschäftsfeld, auch als Motivation für die Mitarbeitenden.

Von externer Seite wird die Firma als Einheit, als Familienunternehmung wahrgenommen und geschätzt. Diese Baufirma zeigt auf, wie die drei Elemente Inspiration – Innovation – Identität bessere Erträge bringen können.

Es gibt keine pfannenfertige Idee für den Weg aus der Ertragskrise. Beginnt die Unternehmung mit einer inspirierenden Strategie, ist der Weg gut vorgezeichnet. Verhält sich die Unternehmung innovativ, hat sie gute Chancen, die Erträge zu verbessern. Und schliesslich braucht es eine klare Identität in der Branche und in den einzelnen Unternehmungen, um die Ertragslage nachhaltig zu verbessern. Jede Unternehmung muss ihren Weg selber finden, wie sie aus Stein und Boden mehr Ertrag machen kann.

www.zossostraining.ch 