

## Zu wenig Aufträge für alle

**Unternehmensberater Stephan Sehlhoff erklärt, wie sich Baufirmen auf die Krise einstellen können**

LEOPOLDSDÖRFER (SR). Von der Finanzkrise bleiben auch deutsche Baufirmen nicht verschont. Viele Unternehmen werden auf kurz oder lang vom Markt verschwinden. Selbst milliardenschwere Konjunkturpakete können daran nichts ändern, die zwar kurzzeitig mehr Investitionen anstoßen, die jedoch langfristig zurückgehen werden. Davon ist Stephan Sehlhoff von der auf Bau- und Baustofffirmen spezialisierten Unternehmensberatung BUB überzeugt. In einem Gespräch mit der Redaktion Deutsches Baublatt, erklärt er, wie sich Baufirmen auf eine miserable Auftragslage einstellen können und wo es hierzulande noch Baubedarf geben wird.

**Deutsches Baublatt:** Ist die Finanzkrise und der Konjunkturerinbruch mittlerweile in der Baubranche angekommen?

**Stephan Sehlhoff:** Auf jeden Fall. Im privaten Wohnungsbau konnte man schon seit 2007 eine mangelnde Nachfrage feststellen. Seit Herbst hat der Nachfragerückgang nun auch Gewerbeimmobilien erfasst. Gewerbliche Aufträge haben seitdem deutlich spürbar nachgelassen und werden seit einigen Wochen noch weiter zurückgefallen. Gerade die Automobilbranche und ihre Zulieferer halten sich extrem zurück mit Aufträgen, die sie erst einmal auf Eis gelegt haben. Sorgen macht vielen Firmenchefs die Art und Weise, wie neuerdings über Aufträge entschieden wird. Ein Unternehmer, welcher von uns betreut wird, bestreite soeben wieder, dass persönliche Beziehungen oder gute Erfahrungen aufgrund abgeschlossener Bauprojekte plötzlich keine Rolle mehr spielen. Die Entscheidungen, ob in ein Bauvorhaben investiert wird, wird plötzlich vom obersten Management getroffen und da zählen solche Faktoren nicht. Das gab es früher nicht. Aber es wird noch schlimmer werden. Dies ist erst die Spitze des Eisbergs.

**Deutsches Baublatt:** Kann das von der Bundesregierung beschlossene Konjunkturpaket II überhaupt noch Vertrauen in der Bauwirtschaft herstellen?

**Stephan Sehlhoff:** Diese Frage muss man geteilt sehen. Die steuerlichen Entlastungen im privaten Bereich werden sich nicht auf mehr Aufträge auswirken. Denn sie bringen in der Regel Einmalzahlungen, welche nicht die Investition und die Nachfrage nach Bauleistungen ankurbeln, sondern das Geld, das den Privathaushalten jetzt mehr zur Verfügung steht, wird gespart. Positiver schaut es bei Maßnahmen aus, welche Kommunen, Länder und der Bund anstoßen. 18 Milliarden Euro stellt das Konjunkturpaket der Bauwirtschaft bereit für Infrastrukturmaßnahmen, die Sanierung von Kindergärten, Schulen und Hochschulen, für Krankenhäuser sowie den Städtebau. Davon werden nicht nur Baufirmen partizipieren, sondern auch Planer, Architekten, die Baustoffindustrie, Zulieferer oder Baumaschinenhersteller.

**Deutsches Baublatt:** Reichen die beschlossenen Maßnahmen aus, um den Abschwung auf dem Bau aufzufangen zu können?

**Stephan Sehlhoff:** Nein, bei weitem nicht. Viel hängt jetzt davon ab, wie rasch und unbürokratisch sich die Maßnahmen in konkrete Aufträge umsetzen lassen. Dazu könnte das überarbeitete Vergaberecht beitragen, das die Vergabe beschleunigen könnte. Die Betonung liegt bei könnte, denn damit hat man bislang noch keine Erfahrungen gemacht. Kurzfristig wird es in den nächsten Jahren zu einer hö-

## Unternehmensberater Stephan Sehlhoff erklärt, wie sich Baufirmen auf die Krise einstellen können



Unternehmensberater Stephan Sehlhoff.  
Foto: BUB

heren Investitionstätigkeit kommen. Langfristig wird dann wieder weniger investiert, schließlich müssen in den folgenden Jahren die Schulden ja auch wieder abgebaut werden, die man jetzt macht. Die Investitionen werden in Zukunft fehlen.

**Deutsches Baublatt:** Wie können sich Baufirmen auf eine miserable Auftragslage einstellen?

**Stephan Sehlhoff:** Wichtig ist in dieser Lage, dass die Unternehmen ihre individuellen Mindestziele kennen. Wer über den Markt und seine Wettbewerbervorteile informiert ist, hat jetzt klare Vorteile. Scheitern werden diejenigen Firmen, die kein transparentes Informationssystem haben und zu teuer sind. Diesen Firmen weht ein scharfer Wind entgegen. Denn um die ohnehin stark begrenzten Aufträge wird ein noch schärferer Preiskampf einsetzen und die Konkurrenz wird noch härter werden. Bestehen können nur diejeni-

gen, welche die anderen unterbieten. Auch werden die Aufträge, die da sind, nicht für alle Firmen reichen. Einige werden daher auf dem Markt nicht überleben können, wenn sie es nicht schaffen, sich an die Marktbedingungen anzupassen.

**Deutsches Baublatt:** Wo gibt es hierzulande trotzdem noch einen Baubedarf, so dass sich ein Unternehmen noch rentiert?

**Stephan Sehlhoff:** Für die wenigen internationalen Baukonzerne spielt das Geschäft in Deutschland eine eher untergeordnete Rolle. Anders schaut es dagegen bei den kleinen und mittelständischen Firmen aus, die sich in erster Linie auf den deutschen Markt konzentrieren. Hier kann man schon länger beobachten, wie die Nachfrage im Wohnungsneubau schrumpft. Die Zeiten, dass in Deutschland viele Einfamilienhäuser gebaut werden, sind längst passé. So gibt es mehr Single-Haushalte als früher. Das ist aber bei einigen in der Branche leider immer noch nicht angekommen. Aufträge verspricht dagegen zum Beispiel der Umbau vorhandener Immobilien, insbesondere aus demographischer Sicht, weil unsere Gesellschaft immer älter wird. Baubedarf gibt es hier beim barrierefreien Bauen. Gerade ältere Menschen wollen lieber in ihren Wohnungen bleiben, als in ein Altenheim umziehen. Viele haben in der Regel das Geld und können sich einen solchen Umbau auch leisten. Ein weiteres Betätigungsfeld für Firmen bieten Maßnahmen, welche die energetischen Standards von Immobilien verbessern. Doch diese Aufträge werden nicht für alle Unternehmen reichen. Momentan tummeln sich einfach noch zu viele Firmen auf dem Markt. Wie schon gesagt, gibt es nicht mehr Platz für alle.

**Deutsches Baublatt:** Was empfehlen Sie Unternehmern, wie sie auf die schlechte Baukonjunktur reagieren können?

**Stephan Sehlhoff:** Es werden nur diejenigen Baufirmen überleben, welche die internen Einflussfaktoren genau kennen und wissen, wo neue Marktpotenziale zu erschließen sind. Gerade im Bereich der Arbeitsvorbereitung kann man noch einiges herausholen und einsparen, wenn man die Planung vernünftig anpackt. Es bringt jetzt gar nichts, auf die miserablen externen Rahmenbedingungen zu schimpfen und den Kopf in den Sand zu stecken. Wer auf dem Markt überleben will, muss sich jetzt selbst an der Nase packen und versuchen, die Lage wieder in den Griff zu bekommen. Dabei können wir als neutrale Unternehmensberater helfen, die Situation zu bewerten und Anströme geben, wie Aufgaben optimal umzusetzen sind. Schließlich ist das genau unser Betätigungsfeld.

**Deutsches Baublatt:** Haben die Firmen in den letzten Jahren ihre Hausaufgaben gemacht und ihre Firmenstruktur auf eine Krise am Bau vorbereitet?

**Stephan Sehlhoff:** Teils, teils. Wir beobachten immer wieder viele mittelständische Firmen der Baubranche, die in ihren patriarchalischen Strukturen festgefahren sind. Der Firmenchef ist seit vielen Jahren an Bord und kann nichts von seinen Aufgaben abgeben oder auch mal loslassen. Nach dem Motto: Ohne ihn läuft es hier nicht, ist alles auf seine Person zugeschnitten, was ein riesiger Fehler ist. Viel besser wäre es, wenn er auch die zweite und dritte Ebene in Entscheidungen mit einbezieht und Aufgaben an sie delegiert, um Verantwortung zu fördern und auf sie zu übertragen.

