

Die richtige Grösse —

Blieben wir beim Thema, auch wenn Sie jetzt vielleicht gerade an etwas anderes denken. Der Entscheid für eine bestimmte Unternehmensgrösse wird durch die Entscheidungsträger bewusst gefällt. Die damit verbundenen Auswirkungen sind entscheidend für die Dynamik und den Erfolg eines Bauunternehmens. Was gilt es, in Zeiten des Wandels zu beachten?

Als Bauunternehmer sind Sie konfrontiert mit einer Vielzahl von Entscheidungen, die Sie fällen müssen, und haben dadurch oft das Gefühl der Ohnmacht. Ihnen fehlen Bauleiter, Bauführer und weitere qualifizierte Arbeitskräfte, die auf dem Arbeitsmarkt seit mehreren Jahren kaum noch zu finden sind. Sie werden von Kunden und Auftraggebern angehalten, Terminzusagen und Leistungsversprechen zu machen, die Sie eigentlich nur unter besten Bedingungen erreichen können.

Ausserdem müssen Sie jedes Jahr im Bereich der (Bau-)Vorschriften neue Verordnungen und/oder Gesetze umsetzen und befolgen, um die geforderten Garantien abzugeben und damit wettbewerbsfähig zu bleiben. Sie bilden Ihre Mitarbeitenden ständig weiter und qualifizieren sie damit immer besser. Schwer zu kontrollierende (Fehl-)Entwicklungen werden vom Gesetzgeber auf Sie abgewälzt – die geforderte Solidarhaftung für den Erstunternehmer

Urs Frey ist Mitglied der Geschäftsleitung und Leiter Bereich Consulting & Services des KMU-HSG sowie Lehrbeauftragter für Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen (HSG), Professor für Strategisches Management der Steinbeis-Universität Berlin (SHB) und Referent an der Universität Liechtenstein. Er lehrt und forscht im Themenbereich strategische Unternehmensführung in mittelständischen Familienunternehmen. Er betreut seit 18 Jahren zahlreiche Schweizer Bauunternehmen.

lässt grüssen. Zum Glück erzielen Sie dafür Angebotspreise, die den ständigen unternehmerischen Efforts Rechnung tragen.

Ja, es ist zynisch zu sehen, wie die Erträge, die eigentlich – als Lohn all dieser Anstrengungen zur Verbesserung und Anpassungsfähigkeit – steigen sollten, stattdessen fallen oder auf tiefem Niveau stagnieren. Und dies bei Vollbeschäftigung und blühender Konjunktur.

Die einen sprechen in diesem Zusammenhang von einem perfekten Marktumfeld und einer optimalen Allokation, die anderen wollen (noch) mehr Lohn für die Mitarbeitenden, und die dritten verstehen nicht, warum bei diesem Umfeld kaum etwas verdient wird.

Die Unternehmensgrösse ist im Wandel

Immer rückt die Frage der «richtigen» Unternehmensgrösse in den Vordergrund, die entweder bewusst innerhalb eines bestimmten Rahmens gehalten oder aber durch Wachstum, Kooperationen und Akquise vergrössert werden soll. In der Schweiz wächst die Bauwirtschaft an ihren zwei Enden: Es gibt einerseits immer mehr Grossunternehmen (mit mehr als 250 Mitarbeitenden), die bewusst die Internationalität suchen. Andererseits schiessen Kleinstunternehmen (bis zu zehn Mitarbeitende) wie Pilze aus dem Boden. Die Klein- und Mittelunternehmen (mit bis zu 50 bzw. bis 250 Mitarbeitenden) stehen dadurch unter Druck, sich zwischen Wachstum oder Abbau zu entscheiden. Nachfolgeregelungen, die mässige Attraktivität des Baugewerbes für junge, qualifizierte Mitarbeitende und oft auch schwerfällige, nicht mehr zeitgemässe Unternehmensstrukturen verschärfen diese Problematik. Der Wandel ist somit dringender denn je.

Ist Wachstum wirklich die Lösung?

Blicken wir auf die jüngere Geschichte zurück: Die regionalen und vermehrt global auftretenden Probleme führten in den 60er-Jahren zur Entstehung



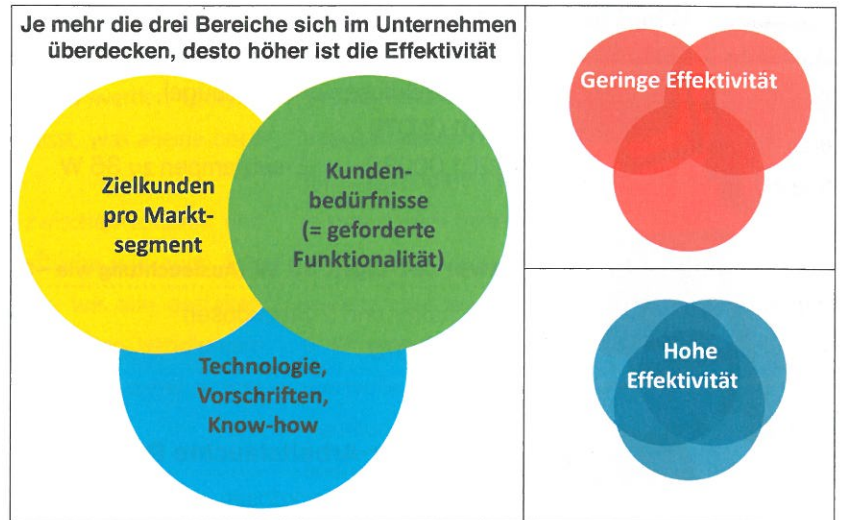
Urs Frey. Foto: zvg

eine Frage des Erfolgs?

ökologischer Bewegungen, die Kritik am wirtschaftlichen Wachstum und an der ökologischen Zerstörung formulierten. Die Ölkrise in den 70er-Jahren führte erstmals die Endlichkeit natürlicher Ressourcen und damit die Abhängigkeit der industriellen Produktion vor Augen.

In diese Zeit fällt das 1973 vom Club of Rome herausgegebene Buch «Die Grenzen des Wachstums». Die Grundaussagen waren simpel: Wird der (damalige) Trend fortgesetzt, dann kommt das ökonomische Wachstum im nächsten Jahrhundert zum Erliegen. Heute, 40 Jahre später, stehen wir allerdings nicht vor dem Abgrund: Dank technologischer Verbesserungen und Innovationskraft sind neue Energiequellen gefunden und der Abbau von fossiler Energie ist ständig verfeinert worden. Obwohl der Verbrauch seither gewachsen ist, scheinen Bestrebungen zu mehr Effektivität und damit zu geringerem Verbrauch eine erste Wende, jedoch noch auf hohem Niveau, herbeizuführen. Die Schweiz nimmt dabei im Bereich der Bausubstanz (durch Minergie, Passivhaus usw.) wohl weltweit eine führende Stellung ein.

Der Wachstumsbegriff ist so sehr Bestandteil der ökonomischen Lehre geworden, dass er kaum kritisiert oder als Ziel hinterfragt wird. Begriffe wie Entwicklung, Fortschritt, Verbesserung, Gewinn, Wohl-



Effektivität bedeutet: Tun wir die richtigen Dinge? Abbildung: Urs Frey

stand, Erfolg und Lebensqualität sind zu Synonymen für das Wort «Wachstum» geworden. Es verwundert nicht, dass das Bruttosozialprodukt zum Wohlstandsindikator schlechthin wurde und bis heute trotz Kritik als solcher verwendet wird. Ohne Wachstum kann scheinbar keines der drängenden Probleme der heutigen Zeit gelöst werden. Somit wird Wachstum beinahe zum Prinzip.

Gibt es brauchbare Rezepte?

Eine Argumentationslinie fordert, dass Wachstum nicht das Problem, sondern die Lösung aller (Umwelt-)Probleme sei. Eine neue «industrielle Revolution» bringe uns mittels Effizienzsteigerung, neuer Technologien und eines stärkeren Fokus auf Dienstleistungen wieder zurück auf den «richtigen Pfad». Innovation und technologischer Fortschritt – angetrieben vom Motor Wirtschaftswachstum – ▶



Holz
heute und morgen

Sägewerk Holzhandlung

Dahinden Sägewerk AG
Sägewerk – Holzhandlung – Holzleimbau
CH-6016 Hellbühl
Tel. +41 (0)41 469 70 80
www.dahinden-holz.ch
info@dahinden-holz.ch

100% Schweizer Holz

D 14157

führe mithilfe kleinerer staatlicher Regulierungen und markttechnischer Anreize fast automatisch zur Lösung dieser Probleme.

Aus der ökologischen Perspektive kommen andere Lösungsansätze: Die Problematik des physischen Wachstums und die ökologischen Folgen werden hier bewusster wahrgenommen. Moderne Technologien, Massenkonsum oder die Gefahr einer «Bevölkerungsexplosion» sind die Hauptpunkte ökologischer Kritik. Die meisten wissenschaftlichen Statements zur ökologischen Krise enden jedoch meist mit einem Aufruf zu sorgfältigerem Management. Es werden Umweltberichte und Corporate Social Responsibility Reports verfasst, was alleine noch keinen spürbaren Wandel hervorruft.

All diesen Ansätzen ist eines gemein: Die Verbindung zwischen sozialen und ökologischen Dynamiken wird unterschätzt. Gesellschaftliche wie auch ökologische Problematiken sind nicht unveränderlich. Denn wir alle gestalten unsere Strukturen gezielt, indem wir uns mit unseren täglichen Handlungen bewusst (bejahend, kritisch verneinend, gleichgültig ablehnend) damit auseinandersetzen.

Die richtige Unternehmensgrösse – ein Faktor für Erfolg

Wer legt nun fest, wie gross ein Unternehmen sein soll? Bei einer Aktiengesellschaft sind dies die Inhaber, oft zusammen mit dem Verwaltungsrat. Instrumente der strategischen Planung spielen dabei eine zentrale Rolle.

Es geht primär um drei Kernfragen:

- Effektivität: Tun wir die richtigen Dinge?
- Effizienz: Tun wir die Dinge richtig?
- Anpassung: Wie verändern wir uns?

Effektivität

Die Effektivität ist ein Mass für die Zielerreichung (Wirksamkeit, Qualität der Zielerreichung). Ein Beispiel aus dem Fussball:

- Mannschaft A ist im Spiel die dominierende Mannschaft und kommt regelmässig zu Abschlussmöglichkeiten, die sie aber nicht verwerten kann.
- Mannschaft B kann sich dagegen kaum Torchancen erarbeiten. Kurz vor Schluss macht Mannschaft B mit der ersten Chance in der Partie den Siegestreffer. Sie ist damit sehr effektiv.

Als Unternehmer müssen Sie sich bewusst positionieren. Bestimmen Sie Ihre Zielkunden in den jeweiligen Marktsegmenten. Bieten Sie basierend auf den neusten Technologien/Standards/Vorschriften die Funktionalität an, die gefordert ist und die Sie bereit sind, zu leisten (vgl. Abbildung).

Effizienz

Effizienz ist ein Mass für die Wirtschaftlichkeit (Kosten-Nutzen-Relation). Der rationale Umgang mit knappen Ressourcen steht im Vordergrund. Das Ziel ist, mit einem möglichst geringen Aufwand einen gegebenen Ertrag zu erreichen (Minimalprinzip) oder mit einem gegebenen Aufwand einen möglichst grossen Ertrag zu erreichen (Maximalprinzip). Noch ein Beispiel aus dem Fussball: Der FC St. Gallen (FCSG) ist derzeit die wohl effizienteste Mannschaft innerhalb der Super League, weil sie mit bescheidenem und begrenztem Budget (6,5 Mil-

lionen Franken) das Maximum, den ersten Tabellenplatz, belegt. Zum Vergleich: Der FCB hat mit 36 Millionen Franken das grösste Budget.

Als Bauunternehmer müssen Sie das Leistungsangebot Ihrer Unternehmung, der Bereiche im Spannungsfeld Kundenwünsche und Konkurrenz innerhalb der geforderten Normen so ausgestalten, dass Sie marktgerechte Preise offerieren, die es Ihnen erlauben alle Fixkosten zu bezahlen und weiter noch die notwendigen Ersatz- und Neuinvestitionen zu leisten. Dabei geniesst die Bewirtschaftung des Fixkostenblocks besondere Aufmerksamkeit, da dieser in Zeiten des Wandels schnellstmöglich (innert 3 bis 6 Monaten) angepasst werden muss, um nicht wertvolle Liquidität und damit die erforderliche Handlungsfreiheit zu verlieren. Gerade hier gibt es enormen Handlungsbedarf in der Baubranche: Viele Unternehmen kalkulieren nicht mehr zu Vollkosten sondern nur noch mit Deckungsbeiträgen. Nachkalkulationen werden aus Zeitgründen nicht mehr gemacht, man stürzt sich in den nächsten Auftrag. Im Frühjahr des kommenden Jahres wundert man sich dann über die bescheidene Rendite.

Anpassung

Die Veränderung eines Ablaufprozesses ist eine Grundlage für die Entwicklung von Mitarbeitenden, die in Strukturen (Unternehmen) arbeiten. Sie reagieren auf die Veränderung, erwerben damit die Fähigkeit, sich nach Veränderungen erneut zu stabilisieren, und schaffen damit (neue) Kompetenzen. Mitarbeiter profitieren von Veränderungen, wobei kulturelle Aspekte oft Veränderungen begünstigen oder eben auch behindern. So gesehen sind Veränderungen der quantitativen Unternehmensgrösse gemessen an der Anzahl Mitarbeitende nicht nur als Krisenszenarien gefordert. Es wird notwendig sein, diese strategischen Optionen in den nächsten Jahren zu prüfen, um sich als Unternehmen auch in Zeiten des Wandels erfolgreich zu positionieren.

Diskutieren Sie mit uns an der Schweizer Bautagung 2012 Lösungsansätze, damit Ihnen das Bauen auch morgen noch Spass macht, den erwarteten Erfolg und die notwendige Anerkennung bringt und wir uns weiterhin an schönen, herausragenden Bauten erfreuen können.

Urs Frey