

Was kommt, was bleibt?

Das Bauhandwerk ist im Umbruch. Die Planbarkeit von Aufträgen nimmt ab und die traditionellen Betriebe stehen im Preiswettbewerb mit günstigen Anbietern. Über die Konsequenzen daraus sprachen wir mit Marcel Sauer, Ressortleiter Betriebswirtschaft beim SAF und Stuckateurunternehmer aus Epfenbach.

Herr Sauer, Sie sind Ressortleiter Betriebswirtschaft beim Fachverband der Stuckateure in Baden-Württemberg (SAF) und Mitglied im dortigen betriebswirtschaftlichen Ausschuss. Das Gremium hat sich mit der Zukunft der Stuckateurunternehmen auseinandergesetzt. Wie sind Sie vorgegangen? In einer Klausurtagung im Frühjahr haben wir uns Gedanken gemacht, in welche Richtung sich unser Handwerk bewegt. Das Thema haben wir auf drei Fragen untergliedert: Was wird gehen und verschwinden? Was kommt in Zukunft? Was hat Bestand?

Was war der Anstoß?

Schon über die Jahre hinweg ist zu beobachten, dass sich eine neue Marktsituation entwickelt hat. Manche Betriebe tun sich damit schwer, andere aber nicht. Wir als Fachbetriebe haben Mitbewerber, die Stuckateurarbeiten ausführen und die nicht unbedingt die eigentlichen Voraussetzungen dazu haben. Sie können zum Beispiel in Montagefirmen arbeiten und haben eine andere Lohnsituation. Oder es sind Betriebe, die ihre Mitarbeiter aus dem Ausland beziehen und günstiger anbieten. Das wirkt sich gerade in den preissensiblen Bereichen aus. Das sind meist Ausschreibungen der öffentlichen Hand. Bei Firmen und Architekten zählt zwar auch der Preis, aber sie haben die Möglichkeit, wenn ihnen etwas nicht passt, jemanden anderes zu nehmen und den Preis als sekundär zu betrachten. Uns im Verband war klar, dass wir etwas unternehmen müssen, um in den Markt Sicherheit hineinzubringen. Der Markt verschiebt sich und wir gehen davon aus, dass sich in diesem Bereich nichts ändern wird. Deshalb müssen wir uns Gedanken machen,



Marcel Sauer: »Wichtig ist, dass der Unternehmer sich mit seiner Situation auseinandersetzt und eine Selbstanalyse betreibt«.

Foto: Dolt

was kann das Stuckateurhandwerk mit dieser nahezu unveränderbaren Voraussetzung machen.

Welche Antwort haben Sie auf die erste Frage gefunden? Was verschwindet beziehungsweise was geht?

Ein Beispiel: Betriebsgrößen von acht bis 30 Mitarbeitern ohne Unterstützung durch Nachunternehmer wird es in naher Zukunft nicht mehr geben. Die Unternehmen sind zu teuer. In Großstädten kann es Ausnahmen geben, aber auf dem Land wird es solche Betriebe nicht mehr geben. Weil die Betriebe in dieser Größe ihre Qualität und ihren Preis ohne die Subunternehmer nicht mehr halten können. Ein weiteres Phänomen betrifft den Auftragsvorlauf. Die Planbarkeit wird immer mehr abnehmen. Das gilt für manche Betriebe auch jetzt in der momentanen Hochphase. Die Erwar-

tungen durch das Internetgeschäft spielen hier sicherlich eine Rolle: Heute bestellt und morgen geliefert. So kann es aber bei uns nicht funktionieren.

Welche Antworten haben Sie für die zweite Frage gefunden. Was kommt?

Wir brauchen mehr qualifizierte Unternehmer, die im Sinne des Wortes etwas »unternehmen« wollen, statt etwas zu unterlassen. Die Wege dafür sind verschieden. Das kann das Angebot »alles aus einer Hand« sein. Oder der Unternehmer spezialisiert sich auf einen Bereich, in dem er etwas Tolles leistet. Er kann sich in einer Größe aufstellen, mit der er bei bestimmten Objekten unschlagbar ist. Oder er stellt sich ganz klein auf und präsentiert sich als der absolute Spezialist in seinem Umfeld. Oder er ist bundesweit präsent. Der Unternehmer muss es nur tun und eine Marschrichtung festlegen. An erster

Von Profis für Profis.

Stelle sollte er für sich die Fragen beantworten, was möchte ich und wie erreiche ich dies.

Das bedeutet oft eine neue Firmenstrategie. Wieso ist das so wichtig?

Wir müssen uns bewusst sein, dass das normale Geschäft weg ist und auch nicht mehr wiederkommt. Wir müssen uns eine Nische suchen, ob preissensibel oder hochpreisig. Man muss sich nur im Klaren sein, was man tut. Das ist unternehmerisches Denken. Wir müssen uns orientieren, damit wir nicht untergehen. Die Gesellschaft und unsere Kunden werden sich immer mehr aufspalten in Arm und Reich. Man kann auch durchaus sehr erfolgreich sein, wenn man sich auf das günstige Segment ausrichtet. Dann benötigt man ein anderes Lohnmodell und eine schlanke Ausrichtung sowie eine entsprechende Darstellung der Firma. Wichtig ist, dass der Unternehmer sich mit seiner Situation auseinandersetzt und eine Selbstanalyse betreibt – allein in einer Kammer, mit seiner Führungsmannschaft oder mit einem Moderator oder Berater. Die Entwicklung einer Strategie ist eine weitreichende Entscheidung. Die Kosten sollte man nicht scheuen. Es geht schließlich nicht um ein oder zwei Jahre.

Und was bleibt?

Eines ist klar: Gute Unternehmer haben immer Erfolg. Dazu gehört, seine Strategie zu entwickeln und dieser mit Herzblut zu folgen, sich Gedanken zu machen und nicht in den Tag hineinzuleben. Ich gehe davon aus, dass ein Viertel bis zu einem Drittel der Kollegen schon jetzt den Markt genau betrachtet und sie ihre Strategie darauf aufbauen.

Der Rest – ohne den Kollegen zu nahe zu treten – hängt an historischen Gegebenheiten oder an veralteten Strukturen fest. Manche sind im Hamsterrad gefangen, weil die Preise oft niedrig sind und die Zeit fürs Nachdenken nicht reicht.

Können Sie Tipps geben?

Da wäre zu einfach. Jeder muss sich separat aufstellen und auch einmal querdenken. Das Wichtige, das ich meinen Kollegen mitgeben kann, ist: Macht euch eine Struktur, setzt euch ein Ziel, schaut euch den Markt genau an und klärt, was ihr selbst wollt. Wichtig ist: bleibt authentisch. Wenn man das mit Herzblut ausführt, dann kann eigentlich nichts schief gehen.

Wie wirkt sich diese skizzierte Entwicklung auf die Handwerksverbände aus?

Die Verbände leiden bundesweit unter einem Mitgliederschwund, wobei unser Fachverband noch am wenigsten betroffen ist. Das ist aber kein Grund, uns zurückzulehnen. Als größter Landesverband im Stuckateurhandwerk nehmen wir eine Vorreiterrolle ein. Wir machen uns Gedanken, wie wir weiterhin eine starke Gemeinschaft bleiben. Ich selbst könnte es mir gar nicht vorstellen, einen Betrieb ohne Verband zu führen. Das ist eine geniale Gemeinschaft. Bei rechtlichen Problemen, bei Fragen der Technik und Vielem mehr erhalte ich dort Unterstützung von sehr guten Fachleuten – und das alles zu einem günstigen Jahresbeitrag. Missen möchte ich nicht die Veranstaltungen, die Treffen der Arbeitskreise, die Tagungen. Ohne diese vielen Informationen wäre ich nicht da, wo ich jetzt bin.

Interview: Paul Dolt



Praktische Unternehmensführung im Fokus

Der betriebswirtschaftliche Ausschuss beim SAF beschäftigt sich unter anderem mit Unternehmensstrategie, Altersvorsorge oder Vermögensaufbau. »Wir wollen unseren Mitgliedsbetrieben Werkzeuge für eine erfolgreiche Unternehmensführung an die Hand geben, damit sie sagen können: Wir haben alles richtig gemacht«, so Ressortleiter Marcel Sauer. So gibt der Ausschuss die Kalkulationshilfe für Ausbau, Fassade und Umbau sowie die Geräteliste für das Stuckateurhandwerk heraus.

