

# Der Weg zum Erfolg

Die Einladung der Redaktion klingt spannend: Einen subjektiven Beitrag zu gestalten, der auf Basis der eigenen Erfahrungen typische Fehler in der Organisation eines durchschnittlichen Baubetriebes beleuchtet! Obwohl als erfahrener Bausachverständiger tätig, bin ich für dieses Thema sicher kein ausgewiesener Experte. Vielleicht erlaubt aber gerade dieser Ansatz neue Perspektiven. Ein Versuch.

AUTOR: Günther Nussbaum-Sekora

Beim Finden und Bewerten von „bautechnischen Fehlern“ passieren mir keine Fehler, bin ich für kaum etwas zu schade, 24-Stunden erreichbar. Ich seile mich vom fünften Stock ab, lege mich im Sinne des Kunden „freundlich“ mit dubiosen Unternehmern an, und schöpfe aus der Erfahrung von weit über 15.000 Schadensbewertungen.

15 Jahre Selbständigkeit, rund 60 Mitarbeiter, vier Firmen, Auszeichnung zum „wirtschaftlich aussichtsreichsten Unternehmen“ – all das reicht nicht, um als Unternehmensberater durchzugehen, aber es hat zweifellos Spuren hinterlassen und Lernprozesse in Gang gebracht.

## Selbstkritik...

... ist nach meiner Erfahrung eine wichtige Basis für den unternehmerischen Erfolg. Wer ausreichend selbstkritisch ist, ist auch optimal teamfähig. Autorität ist unabdingbar, aber es muss auch Selbstironie und Kritikfähigkeit vorhanden sein. Oder was glauben Sie, wie lange ihre Mitarbeiter motiviert und effizient an die Arbeit gehen, wenn Sie permanent den „Big-Boss“ raushängen lassen? Zumindest hier weiß ich, wovon ich rede, ich habe nicht an der renommierten Harvard-University studiert,

aber ich habe zwei Konkurse (Ausgleichsverfahren) hinter mir. Dabei schlimme Zeiten durchgemacht, und mich immer wieder über die Loyalität meiner Mitarbeiter gewundert.

## Respekt

„Respektiere deinen Nächsten wie dich selbst“, christlich-religiöse Tugenden sind durchaus „geschäftsfähig“. Ich war im Betrieb für die Schadensbeurteilungen zuständig, daraus resultierten pro Monat rund 100 Handwerksaufträge. In keiner Phase meiner Tätigkeit ließ ich mir folgendes nehmen: Respekt vor den Menschen und den Gebäuden in welchen sie leben. Somit eine hohe Berufsmoral und tiefe Ehrfurcht vor den Menschen, die täglich, und oftmals ohne große Perspektiven, ihren Alltag bewältigen.

## Flache Hierarchien

Meine Bekanntschaften zu Mitarbeitern großer Konzerne haben mich zu großen Bewunderern der vermeintlich „organisierten Strukturen“ werden lassen. Doch umso tiefer ich gehen konnte, umso desillusionierender wurden Angaben zu internen Problemen. Dass Konzerne gerade in Zeiten der aufflackernden Weltwirtschaftskrise (zurück zur „Regionalwirtschaft“) verzweifelt flache und schlanke Betriebsstrukturen herbeisehnen, und dass gerade diese Wirt-

schaftsriesen (wenn sie überleben) in kleinere, eigenständige Kompetenz-Center zersplittet werden, zeigt das Potential kleinerer „Task-Forces“. Geben sie ihren Mitarbeitern Verantwortung und sie werden staunen! Das ist jedoch leichter gesagt als getan (ich habe es nur bedingt geschafft). Weil: Qualifiziertes Büropersonal findet sich, gute Handwerker mit viel Geduld ebenso – aber beides in einer Person?

## Spezialisierung gegen Universalität

Kundenanforderungen und Wirtschaftsmechanismen passen nur bedingt zusammen. Während der Kunde gerne mit einem Ansprechpartner auskommt, („GU“ auch zu kleinen Anforderungen) belohnt der Markt eher die, welche sich spezialisieren. Ich hatte Zimmerer wie auch Installateure, jedes Gewerk hatte seinen eigenen Meister, nur eines habe ich nie geschafft: damit kostendeckend zu arbeiten! Natürlich liegt es am Einzelnen (es lag an mir). Aber vermutlich eher deswegen weil man mit organisierten Strukturen nicht leicht marktpreisfähig anbieten kann. Qualitätsmanagement und das Versprechen einwandfrei zu arbeiten will bezahlt werden. Und mit einem Partiestundensatz (zwei Mann) von rund 130 Euro brutto ging es sich nicht nur fast nicht aus, es galt auch noch Erklärungen zu finden, warum der bun-

Kompetenz



In der Rubrik WIRTSCHAFT wird die langjährige Kompetenz der Zeitschrift ÖSTERREICHISCHE BAUWIRTSCHAFT weitergeführt. Neben aktuellen Wirtschafts-Informationen aus und für die Baubranche werden auch die Themen Facility Management und Weiterbildung behandelt.

Fotos: Fotocredit



**Den universellen Schlüssel zum Erfolg gibt es nicht – wer aber einige grundlegende Erkenntnisse beherzigt, verbessert seine Chancen gewaltig.**

te Durchschnitt mit 108 Euro auszukommen scheint. Erst wiederum im „oberen Bereich“ wird Spezialisierung lohnend, große Hoch- und Tiefbauvorhaben, da können nicht viele anbieten, werden zu lohnenden Preisen vergeben. Ich gratuliere dem, der den Sprung vom Kleinen nach „oben“ schafft...

### Überblick

Wie schön sind die Bilder vom Geschäftsführer-Klischee internationaler Konzerne: Ein sauberes Büro, ein ausgeruhter Chef und Denker, „nur“ mehr dazu da, die einzelnen Geschäftsbereiche und Kompetenz-Center zu überblicken. Strategische Entscheidungen treffen, kreative Ideen entwickeln. So bleibt der Überblick bewahrt!

Meine Realität sah anders aus: arbeiten bis in die Nacht und nicht selten bis in den Morgen. Täglich zwei Stunden Mails, Tage mit nichts als unproduktivem Schreib-Müll, und drei bis vier Tage Schadensbesichtigungen inklusive der nachfolgend, dringlichen Aufarbeitung am PC. Überblick? Weit gefehlt. Fehlentscheidungen? Vermutlich viele. Kreative Zeit? Ja, zwischen Weihnachten und Sylvester. Und die Ideen die daraus entstanden sind, waren nicht immer umsetzbar, aber das habe ich oft erst in der nächsten Kreativpause entdeckt.

### Realismus

Ein Zauberwort, Philosophie. Der Realismus hat weder das Ende des „Kalten Krieges“ noch die Finanzkrise vorhergesehen. Und jeder, der von sich behauptet Realist zu sein, lügt – wenn auch ohne Vorsatz und ohne es zu wissen. Aber eine Vorgabe lässt sich daraus ableiten: Emotionen so weit wie möglich aus dem Geschäft raushalten. Am Boden bleiben. Stolz und Eitelkeit frei nach Schopenhauer einfach abstreifen. Oder wirtschaftlich gesehen: Outsourcing statt eigener Maschinenpark. Aber nicht gleichbedeutend mit Leih- statt eigenem Personal. Realismus ist auch Kontrolle, ein permanentes Überprüfen seiner Strategien, Selbstkritik, Ausprobieren, Verwerfen, Unterwerfen.

Realismus bedeutet für mich auch zu erkennen, dass ich hier vor einem „gestandenem Publikum“ schreibe – Bau-Unternehmern, die es kaum nötig haben, Unternehmertipps zu lesen. Aber auch Neugierde ist eine Eigenschaft die einen guten Unternehmer auszeichnet!

### Zur Sache?

Das wären die Ausstattungskriterien für den Unternehmer. Für den Betrieb empfehle ich eigene Geräte und Maschinen wenn sie gut ausgelastet werden können, und Mietgeräte für den Ausnahmefall. Leihpersonal nur für einfache Arbeiten, oder wenn sie dazu

auch zuverlässiges Kontrollpersonal auf der Baustelle haben. Betriebliche Software wird gerne als teure Notwendigkeit gepriesen, dazu habe ich ein Jahr gesucht und viel Geld investiert, dann aber neben der teuren ERP-Software wichtige Aufgaben mit schlichten Excel-Tabellen besser organisiert. Produktinnovationen schaffen zwischendurch schnell mal Wettbewerbs- oder genauer Marketingvorteile, sind aber mit Vorsicht zu genießen. Hohe Schulungsaufwände verursachen Kosten, die man sich leisten können muss.

### Der Schlüssel zum Erfolg?

Ehrlich? Keine Ahnung. Vielleicht: Im Vordergrund der Aufwand den man zur Kundenbetreuung betreiben sollte. Plus Neukundenwerbung, jedoch nie zu Ungunsten der Stammkunden. Immer mehr Unternehmen beschäftigen bevorzugt „Verkäufer“ statt Techniker. Es nützt (leider) die beste Handwerksleistung nichts, wenn der Kunde nicht ständig an „dein Gesicht“ erinnert wird.

Wie schmerzvoll ist die Erfahrung, einen Kunden zu verlieren, den man jahrelang reklamationfrei bedient aber nicht oft genug besucht hat. Zu sehen wie der Mitbewerb billige Leistungen durch permanente Kundenpräsenz teuer verkaufen kann. Wöchentliche Kundenbesuche wollte ich mir nie leisten, ein Fehler wie sich gezeigt hat. Aber schlussendlich vielleicht der einzig ernstgemeinte Tipp: Seiner Überzeugung treu bleiben, Wachstum ergibt sich aus täglicher Kreativität – oder ergibt sich nicht. 2008 habe ich mich vom Handwerk getrennt, schreibe „nur mehr“ Fachartikel, Gutachten und führe Leckortungen durch. Und ich werde wieder die bewundern, welche den richtigen Mix aus Persönlichkeit und knallharter Geschäftsführung gefunden und zu einem Bild zusammengefügt haben. ■

### Info

Der Autor ist zertifizierter Bau-Sachverständiger, Dachdeckermeister, Gebäudethermograf und Luftdichtheitsprüfer. Er ist ein Gutachter der Bauherrenhilfe.org – dem „Verein für Qualität am Bau“.

[www.bauherrenhilfe.org](http://www.bauherrenhilfe.org)