

# Dengel-Bau ein klassischer Fall erfolgreicher Konzentration

## Wie Hubert J. Dengel zum Spezialisten für Denkmalschutz wurde



Hubert J. Dengel

**Was Du ererbt von Deinen Vätern hast... Der Maurermeister Hubert J. Dengel konzentrierte sich auf Altes und hatte neuen Erfolg. Aus einem „normalen“ Bauunternehmen machte er den Spezialisten für Restaurierung und Denkmalunterhaltung. Lesen Sie, wie die konsequente und zielstrebige Anwendung der EKS und des Nachfrage-Sog-Systems zu einem beachtlichen Erfolg führen. - Von Astrid Schäfer.**

Hubert Dengel ist seit langem Chef in seinem eigenen Bauunternehmen. Früher hatte er vier bis sechs Mitarbeiter und mehrere Zielgruppen. Das Geschäft „Dengel-Bau“ lief mittelmäßig bis gut, aber der Geschäftsführer war ehrgeizig und immer motiviert, neues zu lernen. 1989 besuchte Hubert Dengel ein Seminar der EKS-Akademie. Hans F. Oberholzer, der Leiter des Seminars, gab ihm neue Impulse. Dengel überdachte seine Ausgangssituation: Sein Betrieb arbeitete für mehrere Zielgruppen. Sie erledigten Arbeiten im Neubaubereich, Maurerarbeiten im Keller, Anbauten, führten

Teilaufträge sowie Maurer-Reparatur-Arbeiten aus und arbeiteten auch an denkmalgeschützten Gebäuden. Dieses Leistungsspektrum richtete sich also an viele verschiedene Zielgruppen. Eindeutig zu viele Zielgruppen, wie Dengel jetzt in der EKS-Akademie lernte. Doch nach welchen Kriterien sollte er sich für eine Zielgruppe entscheiden? Mit einer Stärkenanalyse wollte sich Hubert Dengel darüber klar werden, welche dieser Zielgruppen SEINE Zielgruppe sein sollte.

**Die angebotenen Leistungen richteten sich eindeutig an zu viele Zielgruppen.**

Eine ausgeprägte Stärke, mit der er sich auch deutlich von den Mitbewerbern unterschied, war vor allem die Erfahrung im Denkmalschutzbereich. Dabei geht es um die Renovierung und Instandhaltung von Gebäuden, die unter Denkmalschutz gestellt wurden und die damit strengen gesetzlichen Auflagen unterliegen. Dies war ein Bereich für den sich Dengel auch persönlich sehr interessierte. Also traf er mit einer gewissen Begeisterung die Entscheidung, sich tiefer in die Thematik einzuarbeiten.

Der Vorteil dieser relativ kleinen Zielgruppe lag auf der Hand: Wegen den hohen Anforderungen, die an die fachliche Qualifikation der Mitarbeiter gestellt wird, gibt es hier weniger Wettbewerb. Der sehr großen Anzahl von Neubauten steht jedoch eine eher kleine Anzahl von denkmal-

geschützten Gebäuden gegenüber. Dies bedeutet ein geringeres Bauvolumen und sehr viel weniger Auftraggeber und damit potenzielle Kunden. Schließlich gibt es nicht all zu viele Schloss- und Burgbesitzer.

### Erste Phase: Konzentration nach EKS

Andererseits versprechen die anspruchsvollen Denkmalschutz-Arbeiten aber bessere Erträge. Nach Erwägung aller Faktoren formuliert Dengel eine Strategie für seine Baufirma: 1. Es erfolgt eine eindeutige Konzentration auf den Bereich Denkmalschutz und -pflege. - 2. „Normale“ Leistungen, insbesondere im Neubau- und konventionellen Reparaturbereich, werden nur noch bei Auftragsflaute angeboten. Quasi als Notanker, wenn keine ergiebigeren Aufträge aus dem neu definierten Kernbereich vorliegen.

Sein Plan für die Umsetzung der Strategie sah wie folgt aus: Zunächst wollte er die Ausbildung zum Denkmalschutz-Fachmann im Maurerbereich absolvieren. Danach sollten alle bisherigen Auftraggeber aus dem Denkmalschutzbereich gezielt angesprochen werden. Als Aufhänger



Das Kloster Schöntal im Schwarzwald gehört zu den Referenzobjekten der Dengel-Bau.

für die Kontaktaufnahme bot er eine kostenfreie Bestandsberatung für Denkmalbesitzer an. Zudem wollte er potenzielle Auftraggeber - also Neukunden - in der nahen Region ansprechen: Denkmalschutzbeauftragte, Architekten, Schloss- und Burgbesitzer.

Im ersten Schritt ließ sich Hubert Dengel also in dem Bereich weiterbilden, der ihn persönlich begeisterte. Diese Begeisterung brachte auch die Motivation mit sich, alle bevorstehenden Veränderungen und den zusätzlichen Aufwand neben dem laufenden Geschäftsbetrieb auf sich zu nehmen. Eine gute Ausbildungsstätte hierfür war die Propstei Johannesburg bei Fulda. Dengel besuchte mehrere Seminare und wurde Mitglied im Deutschen Zentrum für Handwerk und Denkmalpflege Fulda e.V. Als geprüfter Restaurator konnte er sich nun ganz auf seine Zielgruppe konzentrieren. Später wurde der Spezialist selber auch Dozent und Gesellschafter der neu gegründeten gemeinnützigen GmbH der Propstei.

---

**Am Anfang bedeutet Konzentration oftmals, auf sichere Aufträge willentlich zu verzichten.**

---

Kurz darauf führte die Dengel-Bau etliche größere Arbeiten am Kloster Schöntal aus. Das Kloster war schon länger Kunde des Unternehmens, aber diesmal gab es umfangreichere Arbeiten und auch der Pächter des Klostercafés beauftragte die Dengel-Bau. „Für das Kloster Schöntal hatten wir schon immer Bauunterhaltung gemacht, das war also kein ganz neuer Schritt für uns“, erzählt Hubert Dengel. Diese ersten Aufträge wurden – als spätere Referenzobjekte – erfolgreich ausgeführt. Schon diese erste Arbeit führte zu Folgeaufträgen über mehrere Monaten am Ort: Eine Empfehlung durch das

betreuende Architekturbüro an einen Burg-Besitzer in der Umgebung führte zu einem Auftrag mit einer Bauzeit von über acht Monaten.

Gleichzeitig führte man auch noch Aufträge im Geschäftsfeld „Neubau“ aus, wenn auch nicht mehr aktiv akquiriert wurde. Es sollte ja dazu dienen, Flauten abzufedern. „Wir haben Neubau und Restaurierung vielleicht fünf Jahre parallel gemacht. Aber das war immer problematisch. Das sind zwei ganz unterschiedliche Baustellen, heute Neubau morgen Restaurierung, das ist nicht möglich. Zu meinen Mitarbeitern kann ich nicht heute sagen, sie müssen klotzen – was am Neubau sein muss; und morgen von ihnen verlangen, dass sie ganz diffizil arbeiten, herumspielen, ausprobieren – was eben bei der Sanierung verlangt wird. Diese Arbeitsweisen hat man einfach in den Fingern, da kann man nicht leicht umschalten.“

Die Dengel-Bau gibt den Neubau schließlich auf, den verbliebenen Stammkunden aus dem Neubaubereich macht Hubert Dengel klar, dass sein Unternehmen nicht für ihre Bedürfnisse ausgestattet ist. Diese konsequente Konzentration auf ein Geschäftsfeld und eine Zielgruppe ist sicherlich einer der schwierigsten Schritte, verzichtet man doch willentlich auf sichere Aufträge, ohne im neuen Bereich fest im Sattel zu sitzen. Doch für Dengel gab es keine Alternative: „Der Neubau war immer eine Belastung, wir haben das eher mit Widerwillen gemacht“, sagt er. Schließlich fiel die Entscheidung: Nur noch



*Bei der Restaurierung kommen z.T. Techniken zum Einsatz, die vor 100 Jahren angewendet wurden.*

Denkmalschutzarbeiten, klare Konzentration. Auch wenn das Geschäft nie in eine wirklich gefährliche Krise geriet, gab es oft Auftragslöcher. Diese Löcher können Wochen dauern und teuer werden – schließlich laufen die Fixkosten weiter. Nun hätte Hubert Dengel wieder kleine Nebenaufträge herein nehmen müssen, um die Fixkosten aufzufangen. Und die für den Denkmalschutz ausgebildeten Fachmaurer hätten wieder „einfache Beton-Arbeiten“ ausführen müssen.

Doch der Unternehmer ließ sich nicht von seiner Idee abbringen. „Ich habe immer daran geglaubt, dass ich damit Erfolg haben werde“, erzählt er. „Wenn ich etwas anfangen, dann stehe ich 100%ig dahinter. Ich bin der Meinung: Wenn man etwas unbedingt will, dann erreicht man es auch.“ In dieser Zeit las Dengel in der Bauzeitung (Fach-Zeitung mit einer wöchentlichen Auflage von 33.000 Exemplaren) einen Artikel vom damaligen Chefredakteur Günther Steinhoff über das Nachfrage-Sog-System.

Diese Methode versprach eine kontinuierliche Auftragsauslastung. Dazu wird ein „Auftrags-Vorrat“ – mit potenziellen ►

Aufträgen bei Kunden – aufgebaut, die im Bedarfsfall systematisch abgerufen werden können. Am Schluss des Bauzeitungs-Artikels wurde auf einen Workshop hingewiesen, dem Dengel zunächst skeptisch gegenüberstand. Doch die Broschüre und zwei Referenzen von Handwerkskollegen überzeugten ihn. Er meldete sich zu einem Workshop bei Horst-Sven Berger an. Auch wenn er nur für den einen Workshop angereist war: Die Teilnehmer, die zum Teil schon erfolgreich Erfahrungen mit dem Nachfrage-Sog-System gemacht hatten, veranlassten den Bauunternehmer zu einem weiteren Seminar zu fahren. Die Methode überzeugte ihn, und er war entschlossen, sie in seinem Betrieb umzusetzen.

### Zweite Phase: Nachfrage-Sog System

Mit weiterer Betreuung durch Horst-Sven Berger entwickelte Dengel die zweite Umsetzungsphase für sein Unternehmen: Eine Kundendatenbank wurde erstellt, „Entscheider-Adressen“ (Denkmalschutzbeauftragte, Baustoffhändler, Journalisten für Denkmalschutzberichte, Hausmeister von geschützten Gebäuden u.v.m) wurden gesammelt. Dann erstellte die Dengel-Bau ein Leistungsbild ihrer Gesamtleistung und entwickelte eine anspruchsvolle Firmen-Leistungs-Broschüre, bebildert mit Vorher-Nachher-Aufnahmen, die auf Anforderung verschickt wurde.

Hubert Dengel führte die Drei-Vorschlags-Methode ein und präsentierte damit sein Angebot vor Ort dem Kunden. Zudem wurde der erste Denkmaltag geplant, zu dem er Fachleute und Denkmalbesitzer einlud. Das Programm wurde formuliert und die Einladungen für diesen ersten Denkmaltag gingen an alle verfügbaren Adressen. Selbst wenn die Adressaten nicht zur Fachtagung erscheinen sollten, so positionierte man sich damit trotzdem als Spezialist in diesem Bereich und



brachte sich somit im Laufe der Zeit ins Gedächtnis der Zielgruppe.

Der Denkmaltag wurde ein voller Erfolg und ist inzwischen eine Institution in diesem Bereich. „Die Denkmaltage bieten mir die Möglichkeit, auch mal Themen zu behandeln, die nicht direkt mit dem Geschäft zu tun haben“, erklärt Hubert Dengel sein Konzept. „Unsere Kundschaft sucht Handwerker nicht in der Zeitung – in der Denkmalpflege läuft alles über Empfehlungen. Und der Denkmaltag ist mein Service für unsere Kunden. Anstelle von Weihnachtsgeschenken oder Zeitungswerbung, sozusagen. Ich biete Vorträge zu allen Themen, die mit dem Bereich Denkmal zu tun haben: auch mal übers Steuerrecht in Bezug auf Denkmalschutz usw. Eben alles, was den Kunden interessiert!“

Hubert Dengel führte außerdem eine kleine Marktforschung durch, verbunden mit der Einladung, ein Referenzprojekt zu besichtigen: An ca. 200 Adressen im regionalen Umfeld wurden Fragebögen verschickt. Wer den ausgefüllten Fragebogen zurücksandte, bekam von der Dengel-Bau einen „Kaffee-Gutschein“ für das Kloster Schöntal. Wer den wiederum einlöste, fand sich zugleich in einem wunderschönen Referenzobjekt des Bauunternehmens wieder.

„In dem Fragebogen ging es darum, was die Teilnehmer von ihrem Gebäude wissen. Wir haben das mit Multiple-choice Fragen gemacht – und hatten einen phänomenalen Rücklauf von über 100 Stück“, erinnert sich Hubert Dengel. Die Ergebnisse wanderten natürlich konsequent in die wachsende Wissens-Datenbank der Dengel-Bau und steigerten so nach und nach den immateriellen Vermögenswert. Denn dieses Wissen konnte man ganz praktisch in Aufträge verwandeln.

**Bei unserer Zielgruppe haben wir uns konsequent als „die Spezialisten“ positioniert.**

In den folgenden Jahren war für eine kontinuierliche Auftragslage gesorgt. „Ein Auftrag für einen Baron, den ich übrigens gegen den ortsansässigen Bauunternehmer erhielt, dauerte einige Monate. In der Mittagszeit bin ich oft mit einer Kamera durch den Residenz-Park gewandert und habe Bauten wie Pavillons, Brücken, Steinmauern aufgenommen. Am folgenden Tag habe ich dann geprüft, ob die Bauten im Denkmalschutzverzeichnis katalogisiert sind – dann müssen sie nämlich irgendwann instand gesetzt werden. Diese Dokumentation wird natürlich nicht gegen den Gebäudebesitzer geführt – es ist ►

ein Service für ihn, denn schließlich ist er verpflichtet, geschützte Gebäude in der Bausubstanz zu erhalten; hierfür muss der Besitzer ein Budget zurückstellen; dabei war ich behilflich. Und dieser Auftragsvorrat gab uns genug Sicherheit, um auch in den folgenden Jahren die Strategie weiter umzusetzen“, erklärt Hubert Dengel.

Man könnte denken, dass auch dieser Vorrat irgendwann erschöpft sein wird, aber Hubert Dengel erläutert: „Es ist jetzt schon so, dass selbst Betonbauten, die vor 30 oder 40 Jahren gebaut wurden, unter Denkmalschutz gestellt werden. Und alles, was unter Denkmalschutz gestellt wird, geht mich an.“

### Dritte Phase: Konsolidierung

Mit dieser Sicherheit begann nun die dritte, langfristige Phase des Umsetzungsplans. Alle Maßnahmen sollten weiterhin kontinuierlich umgesetzt werden. Auch die Instrumente des Unternehmens wurden in der nächsten Dekade von Hubert Dengel mit Hilfe seiner Frau, seinen Kindern und den Mitarbeitern stets verbessert. Die gute Auftragsauslastung gab der Firma genug Sicherheit, neue Ideen zu entwickeln und so immer erfolgreicher zu werden.

Die Baukrise der letzten 10 Jahre hat die Dengel-Bau GmbH also leicht überstanden – mit einer langfristigen Zukunfts-Sicherungs-Strategie, die zielstrebig umgesetzt wurde. Im Mai 2005 fand der 10. Denkmaltag statt – mit 150 Teilnehmern und einem besonderen Redner: Der Bundespräsident a.D., Prof. Roman Herzog, der mit seiner Frau auf der Götzenburg in Jagsthausen wohnt und Kunde von Hubert Dengel ist, hielt einen Vortrag. „Kein Verständnis für die Zukunft ohne Kenntnis der Vergangenheit“, lautete der Titel. „Es war ein sehr guter Vortrag“, erinnert sich Hubert Dengel. Denn

genau darum geht es bei seiner Arbeit: Er muss sich in Arbeitstechniken und Materialien der Vergangenheit einarbeiten, sonst ruiniert er das Denkmal, statt es zu schützen.

### Inzwischen nehmen wir an öffentlichen Ausschreibungen gar nicht mehr teil.

„Wir müssen zum Teil Techniken anwenden, die vor 100 Jahren angewendet wurden. Weil das neue Material sich nicht mit dem alten Material verträgt. So etwas würde das Denkmal unwiederbringlich zerstören. Wenn ein Glaser in ein altes Schloss moderne Kunststoff-Fensterrahmen baut, dann kann man die wieder austauschen. Aber wenn ein Maurer eine Sandsteinmauer 'versaut', dann ist sie wertlos, für immer zerstört.“

Die Spezialisten der Dengel-Bau GmbH sind sich ihrer Verantwortung sehr bewusst – und das zahlt sich aus. Ihre Arbeit wird mittlerweile so stark weiter empfohlen, dass sie nicht mehr an öffentlichen Ausschreibungen teilnehmen. „Wir genießen sehr großes Vertrauen in unserer Region“, sagt er. Dieses Vertrauen seiner Kunden hat er sich mit einer gezielten Strategie, einem langfristigen Umsetzungsplan und einer guten Portion Selbstvertrauen erarbeitet.

„Man darf unterwegs nicht ins Zweifeln kommen. Zweifel sind wie ein Rückschlag“, sagt er. „Mein Interesse galt schon immer Denkmälern, wahrscheinlich ist das angeboren. Mir macht es einfach großen Spaß, in diese Gebäude hineinzugehen – andere müssen dafür bezahlen und können nicht so tief hinter die Fassade blicken. Das ich das schon immer machen wollte, daran gab es für mich nie einen Zweifel.“ Sein Rat an angehende Unternehmer ist deshalb: „Man muss an sich selbst glauben – und dabei auch bleiben.“ ■

### Kontakt:

Dengel-Bau, Hubert Dengel  
74214 Kloster Schöntal  
Tel (07943) 1225  
info@dengel-bau.de

## Baudenkmal



Die Bau- und Kunstdenkmalpflege basiert auf Kunstgeschichte und Architekturwissenschaften. Ein Baudenkmal ist ein Kulturdenkmal, das gleichzeitig eine bauliche Anlage oder ein Gebäude ist. Es kann sich also um ein ganzes Gebäude, ein Teil eines Gebäudes oder eine Gesamtheit von Gebäuden handeln. Der gesetzliche Status eines Baudenkmals kommt denkmalwerten Objekten zu, an deren Erhalt ein öffentliches Interesse besteht. Sie stehen dann unter Denkmalschutz und werden in der Denkmalliste aufgeführt. In sie werden Objekte aufgenommen, die die im jeweiligen Gesetz genannten Voraussetzungen erfüllen. Ist ein Eigentümer mit der Denkmalausweisung nicht einverstanden, kann er sie nur auf dem verwaltungsgerichtlichen Weg anfechten.