



Malermeister Stephan Bönninger in Dortmund hat die Rentabilität seiner Baustellen deutlich verbessert.

# Besser organisieren, mehr gewinnen

**Baustellenmanagement** Große Projekte versprechen im Bauhandwerk viel Umsatz, doch oft bleibt kaum Gewinn übrig. Mit geschickter Steuerung der Prozesse können Sie jede Baustelle zum Erfolg führen.

Text Sandra Rauch Foto Jens Nieth

**W**as können Unternehmer tun, um auf größeren Baustellen den Überblick zu behalten? Einfach losarbeiten und hoffen, dass sich am Ende alles irgendwie zusammenfügt? Oder die einzelnen Aufgaben strukturieren und systematisch abarbeiten? Marcus und Stephan Bönninger, Chefs im gleichnamigen Dortmunder Malerbetrieb mit 15 Mitarbeitern, haben sich für letztere Strategie entschieden.

„Früher sind unsere Leute zum Kunden gefahren und haben losgelegt“, erinnert sich Marcus Bönninger, verantwortlich für die kaufmännische Geschäftsführung des Malerbetriebs. Bei größeren

Baustellen von gewerblichen Kunden, die etwa die Hälfte des Auftragsvolumens ausmachen, ging jedoch oft der Überblick verloren. Arbeitsschritte mussten verschoben werden, weil Vorgewerke noch nicht fertig waren oder Material fehlte. Oder Mitarbeiter erledigten Arbeiten, die weder im Leistungsverzeichnis aufgeführt waren noch abgerechnet wurden.

## Zu viel unbezahlte Mehrarbeit

„Das alles hat Zeit und Geld gekostet“, sagt Marcus Bönninger. „Um im Markt bestehen zu können, musste es gelingen die Baustellen effizienter

abzuwickeln.“ Mithilfe eines Beraters wurden im Unternehmen alle Abläufe geprüft und, wo nötig, verändert. Kern des neuen Systems ist das Zerlegen aller anfallenden Arbeiten eines Projekts in kleine Einheiten, die sogenannten Arbeitspakete. „Ein Arbeitspaket sind etwa die Vorarbeiten für eine Innenraumrenovierung, ein zweites dann die Anstricharbeiten“, erklärt Marcus Bönninger. Für jede Tätigkeit ist bekannt, wie viel Zeit dafür üblicherweise benötigt wird.

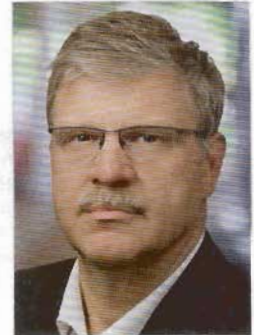
Die Zeiten haben Stephan und Marcus Bönninger gemeinsam mit ihren Mitarbeitern aufgrund von Erfahrungswerten festgelegt. „Indem wir genau wissen, welche Arbeiten in welcher Zeit zu schaffen sind, können wir die Preise entsprechend kalkulieren“, sagt Bönninger. Ein weiterer Vorteil: Durch das Aufteilen der Arbeiten in kleine Schritte können Mitarbeiter und Chefs besser den Überblick behalten – vorausgesetzt, dass alles dokumentiert wird.

„Wir kommunizieren mehr und halten alles schriftlich fest“, beschreibt Marcus Bönninger die neue Arbeitsweise. Wobei auch er als Chef sich erst einmal umstellen musste: „Die Organisation beginnt jetzt weiter im Vorfeld“. Jeder Bauleiter bekomme von ihm eine Woche vor Baustellenbeginn genaue Informationen an die Hand: was zuerst erledigt werden muss, welche Ausführungs-

möglichkeiten es gibt sowie Angaben über Materialbedarf und Maschineneinsatz. „Die Mitarbeiter kennen heute unsere Termine sehr genau und achten etwa darauf, dass die Vorgewerke mit ihrer Arbeit fertig sind“, sagt Bönninger. Leer- und Wartezeiten würden so vermieden. Da jeder wisse, welche Tätigkeiten im Arbeitspaket enthalten seien, falle es den Mitarbeitern auch leichter, zusätzlich erbrachte Leistungen zu erkennen und für die spätere Abrechnung aufzuschreiben – was die Rendite merklich steigere. „Wir erzielen mit der gleichen Anzahl von Mitarbeitern etwa sechs Prozent mehr Umsatz als früher“, sagt Marcus Bönninger. „Und da wir mehr Leistungen abrechnen, bedeutet das auch mehr Gewinn.“

### Rendite über Branchenschnitt

Damit liegt der Dortmunder Malerbetrieb weit über der üblichen Rendite, die Bauhandwerker bei Gewerbebau-Projekten erzielen. „Die durchschnittliche Gewinnquote im Objektgeschäft liegt bei null bis zwei Prozent“, sagt Peter Haas, Unternehmensberater bei der Gesellschaft für Management und Organisation im Handwerk aus Rodgau. „Große Bauprojekte versprechen zwar einen hohen Umsatz, doch davon bleibt meist nicht viel übrig“, sagt Haas. „Typischerweise ist am Schluss kein Geld mehr da, aber noch jede Menge



„Vom hohen Umsatz bleibt bei größeren Projekten oft nur sehr wenig Gewinn.“

Peter Haas, Chef der „Gesellschaft für Management und Organisation im Handwerk“ in Rodgau.

## → Fahrplan

# In sieben Schritten zur optimalen Baustelle

Das Baustellenmanagement-System von Berater Peter Haas hilft Handwerksbetrieben, Bauprojekte jeder Größe effektiv zu steuern und mehr Gewinn

### 1. Ist-Zustand ermitteln

Analysieren Sie die bisherigen Abläufe: auf der Baustelle, im Büro, bei der Materialbeschaffung usw. *Wer ist jeweils verantwortlich? Was läuft strukturiert, was nach Zufallsprinzip? Wo sind Schwachstellen?*

### 2. Optimal-Zustand definieren

Was müssen Sie ändern, um Baufortschritt und Leistungsstand im Überblick zu haben? Wie können Sie erbrachte Leistung und Zeit in ein effizientes Verhältnis bringen? Was müssen Sie tun, um versteckte Leistungen zu dokumentieren und abzurechnen? Wie können Sie durch zeitnahe Abrechnung Liquidität und Gewinnquote verbessern?

### 3. Leistungswerte festlegen

Befragen Sie Ihr Team, wie viel Leistung in einer Stunde in einer Tätigkeit in der Regel erbracht wird. Halten Sie diese Angaben als Leistungswerte fest.

zu erzielen. Unternehmer erhalten den nötigen Überblick und verbessern Kalkulation und Liquidität. Die folgenden Schritte sind dazu notwendig:

### 4. Arbeitspakete und Spielregeln aufstellen

Fassen Sie die Leistungswerte in überschaubaren Arbeitspaketen zusammen. Bestimmen Sie Spielregeln: *Wer informiert wen über Projektschritte? Wie funktioniert die Materialbereitstellung? Wie dokumentieren Mitarbeiter ihre Leistungen?*

### 5. Probephase starten

Führen Sie zwei bis drei Baustellen nach dem neuen System, und ermitteln Sie Stärken und Schwächen.

### 6. Zeitnah abrechnen

Rechnen Sie die erbrachten und dokumentierten Leistungen zeitnah ab. Damit erhöhen Sie Ihre Liquidität und minimieren das Ausfallrisiko.

### 7. Ergebnis-Check

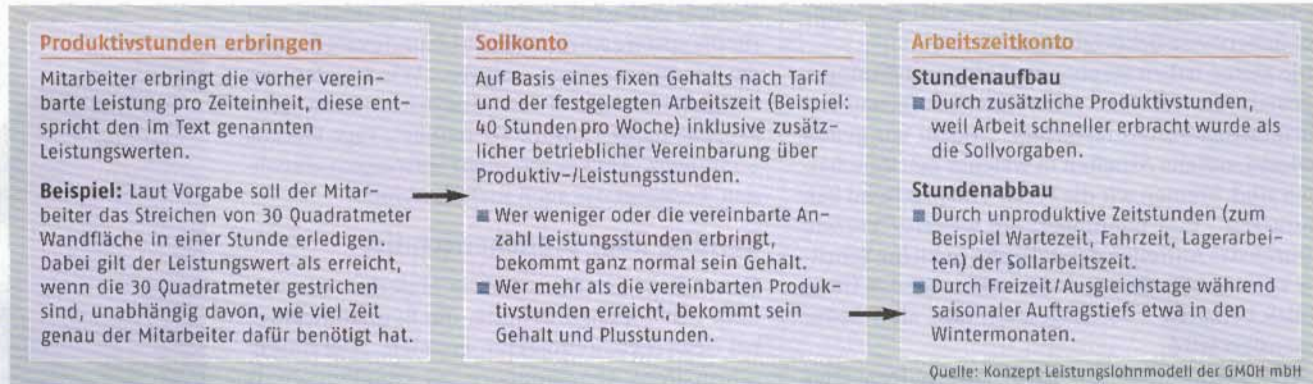
Sind für alle üblichen Bauvorhaben Arbeitspakete festgelegt? Werden die Spielregeln verstanden und angewendet? Haben Sie jederzeit den Überblick?

→ Leistungslohn

## Bieten Sie Anreize für effektives Arbeiten

Das Leistungslohnmodell entkoppelt die tatsächlich erbrachte Leistung von der Anwesenheitszeit im Betrieb. Eine vorher vereinbarte Menge an Leis-

tung pro Woche entspricht der tariflichen Wochenarbeitszeit. Wer mehr leistet, kann Plusstunden auf einem Arbeitszeitkonto ansammeln.



Arbeit.“ Warum die geplante Kalkulation oft nicht aufgeht, liegt laut Haas schlichtweg am mangelnden Überblick: „Die Herausforderung ist, von Anfang an die Übersicht zu behalten und sich nicht zu verzetteln“. Damit dies gelingt, hat Haas ein Baustellenmanagement-System entwickelt, das er, wie bei Maler Bönninger, Schritt für Schritt mit Unternehmer und Team einführt. Neben der Aufteilung der Projekte in überschaubare Arbeitseinheiten und einer genauen Dokumentation aller Leistungen, empfiehlt Haas Betrieben dabei auch die Einführung eines leistungsbezogenen Lohnsystems (Info siehe oben).

### Gewinnen durch Delegation

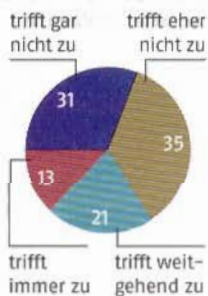
„Die Unternehmen werden nach Leistung, ihre Mitarbeiter jedoch nach Zeit bezahlt“, beschreibt Haas den im Bauhandwerk, wie in vielen Branchen, bestehenden Grundkonflikt beim Einsatz von Personal. Dieser lasse sich zum einen durch die Einführung von Leistungswerten lösen. Im Malerbetrieb Bönninger ist ein Leistungswert zum Beispiel die Quadratmeterzahl Wandfläche, die ein Mitarbeiter in einer Stunde üblicherweise streicht. „Dieser Wert dient als Grundlage der Kalkulation, aber auch als Erwartungswert an den Mitarbeiter“, so Haas. Eine Weiterführung sei die Vereinbarung, dass Mitarbeiter eine gewisse Anzahl von abrechenbaren Leistungswertstunden pro Woche leisten und alle zusätzlichen Produktivstunden als Plus auf ein Arbeitszeitkonto fließen. „Das Modell sichert Mitarbeitern ein stabiles Einkommen und gibt gleichzeitig Anreize, effi-

zient zu arbeiten“, erklärt Haas den Vorteil. Wie wichtig die Motivation der Mitarbeiter für eine erfolgreiche Baustellensteuerung ist, haben auch Marcus und Stephan Bönninger gemerkt. „Wir haben am Anfang die wirtschaftlichen Hintergründe für die neue Arbeitsweise sehr genau erklärt und sind auf große Einsicht gestoßen“, sagt Marcus Bönninger. Die Mitarbeiter hätten etwa die Leistungswerte sehr realistisch angegeben. „Jeder ist ein Stück mehr verantwortlich und kann sich dafür aber auch mehr entfalten“, so Bönninger. Aus vielen Alltagsaufgaben kann er sich mittlerweile zurückziehen und die gewonnene Zeit für die Akquise oder Betreuung von Kunden nutzen – ein Vorteil, der jedoch auch einer gewissen Umgewöhnung bedarf. Experte Peter Haas kennt die typischen Schwierigkeiten beim „Loslassen“ aus seiner Erfahrung. „Natürlich fällt es schwer, die Verantwortung abzugeben“, sagt Haas. „Doch das Vertrauen wächst, wenn man merkt, dass es klappt.“ ■

kerstin.meier@handwerk-magazin.de

### Zwei Drittel planen ohne Software

Zur Steuerung der Prozesse setzen wir eine Software ein



In Prozent; Quelle: Würth Handwerksstudie „Manufactum“

**Kaum Hilfsmittel:** die meisten Chefs verzichten bei der Steuerung der Abläufe auf Planungssoftware.

### Online exklusiv

Wie Sie die typischen Fehler bei der Organisation von Baustellen vermeiden, erfahren Sie unter [handwerk-magazin.de/03\\_2012](http://handwerk-magazin.de/03_2012)

### Fallstricke Baustellenorganisation

Ähnliche Beiträge zum Thema finden Sie hier: [handwerk-magazin.de/management](http://handwerk-magazin.de/management)