

Baustelle im Griff

Ob ein Kunde zufrieden ist und vor allem, ob Geld verdient wird, hängt von der Organisation der Baustelle ab.

■ Die Baustelle Gewinn bringend abwickeln ist das oberste Ziel eines jeden Malerbetriebs. Schließlich müssen Unternehmen Gewinne erwirtschaften, um langfristig im Markt zu bestehen. Wenn man allerdings fragt, wie eine Baustelle Gewinn bringend abgewickelt werden kann, dann fällt die Antwort oft schwer. Meist hört man, dass dafür die Preise stimmen müssten. Und dann kommt der Nachsatz, dass in der aktuellen Marktsituation die Preise derart erodiert seien, dass damit Gewinnerzielung vielfach nicht zu realisieren wäre. Leider stimmt das in einigen Fällen sogar. Aber: Der Preis ist nur die eine Seite, wenn es um eine kostendeckende Baustelle geht. Die Organisation der Baustelle ist die andere. Denn die Organisation der Baustelle entscheidet über die anfallenden Kosten. Und die Gewinnformel lautet: Gewinn ist gleich Menge mal Preis minus Kosten.

„Baustellen“-Kosten

Wenn hier von Kosten die Rede ist, dann sind damit nicht die Materialpreise gemeint. Auf diese haben die meisten Malerbetriebe im Tagesgeschäft – von Preisnachlässen für große Abnahmemengen einmal abgesehen – keinen Einfluss. Wir wollen uns vielmehr mit denjenigen Kosten beschäftigen, die mit der Organisation der Baustelle in direktem Zusammenhang stehen. Kosten also, die durch die Art und Weise, wie die Baustelle abgewickelt wird, beeinflusst werden können. Natürlich kann es dabei genauso um den Materialverbrauch gehen, wie um die Kosten für Personaleinsatz oder für Maschinennutzung. Alles, was mit der Baustelle und ihrer Abwicklung in Zusammenhang steht, kann Kostenauswirkungen haben.

Schauen wir uns das an einer Musterbaustelle an: Ihr Kunde möchte sein Wohnzimmer renovieren lassen. Die Tapeten sollen runter, eine dekorative Putztechnik soll drauf.

Problem: Kommunikation

Wie immer starten Sie mit dem Kundengespräch. Hier versuchen Sie den Kunden optimal zu beraten. Und hier kann schon sehr viel schief gehen, denn das, was Sie für richtig halten, muss dem Kunden noch längst nicht gefallen und das was der Kunde will, müssen Sie erst einmal verstehen. Sie treffen auf einen typischen „Sender-Empfänger-Konflikt“. Zwei Personen mit unterschiedlichem Kenntnisstand reden über die gleiche Sache und trotzdem meinen die beiden Unterschiedliches. Deshalb müssen Sie versuchen dem Kunden das, was Sie später ausführen wollen, deutlich zu machen – am besten führen Sie ihm die spätere Arbeit mit Farbentwürfen oder Musterplatten vor Augen. So stellen Sie sicher, dass Ihr Kunde unter der „lachsfarbenen Wischtechnik“ das Gleiche versteht wie Sie.

Auftragscheckliste

Wenn die fachliche Ausführung geklärt ist, muss der organisatorische Ablauf abgestimmt werden. Also: Wann können Sie anfangen? Was passiert mit den Möbeln? Wer räumt aus? Wann sollen Sie fertig sein und warum? Das alles müssen Sie klären, denn wenn Sie beispielsweise den 30. September als Fertigstellungstermin vereinbaren und dann wegen unvorhergesehenen Nebenarbeiten – beispielsweise ein zusätzlicher Anstrich – den vereinbarten Termin um zwei Tage überschreiten müs-



Thomas Scheld

sen, Ihr Kunde am 2. Oktober aber seine Silberhochzeit feiern möchte, dann sind Sie zwar im sprichwörtlichen „Recht“, aber gegenüber dem Kunden haben Sie ein Problem. Das werden Sie spätestens merken, wenn es um die Zahlung Ihrer Rechnung geht. Deshalb gehen Sie besser systematisch vor, von Anfang an. Am besten mit einer Auftragscheckliste.

Vorplanung

Wenn der Auftrag erteilt ist, kommt Ihre eigentliche Arbeit. Sie müssen die Baustelle vorausplanen und zwar mindestens wie folgt:

- Sie legen eine Bauakte an. Darin sammeln Sie alles, was mit der Baustelle zu tun hat – von der Objektcheckliste, über das Abgebot und den Auftrag, bis zu den Materialbestellungen, Liefererschein, Tagesberichten, dem Aufmaß und der Abrechnung.

- Sie ermitteln Vorgabezeiten für die einzelnen Arbeitsschritte. Ihr Auftrag hat einen bestimmten Wert und dieser muss Grundlage für den Arbeitseinsatz sein. Also rechnen Sie zurück und ermitteln den gedeckten Zeiteinsatz. Nur so können Sie die Baustelle wirtschaftlich abwickeln.
- Sie erstellen eine Einsatzplanung. Hierbei beachten Sie natürlich die unterschiedlichen Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter und stimmen dabei auch die Baustelle mit den anderen laufenden Projekten ab. Natürlich sollten Sie wissen, wen Sie zu welchem Kunden nicht schicken können.
- Sie ermitteln den Materialbedarf, lösen die Materialbestellung aus und vor allem erstellen Sie eine Ladeliste. So stellen Sie sicher, dass Ihre Mitarbeiter zum richtigen Zeitpunkt das Material auf der Baustelle haben. Wichtig ist, dass der Materialfluss immer nach dem Arbeitseinsatz ausgerichtet wird und nicht umgekehrt.

Vorbesprechung

Vor dem Beginn der Arbeiten besprechen Sie die Baustelle mit Ihren Mitarbeitern. Hierbei erläutern Sie, was in Bezug auf Baustelle und Kunden von Bedeutung ist. Also: Was soll ausgeführt werden, und wie haben Sie den Ablauf geplant? Mit welchen Problemen ist zu rechnen? Sie besprechen die Vorgabezeiten, übergeben die Ladeliste und erklären die Einteilung. Und ganz wichtig: Sie bestimmen einen Teamleiter für die Baustelle. Dieser ist die Anlaufstelle auf der Baustelle, er erstellt das Tagesprotokoll und sorgt dafür, dass Stunden- und Materialnachweise geführt und im Büro zeitnah abgegeben werden.

Problem: Handlungsspielraum

Wenn Sie eine Baustelle derart vorausplanen, haben Sie eine Menge dafür getan, dass nichts schief laufen kann. Aber die Wirklichkeit kommt der Planung oft

in die Quere. Nehmen wir unser Beispiel der Wohnzimmerrenovierung. Sicher hätten Sie geplant: „Tapete mit Tapetenablöser einstreichen und entfernen, ein deckender Voranstrich mit Dispersionsfarbe, Dekorputz aufziehen“. Wenn nun nach dem Entfernen der Tapete die Untergrundprüfung unterbleibt, Ihre Mitarbeiter also nach der Trocknung den Grundanstrich vornehmen und dann plötzlich die starken Kleisterreste aufquellen, dann sind zwar Ihre Anweisungen haargenau umgesetzt worden, aber trotzdem geht die Arbeit daneben und den Schaden trägt Ihr Betrieb. Deshalb sollten Sie Arbeitsgänge immer so erklären, dass Ihre Mitarbeiter das Arbeitsziel kennen und den Weg dahin eigenverantwortlich beschreiten können. Erstellen Sie mit Ihren Mitarbeitern lieber einmalig Checklisten für Materialeingangsprüfung, Untergrundprüfung und so weiter, als jedes Mal jeden kleinen Arbeitsschritt von Neuem vorzugeben. Das führt zu Chefentlastung und besseren Arbeitsergebnissen.

Baustellenregeln

Die Auftragsabwicklung ist Sache der eingeteilten Mitarbeiter. Wenn die Vorgaben klar und deutlich sind und Mitarbeiter mit den benötigten Fähigkeiten eingesetzt werden, dann wird die Ausführung fachgerecht erfolgen. Darüber hinaus müssen Sie noch generelle Regeln für das Auftreten auf der Baustelle treffen:

- Zunächst ist der Umgang mit Firmenfahrzeugen und Werkzeugen anzusprechen. Es geht vor allem um den ersten Eindruck, den diese betrieblichen Arbeitsmaterialien auf den Kunden machen. Denn aus Sicht des Kunden wird derjenige, der sein Werkzeug nicht pfleglich behandelt, auch die Möbel nicht schonen.
- Ebenso wichtig ist das Auftreten der Mitarbeiter. Welche Firmenkleidung ist wann zu tragen? Und welche Mindestpflege erwartet der Betrieb? Und

natürlich spielt es eine Rolle, wie der Altgeselle mit dem Auszubildenden „umspringt“ und natürlich auch, wie der einzelne hinter dem Rücken des anderen über diesen spricht. Spannungen in den Mitarbeiterbeziehungen ziehen nicht selten unproduktive Arbeitsweisen nach sich. Und darüber hinaus möchte kein Kunde eine Gruppe von „Streithähnen“ in seiner Wohnung haben.

- Natürlich muss es auch Regeln für die Sauberkeit auf der Baustelle geben. Wie haben die Mitarbeiter die Baustelle am ersten Tag zu betreten? Wie wird die Baustelle abends verlassen? Wie wird mit Abfällen und Materialresten umgegangen? Kunden sehen oft mehr, als man sich vorstellen kann, und deshalb zeigen Spitzenbetriebe die Qualität Ihrer Arbeit schon in der Ordnung auf der Baustelle.

Kundenkontakt

Auch für den direkten Kontakt zwischen Mitarbeiter und Kunde muss es ganz klare Regeln geben. Denn einerseits gilt der Satz „wer bestellt, der bezahlt“ und genau deshalb müssen zusätzliche Kundenwünsche dokumentiert werden. Und andererseits gilt die Formel „nur glückliche Kunden zahlen“ und deshalb verdient der Kunde des Unternehmens den uneingeschränkten Respekt. Genau an dieser Stelle wird Ihr Mitarbeiter zum wichtigen Schlüsselfaktor für die Gewinnerzielung. Weiß er das eigentlich?

Thomas Scheld

Kontakt:
 Thomas Scheld
 c/o C.A.T.S.-Soft GmbH
 Eigenroder Straße 1
 35075 Gladenbach
 Tel.: (06462) 9374-0
 Fax: (06462) 9374-30
 scheld@cats-soft.de
 www.cats-soft.de