

## Teil 1: Ausgangssituationen in den Betrieben

# Chancen fürs Handwerk

Oskar Hessing\*

*In der anhaltend schwierigen Situation im Bauhandwerk brauchen Betriebe ein strategisches Konzept, um künftige Marktchancen gezielt zu suchen und die Zukunft zu gestalten. Dazu muß zuerst die allgemeine und betriebsbezogene Ausgangssituation analysiert werden. Auf dieser Basis kann man dann persönliche Ziele formulieren und Umsetzungskonzepte festlegen.*

In vielen Handwerksbetrieben ist ein hohes Erfahrungspotential vorhanden, das im Fall des Generationswechsels rechtzeitig an die nachfolgende Generation weitergegeben werden muß. Gewachsene Strukturen haben aber auch zu eingefahrenen Abläufen geführt. Daraus entsteht teilweise eine zögerliche Bereitschaft zur Anpassung an neue Entwicklungen. Das zunehmende Tempo der Veränderungen bei den Rahmenbedingungen, Materialien und Techniken verlangt eine ständige Aktualisierung der organisatorischen Maßnahmen und Schulung der Mitarbeiter. Bei enger werdenden Terminvorgaben und gleichzeitig verstärktem Kostendruck müssen die Ar-

beitsabläufe klar strukturiert werden, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Diese erhöhten Anforderungen können auch in einem Handwerksbetrieb nur mit einem ganzheitlichen Managementsystem bewältigt werden.

### Belastende Rahmenbedingungen

Das Bild wird ergänzt durch die externen Rahmenbedingungen. Die Konjunkturforscher haben widersprüchliche Prognosen abgegeben. Obwohl die Zinsen den tiefsten Stand seit Jahrzehnten erreicht haben, ist die Binnennachfrage, von der die Bauwirtschaft überwiegend lebt, stark gedämpft. Die Investitionsbereitschaft reicht nicht aus, um die Baunachfrage ausreichend zu beleben. Aus der Zeit nach der Wiedervereinigung mit jahrelangen hohen Subventionen drückt in Teilbereichen des Baugewerbes noch

eine damals aufgebaute Überkapazität, die seit dem Ende der Fördermaßnahmen kontinuierlich auf ein der Nachfrage insgesamt angepaßtes Maß abgebaut werden muß.

Dies ist ein schmerzlicher Prozeß, weil gerade die Qualität im Handwerk in starkem Maß von gut ausgebildetem und eingearbeitetem Personal abhängt. Es ist daher das Bestreben vieler Betriebe, ihr eingearbeitetes Stammpersonal zu halten. Dies fällt auch deshalb schwer, weil durch die politischen Rahmenbedingungen (hohe Lohnzusatzkosten, unzureichende steuerliche Entlastung, steigende Lohnkosten) der Druck der Kostenschraube nicht spürbar nachläßt. Die ökologische Steuerreform wird nach ersten Erkenntnissen für mehr Betriebe eine Belastung statt Entlastung bringen. Gleichzeitig ist aber festzustellen, daß ein Teil der Betriebe auf Grund langfristiger Umsetzung strategischer Überlegungen eine stabile Entwicklung aufweist.

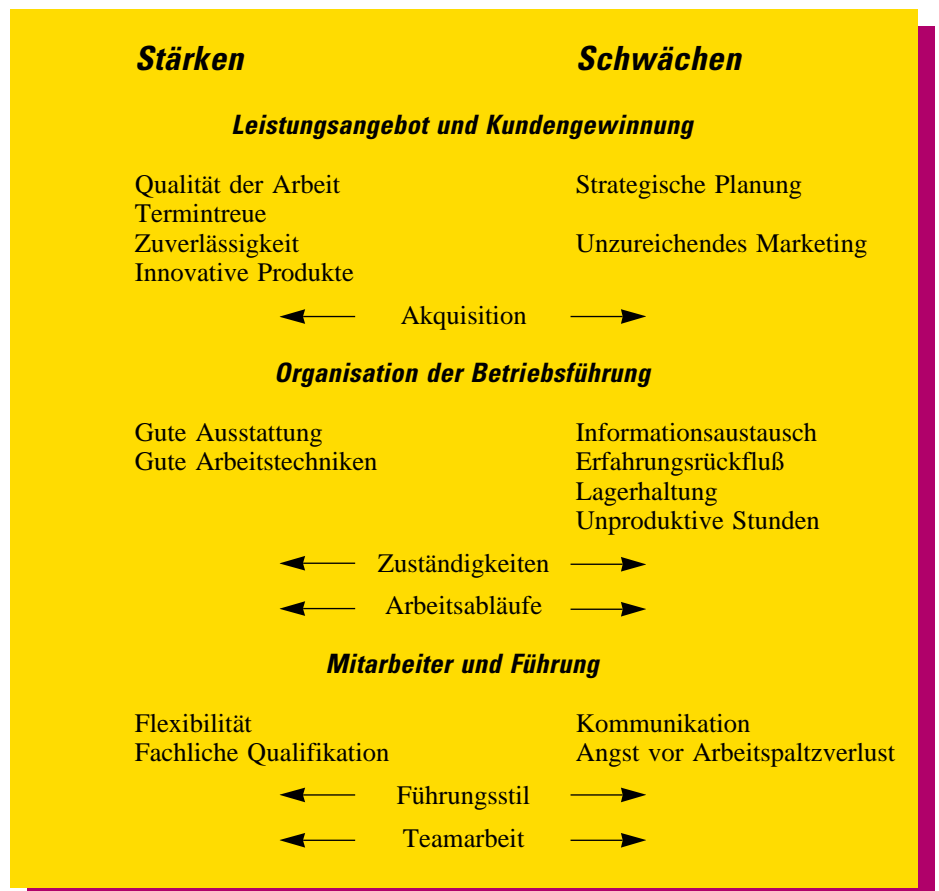


Bild 1 Stärken und Schwächen in Handwerksbetrieben

\* Architekt Oskar Hessing unterstützt Unternehmen des Baugewerbes, des Ausbauhandwerks, der Planungsbüros und der Baustoffindustrie als Berater, Referent und Auditor beim Aufbau und der Weiterentwicklung von strategischer Planung, Optimierungsprozessen und Qualitätsmanagement, Telefon/Telefax (0 91 81) 61 06

## Stärken und Probleme

Zu einem Themenabend „Zukunftschancen“ hatten Handwerksmeister einer Innung ihre Stärken und Schwächen zusammengestellt. Das Ergebnis (Bild 1) bestätigte andere Befragungen zu diesem Thema in den Kernaussagen. Es wurde aber überlagert von Ängsten vor der zukünftigen Entwicklung sowie einer ausgeprägten Fixierung auf die Schwächen und zeigte ein unterentwickeltes Bewußtsein zu den eigenen Stärken. Daher ist der erste Punkt die klare Herausstellung dieser Stärken, die einen Betrieb bisher geprägt haben, um diese systematisch in eine Überprüfung einzubeziehen und schrittweise auszubauen. Als Stärken im Bereich Leistungsangebot und Kundengewinnung wurden vor allem die Qualität der handwerklichen Arbeit, die Termintreue und die Zuverlässigkeit im Kundenkontakt genannt. Einige wiesen noch auf ihr Angebot von innovativen Produkten hin.

Unter den Schwächen rangierten mangelnde strategische Planung und unzureichendes Marketing an erster Stelle. Auch der zunehmende Anteil an Aufträgen, die nicht vom Endverbraucher kommen, wurde hier aufgeführt. Neben der eindeutigen Zuordnung von Stärken und Schwächen fielen immer wieder Merkmale auf, die von den Teilnehmern in beiden Rubriken genannt wurden. So wurde das Stichwort Akquisition sowohl als Stärke als auch Schwäche im Bereich Kundengewinnung festgehalten. Im Untertitel Organisation und Betriebsführung standen die gute Ausstattung und gute Arbeitstechniken eindeutig unter den Stärken. Die Liste der Schwächen reichte von mangelndem Informationsaustausch und Erfahrungsrückfluß über unzureichende Arbeitsvorbereitung, schlechte Lagerhaltung bis zu einem hohen Anteil unproduktiver Stunden. In beiden Rubriken wurde die Regelung von Zuständigkeiten und der Arbeitsabläufe genannt.

Wenn man in den Betrieben die Arbeitsabläufe mit einer Gruppe in einem Flußdiagramm festhält, stellt man immer wieder fest, daß Mitarbeiter aus den gleichen Arbeitsbereichen sehr unterschiedliche Angaben über seit Jahren praktizierte Arbeitsfolgen, Zuständigkeiten und Dokumentationsformen machen. Bei der Betrachtung der Rubrik Mitarbeiter und Führung wurde die

### Interne Ziele

- **Verbesserung des wirtschaftlichen Ergebnisses** durch
  - Optimierung der Arbeitsabläufe
  - Vermeidung von Doppelarbeit
  - Verkürzung der Bearbeitungszeiten
  - breite Anwendung von bewährten Lösungen
- **Vorbeugende Fehlervermeidung** durch
  - Vermeidung von Nacharbeiten, Ausschuß, Gewährleistungsfehlern
  - Verringerung der Suchzeiten
  - schnellere Entscheidungsfähigkeit in der Organisation
  - enge Einbindung des Bauherren, präzise Fragestellungen
- **Förderung der Mitarbeitermotivation** durch
  - Verbesserung der Information, Kommunikation, Koordination,
  - dadurch Ausschöpfung der Leistungsmöglichkeiten
  - richtiger Einsatz der Mitarbeiterfähigkeiten
  - Einbeziehung der Mitarbeiter bei der Durchführung von Maßnahmen

- **Verbesserung der Marketingerfolge** durch
  - Konzentration auf das Kerngeschäft, in dem das Geld verdient wird
  - Arbeiten nach abgestimmten Zielvorgaben

### Externe Ziele

- **Kundenorientierung der Dienstleistung und der Bauproduktion**
  - als Wettbewerbsargument.
  - um Vertrauen beim Kunden zu gewinnen.
  - um aus Einzelkunden Wiederholungskunden zu gewinnen.
- **Vermeidung von Kundenabwanderung**
  - Imageverlust verhindern durch Darstellung der Leistung beim Kunden.
- **Kundenanforderung**
  - Zunehmende Forderung eines QM-Systems durch die Kunden
- **Verbesserte Rechtsstellung**
  - Sicherstellung des „Stand der Technik“ durch unternehmerische Sorgfalt.
  - Reduzierung von Haftungsrisiken

Flexibilität und die fachliche Qualifikation der Mitarbeiter als Stärken genannt. Die Stichworte Führungsstil, Motivation und Teamarbeit waren in beiden Rubriken zu finden. Als Schwächen waren besonders mangelhafte Kommunikation und die Angst der Mitarbeiter vor Arbeitsplatzverlust zu finden. Diese Aufstellung ist sicher nicht vollständig, bietet jedoch einen Einblick in die Selbsteinschätzung der Betriebe.

## Partner statt Gegenspieler

Eine andere Betrachtungsweise der Ausgangssituation ist das Rollenverständnis der Beteiligten an einem Bauprojekt. Die Besonderheit im Bauwesen ist, daß die Baubeteiligten bei einem großen Teil der Projekte nicht wirtschaftlich miteinander verbunden sind. Daher unterliegt die Qualität der Leistung dem isolierten Streben des Einzelnen nach Erfolg. Den Hauptaufgaben der Baubeteiligten können jeweils auch die damit verbundenen häufigsten Fehlerquellen zugeordnet werden.

Es bedarf der Entwicklung einer gemeinsamen Sprache, um aus Baubeteiligten Baupartner zu machen, die alle am gleichen Projektziel mitwirken und auch so am Erfolg teilhaben. Das häufig vorzufindende Gegeneinander führt meistens auch zu Verlusten bei allen Beteiligten. Eine enge Zusammenarbeit oder auch Kooperation verbessert schon in der Phase der Planung und Vorbereitung die Gesamtleistung und kann so in der Zeit der Baudurchführung gepflegt werden. Die beschriebene Umgangsform führt zu einer neuen Definition im Rollenverständnis der Baubeteiligten. Das gemeinsame Projekt kann nur zum Erfolg geführt werden, wenn sich die Baubeteiligten als Baupartner verstehen und entsprechend miteinander arbeiten. Der Schweizer Ingenieur- und Architektenverein regt in dem Buch „Bauen nach Smart“ zur Umsetzung dieses Rollenverständnisses an.

## Säulen des Erfolgs

Um aus dieser Ausgangssituation Konzepte für die Zukunftschancen zu entwickeln, muß das Handwerk erst einmal die eigenen Ziele definieren. Einen Rahmen dazu gibt die Aufstellung in Bild 2 vor. Die Ziele der einzelnen Betriebe müssen individuell for-

**Bild 2** Interne und externe Ziele eines Unternehmens

## Betriebswirtschaftliche Daten

Umsatzentwicklung  
Ergebnisentwicklung  
Außenstände  
Zahlungsausfälle  
Liquidität

## Personalentwicklung

Zahl der Mitarbeiter  
Betriebszugehörigkeit  
Alterspyramide  
Fluktuation  
Krankenrate

## Auftragsentwicklung

Verhältnis Angebote/Aufträge  
Zahl der Neukunden  
Auftragsverteilung bei mehreren Leistungsbereichen

## Kundenzufriedenheit

Zahl der Wiederholungs/  
Stammkunden  
Informationsrückfluß aus Kundenbefragung

## Arbeitsqualität

Anzahl, Merkmale und Kosten von Organisations-, Ausführungs- und Gewährleistungsfehlern

Bild 3 Maßstäbe für die Erfolgskontrolle

muliert werden. Ein wertvoller Ansatz zur Motivation der Mitarbeiter ist es, diese Ziele dann im Betrieb bekanntzugeben. Durch Einbeziehung der Mitarbeiter in den Aufbau neuer Strukturen wird ein Klima geschaffen, in dem alle an einem Strang ziehen. Eine wichtige Ergänzung ist die Festlegung von Maßstäben für die Umsetzung und Erfolgskontrolle der gesetzten Ziele. Eine Reihe dieser Maßstäbe existiert bereits oder kann mit relativ geringem Aufwand geschaffen werden (Bild 3). In einer jährlichen Selbstprüfung wird so ein Instrument geschaffen, mit dem die gesetzten Ziele überprüft, Korrekturmaßnahmen festgelegt und die Zielsetzungen den Erfordernissen der Rahmenbedingungen angepaßt werden können.

Die Voraussetzungen zur dauerhaften Stabilität der Unternehmenskonstruktion bauausführender Betriebe ruhen auf den drei tragenden Säulen Kundenzufriedenheit

(Einhaltung von Qualitäts-, Kosten- und Terminzusagen), Organisation (Reibungsloser Ablauf der technischen und kaufmännischen Arbeitsvorgänge) und Mitarbeiter (Aufgabenerfüllung in motivierten Teams) (Bild 4). Das Fundament dieser Konstruktion besteht aus den Leistungsmerkmalen:

- Kooperative Führung im Dialog mit den Mitarbeitern,
- Transparenz der Organisation durch eindeutige Festlegungen,
- Vorbeugende Fehlervermeidung durch lückenlose Arbeitsabläufe,
- Organisationsvernetzung durch interne Koordination und externe Kooperation,
- Kundenorientierung bis hin zu vernetzten Komplettlösungen.

Die Entwicklung dieser Leistungsmerkmale wird um so erfolgreicher, je enger sie gemeinsam von der Unternehmensführung und den Mitarbeitern entwickelt wird. Voraussetzung ist die Bereitschaft der Führung, auf die Herausforderung von Umbruch und Wandel kooperativ einzugehen.

## Keine Zeit

Die Routine der Meister, Bauleiter und Obermonteure zur Lösung der kleinen und großen Störungen im Tagesgeschäft der Baustellen ist eine große Leistung, die sie über Jahre erlernt haben. Gleichzeitig stecken in dieser Arbeitsweise viele Ansätze zur Optimierung der Abläufe. Typische Fälle sind:

- Zusätzliche Fahrten wegen fehlendem Material oder Gerät,
- Offene Punkte in den Plänen fallen erst bei der Ausführung auf,

- Spontane Umorganisation wegen Problemen mit der Leistung des Vorgewerkes oder der fehlenden Kooperation mit anderen Gewerken,
- Verzögerungen in der Abrechnung wegen fehlendem Aufmaß,
- Abrechnungsprobleme wegen unklarer Vereinbarungen.

Nach dem Bauschadensbericht der Bundesregierung belaufen sich die Fehlerkosten am Bau ohne die nicht erfaßte Dunkelziffer auf ca. 4 bis 12 % (im Mittel 8 %) der Baukosten. Die Ursachen kommen zu ca. 40 % aus der Planung, zu ca. 30 % aus der Vorbereitung und zu ca. 30 % aus der Ausführung. Die Fehlervermeidung muß nach diesem Untersuchungsergebnis so früh wie möglich einsetzen. Dies ist um so wichtiger, da mit zunehmenden Projektfortschritt die Einflußmöglichkeiten erheblich abnehmen und die Kosten der Fehlerbeseitigung erheblich zunehmen. Der Schlüssel zur Reduzierung der Fehler liegt in der Integration der Mitarbeiter in eine ganzheitliche Betrachtung und Durchführung der Auftragsabwicklung. Die intensive Arbeitsvorbereitung der Projekte ist die einzige Chance, Verlustquellen zu vermeiden. Eine zeitliche Ordnung der Bearbeitungsschwerpunkte direkt nach Auftragseingang hilft dabei, sich phasenweise auf das wesentliche zu konzentrieren. So wird Zeit und Sicherheit gewonnen, denn die Qualität der Bauausführung und das wirtschaftliche Ergebnis der Baustelle kann nicht besser sein als die Vorbereitung der Arbeiten.

Der zweite Teil dieses Beitrages im nächsten Heft befaßt sich mit dem schrittweisen Aufbau einer Zukunftsorientierung. □

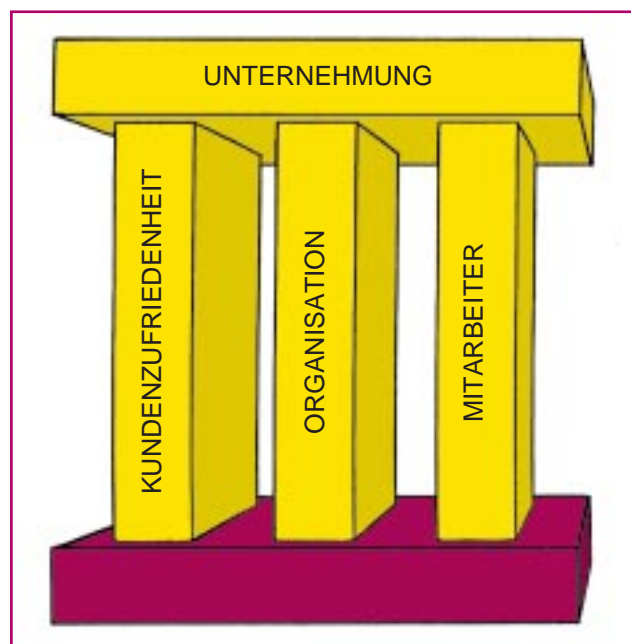


Bild 4 Die drei Säulen des Erfolgs für bauausführende Betriebe sind Voraussetzungen zur dauerhaften Stabilität der Unternehmenskonstruktion