

# Optimale Betriebsführung im Handwerk

**Handwerkliche Qualität wird von den Kunden als selbstverständlich vorausgesetzt – das reicht heute nicht mehr aus, um mit seinem Betrieb dauerhaft erfolgreich zu sein.**

Anforderungen der Kunden	Handwerkliches Können/ Technische Ausrüstung	Verkauf	Betriebsführung/ Organisation
Alles aus einer Hand			✓
Aussagefähigkeit			✓
Sauberkeit, Verhalten			✓
Termintreue			✓
Vertragsgerechte Qualität	✓		✓
Zuverlässigkeit			✓
<b>Weitere Erfolgsfaktoren</b>			
Auftragsdichte		✓	✓
Motivierte Mitarbeiter			✓
Produktivität	✓		✓

**Bild 1 • Die Anforderungen der Kunden werden hauptsächlich durch betriebsführung erfüllt (x). Die weiteren erkenntnisse ebenso.**

Autor: Peter Kübel,  
SBAA-Projektumsetzung

Die Anforderungen des Marktes an die Betriebe haben sich in den letzten Jahren wesentlich verändert. Solvente Kunden erwarten für ihr gutes Geld ein adäquates Leistungsangebot.

## Das Problem vieler Betriebe

Betrieben gehen laut Gallup-Studie 1/3 ihrer Energien durch Wischiwaschi-Betriebsführung verloren - „Der Fisch stinkt am Kopf zuerst“.

Laut jährlich durchgeführter Gallup-Studie arbeiten 13% der Mitarbeiter aller bundesweit befragten Unternehmen engagiert, 67% machen Dienst nach Vorschrift, 20% haben innerlich gekündigt. Demotivierte bis hin zu boykottierenden Mit-Arbeitern (=Mit-Problemen) sind das erschütternde Resultat einer nicht vorhandenen vernünftigen Führung der Mitarbeiter und Steuerung der Betriebe. Dadurch gehen den Unternehmen 1/3 an wertvollen Energien und teuren Arbeitszeiten verloren. Der Hauptgrund für diese immense Energieverpuffung sind hausgemachte Reibungsverluste durch eine Wischiwaschi-Betriebsführung.

Reibungsverluste durch eine Wischiwaschi-Betriebsführung.

## Die Ursache von Wischiwaschi-Betriebsführung

**Unternehmer des Handwerks sind (oft) überlastet und haben keine Übersicht – über den Alltag und den weiteren Weg ihres Betriebes.**

Viele Unternehmer des Bauhandwerks sind von montags bis samstags 12 bis 14 Stunde für ihren Betrieb in Einsatz. Erschwerend wirken die dort täglich herrschenden Unwägbarkeiten (Eilaufträge, Maschinenausfälle, Schlechtwettereinbruch, Stolpersteine auf den Baustellen... die Spannweite ist groß). Sonntags steht dann noch Büroarbeit an. Keine Spur von Lebensqualität. Chefs und führende Mitarbeiter haben ihre Köpfe über voll, verlieren die Übersicht über alle To Do's sowie deren Prioritäten und verzetteln sich. Das Miteinander Umsetzen nach strukturiertem Plan bleibt oft auf der Strecke. Für das aktive Arbeiten an der Weiterentwicklung der Betriebe haben sie kaum Zeit. Viele Chefs sind unschlüssig, sich für verbessernde Veränderungen zu entscheiden. Sie haben einen unstrukturierten Ideenpool und Problemberg vor sich mit vielen Fragen und wenig passenden Antworten – welche Reihenfolge? Wie umsetzen? Grundlegende Entscheidungen werden schleppend oder gar nicht getroffen. In der Folge machen Chefs weiter wie bisher. Ideen und Ratschläge verfliegen dadurch leider allzu oft. Sie verpuffen. Paff.

rierten Ideenpool und Problemberg vor sich mit vielen Fragen und wenig passenden Antworten – welche Reihenfolge? Wie umsetzen? Grundlegende Entscheidungen werden schleppend oder gar nicht getroffen. In der Folge machen Chefs weiter wie bisher. Ideen und Ratschläge verfliegen dadurch leider allzu oft. Sie verpuffen. Paff.

## Die Lösung: Optimale Betriebsführung

**Die Entscheidung zur Optimierung der betrieblichen Leistungen muss als erstes im Kopf der Chefs stattfinden.**

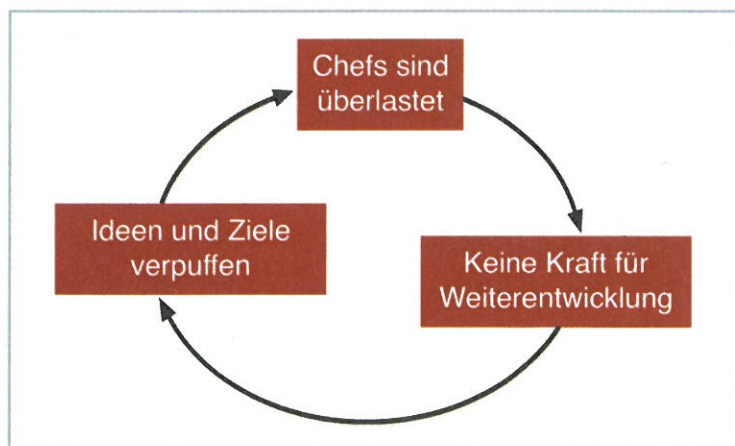
Dazu müssen die Chefs umdenken: Zeit und Geld nicht nur in technische Ausrüstung, sondern auch für organisatorische Veränderungen investieren. Sie müssen sich überlegen, wohin die Reise ihres Betriebes gehen soll und den Weg dorthin entscheiden. Dabei erkennen sie, was sie selbst umsetzen können und wo ihnen Exper-

ein Muss, weil die Reibungsverluste ohne diesen immens wären. Beispielsweise in einer Schreinerei wird ein Möbelstück zuerst gezeichnet, dann mit passenden Werkzeugen nach Plan gefertigt und zum Schluss montiert. Doch was technisch selbstverständlich ist, ist bei der Steuerung des betrieblichen Alltags und der Weiterentwicklung der Unternehmen das krasse Gegenteil: ES GIBT MEIST KEINEN PLAN.

## Optimale Betriebsführung erfordert Einklang im Dreiklang

**Plan und Werkzeuge sind ein Muss. 90% ist Umsetzung**

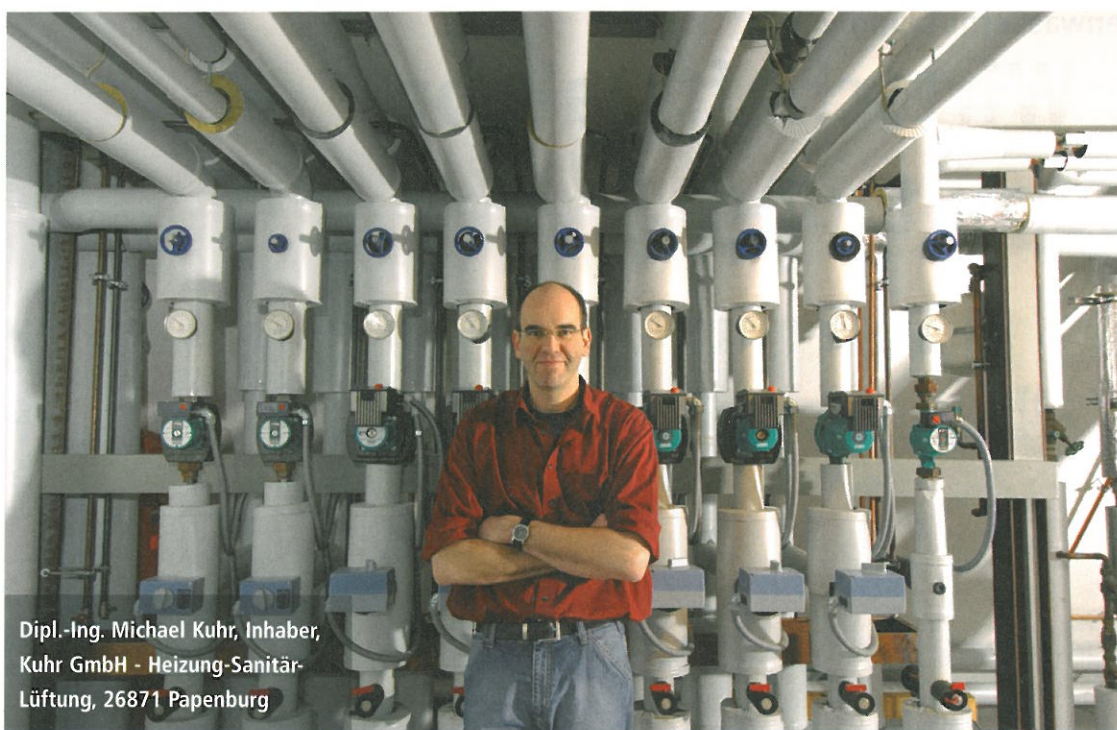
Viele Unternehmer und Führungskräfte haben vielleicht schon einige Seminare besucht und gute Ratschläge gehört, allein bei der Umsetzung der Seminarinhalte haben sie sich schwer getan. Progressive Unternehmer wissen längstens, dass vieles leichter gesagt als getan ist. Zur fruchtbaren Umsetzung bedarf es nicht nur Tipps, Ratschläge und Lösungen. Es bedarf eines Planes, der die individuelle betriebliche Situation berücksichtigt: jeder Betrieb hat eine andere Ausgangslage und Ziele. Folglich sind die Ziel führenden Schritte und deren Reihenfolge unterschiedlich. Weit blickende Chefs wissen: „Dauerhafter Erfolg geht im Bau-



**Bild 2 • Ein Kreislauf mit bitteren Folgen**

ten mit praxisbewährtem Umsetzungs-Know-how effizient für ihren Betrieb nutzen – um in die Steuerung der betrieblichen Abläufe Überblick und System für alle Mitarbeiter zu bringen! Und zwar von der Anfrage bis zum Auftragende. Wenn es um die Verbesserung der betrieblichen Leistungen geht, ist es genauso wie im handwerklichen Alltag: Ein Plan ist

handwerk nur Miteinander, und Miteinander erfordert Übersicht.“ Auf dieser Basis bauen sie eine gemeinsame klare Linie - allgemein spricht man von dem roten Faden, an dem alle in dieselbe Richtung ziehen. Dazu müssen Chefs die Anregungen ihrer Mitarbeiter ernst nehmen und sie mit klaren Argumenten von der Reihenfolge des zu gehenden Weges überzeugen -



Dipl.-Ing. Michael Kuhr, Inhaber,  
Kuhr GmbH - Heizung-Sanitär-  
Lüftung, 26871 Papenburg

## Reibungsverluste beseitigt, Kräfte zur Weiterentwicklung mobilisiert

„Nach vorangegangenen Versuchen mit anderen Systemen haben wir SBAA nach kritischer Prüfung eingeführt. Es bestätigte sich als sinnvolle Ergänzung zu unserer Branchensoftware.“

Wichtig war mir, nicht ein System zu kaufen und alleine für die Umsetzung zuständig zu sein, sondern daß Peter Kübel SBAA gemeinsam mit der Belegschaft eingeführt hat. Jetzt läuft es durch mich selbst.

Früher war alles in wenigen, überlasteten Köpfen. Jetzt ist Überblick für alle, was eine große Entlastung für mich und die Meister bedeutet. Der Kapazitätsplaner ist für uns ein unverzichtbares Kommunikations- und Informationsinstrument, das die Bauleiter wesentlich entlastet. Die Monteure sehen bis 8 Wochen im voraus, wann sie wo eingesetzt sind. Sie schauen täglich mindestens ein Mal auf den Planer. Erkennen sie zum Beispiel, dass sie in der eingeplanten Zeit nicht fertig werden, informieren sie ihren Bauleiter, damit dieser rechtzeitig umdisponieren kann. Weil alle den

Überblick haben, können wir schnell und flexibel reagieren. Unsere Abläufe sind professioneller, unsere inneren Reibungsverluste sind weitgehend beseitigt. Die Stimmung unter den Mitarbeitern hat sich verbessert. SBAA hat den Willen zur Weiterentwicklung ausgelöst und Kräfte dafür mobilisiert. Es war eine wichtige Investition in unsere erfolgreiche Zukunft. Ich kann nach unseren sehr guten Erfahrungen SBAA nur empfehlen.

Nach weiteren 2 Jahren SBAA im Betrieb.

### Mit Übersicht und Disziplin zu mehr Erfolg und zum Marketingpreis.

„Mit Hilfe von SBAA haben wir unsere innere Organisation verbessert und dadurch positive Wirkung nach außen erreicht. Unsere Ergebnisse: Gute Geschäftsentwicklung und Gewinn des SHK-Marketingpreises. Dass das von uns allen diszipliniertes Arbeiten erfordert, ist selbstverständlich. Auch dabei hilft uns SBAA.“

Verbesserungsideen und der einzelnen Schritte hilft.

Nach der Auftragserteilung erfolgt die **Aufnahme**. Dauer: 1 Tag. Dabei werden die betriebliche Ist-Situation und das Soll aufgenommen, zur Abstimmung der Informations- und Steuerungswerkzeuge auf den individuellen Bedarf des Betriebes.

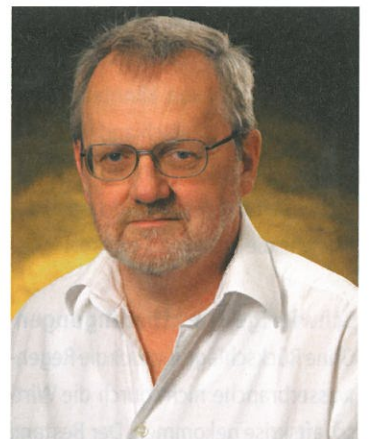
Die **Einführung** dauert 2 Tage. Während der Einführung lernt die Kerngruppe die Führungs- und Steuerungsmethodik des Systems und die Handhabung seiner Werkzeuge durch praktisches Anwenden kennen.

Am Ende des zweiten Tages werden alle Mitarbeiter eine Stunde umfassend über das System und über ihr Mitwirken informiert. Danach arbeiten die Betriebe bereits selbständig miteinander mit dem System.

Ungefähr 4 Wochen nach der Einführung erfolgt die erste **Nachbetreuung**.

Bei insgesamt zwei bis drei Nachbetreuungen wird die Anwendung des Systems vertieft. Chef und Kerngruppe verinnerlichen den täglichen Nutzen und wenden dadurch das System aus eigener Erkenntnis sowie Überzeugung dauerhaft an.

In ihrem Sog bewegen sich alle Mitarbeiter mit.



**Autor: Peter Kübel** war 15 Jahre als Geschäftsführer im Großhandel für das Bauhandwerk tätig. Er weiß daher sehr genau, wie die Branche „tickt“ samt aller Unwägbarkeiten, mit denen die Betriebe täglich kämpfen müssen und den oft überlasteten Chefs. Diese Erfahrung hat er in das SBAA®-System einfließen lassen. Der Referenzauszug zufriedener Kunden [www.sbaa.eu](http://www.sbaa.eu)/Die Kunden danken – seit 1999.

damit lösen sie Blockaden und stärken das Vertrauen ihrer Mitarbeiter. Wer seinen Weg kennt, erkennt auch die Anforderungen der Organisations-Werkzeuge, die den zu gehenden Weg bestmöglich unterstützen. Die wichtigsten Anforderungen sind zum Beispiel, dass nicht nur der Chef, sondern auch die Mitarbeiter Übersicht über den Alltag haben müssen. Damit sind sie informiert und einbezogen, arbeiten nicht nur ab sondern mit - können zielorientiert mitdenken und arbeiten. Mit diesen Voraussetzungen sind Betriebe in der Lage, den Alltag effizient und zielgerichtet mitein-

ander zu bewältigen und gemeinsam weitere Schritte zu tun, zur Verbesserung der betrieblichen Leistungen – so wie unser Schreiner mit seinem Möbelstück: Plan – Werkzeuge, Umsetzung.

### Wir kommen in vier Schritten in die Betriebe

Im **Erstgespräch**, das 2-3 Stunden dauert, nehmen der Chef und die wichtigsten Mitarbeiter (Kerngruppe) teil. Sie sagen, was sie verbessern möchten, zum Beispiel:

Abläufe optimieren, Chef entlasten, Informationsfluss verbessern bis hin

zu hausgemachte Hektik und Reibungsverluste reduzieren, Übersicht schaffen im Sinne von wann ist was von wem zu tun im Büro / in der Werkstatt / auf Montage aber auch Transparenz gewinnen über kurz- und langfristige Auslastung, noch besseres Miteinander, vernünftige Weiterentwicklung des Betriebes, motivierte(re) Mitarbeiter sowie die führende Position am Markt halten / ausbauen. Die Funktion und Wirkung des Systems wird erläutert. Dabei wird für jeden Teilnehmer sichtbar, greif- und begreifbar, wie Übersicht beim Erreichen ihrer Ziele sowie Umsetzen ihrer