



Ein Großteil der Unternehmen hat einen hohen Nachholbedarf bei der Arbeitsvorbereitung.



Ablaufschema
Baulogistik
Baustelle
Kunden
Kalkulation
Geschäftsprozesse
BIM

PRAXISNAHES ERFOLGSREZEPT DER BRANCHENFÜHRER

STRUKTURIERTE BAUSTELLENABLÄUFE \ \ Wer seine Unternehmensorganisation effizient und strukturiert rund um seine Baustellen aufbaut, der wird auch beim Wettstreit um Margen erfolgreich sein. Dies erreichen Sie mithilfe eines Baustellenablaufschemas, das alle wichtigen Prozesse beinhaltet und das Zusammenspiel aller Schnittstellen berücksichtigt. \ \ *Dr. Michael Rheindorf*

Arbeitsvorbereitung

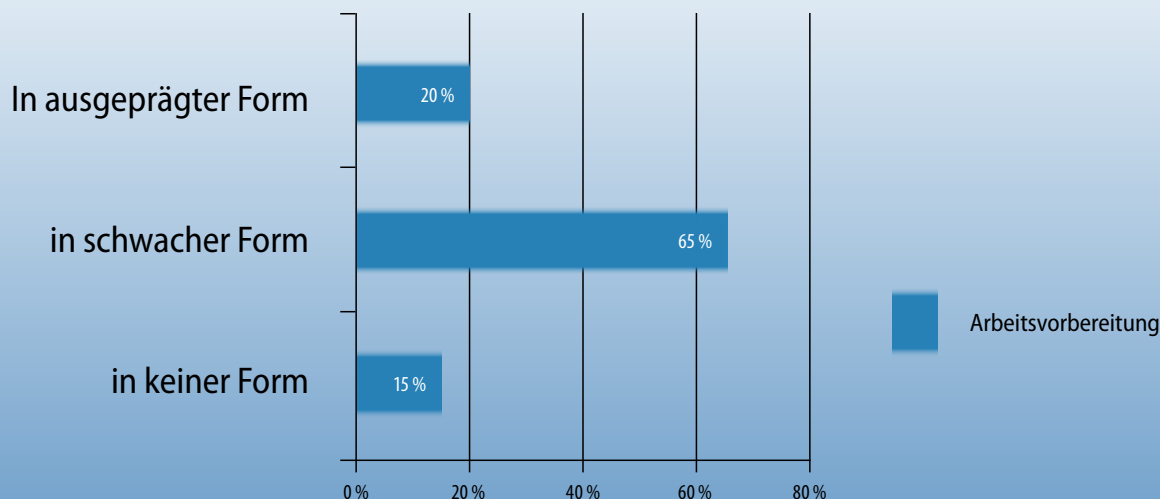


Abb. 2: Bauplus GmbH Consulting

Ein gutes Baustellenablaufsche-
ma fängt mit der Akquisition an.
Schließlich ist die Alt-Kunden-
pflege und Neu-Kundengewinnung eine
ständige Herausforderung für jeden Bau-
unternehmer. Leider wiegt man sich zu
oft in Sicherheit und baut auf langjährige
Kunden, auf die man als feste Einnahme-
quelle baut.

Wenn diese Alt-Kunden tatsächlich
den Baubetrieb regelmäßig beauftra-
gen und ein zufriedenstellendes Preisni-
veau mitbringen, macht man sich schnell
keine weiteren Gedanken über sie. Und
genau hier liegt das Problem: Mit die-
ser Einstellung steht man sich selbst im
Wege, da man unbewusst eine Weiter-
entwicklung und zeitgemäße strategische
Ausrichtung verhindert.

Als Bestandteil des Marketings gehört
die richtige Produktauswahl ebenfalls zur
Akquisitionsstrategie. Es ist immer wie-
der beeindruckend zu sehen, wie erfolg-
reich Unternehmen sein können, wenn
sie die richtigen Dienstleistungen anbie-
ten. Gute Unternehmer sind immer auf
der Suche nach Nischen und Neuerun-
gen, um ihr bestehendes Angebot zu
erweitern. Diese können dann ihren
Kunden präsentiert werden und ein
Bestandteil der Begeisterungsstrategie
werden.

Leider wird diese logische Strategie zu
selten von Bauunternehmern angewen-
det. Statt über Produkte und Dienstlei-
stungen zu reden, erfolgt die Kommuni-
kation mit Auftraggebern über den Preis.
Die Kundenbegeisterung ist auch hier
hoch, sobald der Nachlass nur entspre-
chend groß ist!

**Orga-Tipp 1: Bringen Sie Produkte und
Kunden zusammen! Erstellen Sie sich eine
Matrix, die diese Zusammenhänge auf-
zeigt. Definieren Sie hieraus Ihre persö-
nliche Unternehmensstrategie, mit der Sie
Schritt für Schritt die Abhängigkeit vom
Preisargument verlassen. Nehmen Sie sich
Zeit für die Umsetzung!**

KALKULATION BESTIMMT KOSTEN

Der nächste Bestandteil der Abläufe
erstreckt sich von der Kalkulation bis zur
Angebotsannahme. Große Unternehmen
verfügen über eigene Kalkulationsabtei-
lungen, in kleineren Unternehmen rech-
net der Chef selbst.

Unabhängig davon soll der in der Kal-
kulation ermittelte Wert die Kosten für
das zu erstellende Projekt wiedergeben.
Idealerweise werden im Berechnungsver-
fahren die Einzelkosten und die Gemein-
kosten getrennt dargestellt.

Gerade bei der Kalkulation über die
Stundensätze ergeben sich häufig Diskre-

panzen. Und weil das so kompliziert ist,
werden leider oft die Ansätze des vergan-
genen Jahres erneut verwendet. Bei der
Ermittlung des Satzes empfiehlt sich eine
dreistufige Vorgehensweise.

Die erste Stufe ermittelt die tatsäch-
lichen Lohnkosten, die zweite Stufe die
lohnabhängigen Nebenkosten und die
dritte Stufe die umzulegenden Gemeinko-
sten. Auf dem Markt existieren zahlreiche
Softwarehersteller, mit deren Program-
men sich die entsprechenden Werte leicht
ermitteln lassen.

Im Anschluss erfolgt die Angebots-
erstellung. Die erstellten Kalkulationen
(Kostenberechnungen) werden über-
nommen und um die strategischen Kom-
ponenten, z. B. für Wagnis und Gewinn,
ergänzt. Bedenken Sie auch, dass spätere
Potenziale für Nachträge, Zusatzaufträge
und die Abrechnung mit der Abgabe des
Angebotes gelegt werden. Überprüfen Sie
vor der Abgabe, ob der Standort des Pro-
jektes vor Ort besichtigt wurde und alle
Gegebenheiten für Kran, Anlieferung etc.
berücksichtigt wurden.

**Orga-Tipp 2: Tragen Sie Sorge dafür, dass
Ihre Stammdaten stets auf dem aktuell-
sten Stand sind! Nehmen Sie eine Kalkula-
tionssoftware zu Hilfe und überprüfen Sie
ständig Ihre Kalkulation. Bedenken Sie
etwaige Nachlass- und Skontospielräume,**

da hier Verlustpotenziale entstehen können! Die Kalkulation bestimmt die Kosten, erst im zweiten Schritt erfolgt die Preisermittlung.

REIBUNGSLOSES FUNKTIONIEREN DER SCHNITTSTELLEN

Nach Auftragserteilung müssen die strategisch erarbeiteten Informationen der Kalkulation an die Bauausführenden Stellen (Bauleiter, Polier, Vorarbeiter etc.) übermittelt werden. Dieses Gespräch nennt man im Rahmen der Arbeitsvorbereitung Kalkulationsübergabegespräch.

Leider ist diese sehr effiziente Möglichkeit der Baustellenoptimierung selten ein fester Bestandteil der Unternehmensorganisation. Aus einem internen Meinungsbild geht hervor, dass jedes fünfte Unternehmen diesen Schritt vollzogen hat, die überwältigende Mehrheit von 65 % aber einen starken Nachholbedarf hat. Jeder siebte Unternehmer misst der Arbeitsvorbereitung keine Bedeutung bei (s. Abb. 2).

Nutzen Sie die entstehende Schnittstelle, um das Projekt zu optimieren. Die „Mach-mal-Strategie“, die durch die unkommentierte Übergabe des Kalkulationsordners entsteht, hat kaum Erfolgchancen.

Die im weiteren Verlauf der Arbeitsvorbereitung stattfindende Festlegung der technischen, zeitlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ist ein Erfolgsgarant. Vorgaben und permanente SOLLIST-Vergleiche bezüglich Bauleistung, Stunden, Material, Bauzeit, Nachträge etc. sind darüber hinaus ein hervorragendes Kommunikationsinstrument zwischen „Büro“ und „Baustelle“.

Es empfiehlt sich, das Augenmerk auf detaillierte Bauablaufpläne zu haben, die nicht für den Auftraggeber, sondern als internes Steuerungsinstrument Anwendung finden, zu legen.

Orga-Tipp 3: Betrachten Sie die Arbeitsvorbereitung als wesentlichen Bestandteil Ihrer Unternehmensphilosophie! Beachten Sie die Bedeutung der Schnittstellen in Ihrem Unternehmen – diese müssen ineinandergreifen wie ein Uhrwerk, um eine effiziente Baustellenabwicklung zu garantieren. Bringen Sie die Baubeteiligten zusammen und nutzen Sie geeignete Medien wie Stundenvorgaben und Leis-

tungsmeldungen, so dass kein ungenutztes Potenzial verbleibt!

EINKAUFSPREISE VERGLEICHEN UND NEU VERHANDELN

Große Meinungsverschiedenheiten gibt es oft hinsichtlich der Positionierung des Einkaufs. Im Wesentlichen werden 4 Standpunkte vertreten:

- Der Bauleiter/Projektverantwortliche kauft ein
- Der Einkauf ist der Kalkulation abgeschlossen



Unternehmensberater Dr. Michael Rheindorf ist davon überzeugt, dass strukturierte Baustellenabläufe wichtiger Erfolgsfaktor sind.

- Der Einkauf ist ein eigenständiger Bereich innerhalb des Abwicklungsteams
- Irgendjemand kauft ein

Die Strategien 1 und 4 sollten Sie auf der Stelle streichen. Ein Bauleiter/Projektverantwortlicher hat i.d.R. innerhalb des Bauablaufs eine andere Blickrichtung. Die Termine, die Abrechnung, die Nachträge bestimmen das Tagesgeschäft. Themen, die diesen Zielen scheinbar entgegenwirken, hierzu zählt das Verhandeln mit lieb gewonnenen Lieferanten und Nachunternehmern und die Rechnungsprüfung, werden zu Tabuthemen.

Sie sollten eher Einkaufsaktivitäten nach Strategie 2 oder 3 in Angriff nehmen. Welche vorzuziehen ist, hängt von den bestehenden Strukturen und den handelnden Personen ab.

Orga-Tipp 4: Organisieren Sie Ihre Einkaufsaktivitäten, sie sind ein wesentlicher Bestandteil der Arbeitsvorbereitung. Geben Sie dem Verantwortlichen ein ausreichendes Zeitfenster, um Preise und Bedingungen zu vergleichen und zu verhandeln.

HALTEN SIE AUCH INTERNE TERMINVORGABEN EIN

Stellen Sie sich vor, Sie gewinnen einen Auftrag in Höhe von 100.000 Euro und freuen sich über eine Gewinnerwartung von 1 %. Die Umsetzung dieses Ziels verlangt von jedem Bauunternehmer eine extrem enge Führung und Überwachung der Baustelle.

Werden 40 Stunden nicht produktiv verwendet, hat sich das (unter sonst gleichbleibenden Bedingungen) mit dem Gewinn schon erledigt. Unproduktive Lohnstunden sind ein „Killer“ der mühevoll aufgestellten Kalkulationsüberlegungen. Überbesetzte Baustellen, nicht rechtzeitige Material- und Gerätedispositionen, unorganisierte Kolonnen sind nur ein kleiner Auszug möglicher Ursachen.

Auch hier zeigt sich wieder die Notwendigkeit der Schnittstellen. Ausgehend von einer Bauablaufplanung in der Arbeitsvorbereitung können eine gut geplante Kolonneneinteilung, Fahrzeug- und Gerätedisposition, klare Stundenvorgaben und schriftliche Wochenplanung vieles erleichtern und optimieren.

Kommunizieren Sie die Ziele mit den Mitarbeitern und kontrollieren Sie deren Einhaltung. Wenn es immer dieselben Mitarbeiter sind, die Ihre Kolonnenführer nicht in ihrem Team haben möchten, sind Sie zum Handeln gezwungen.

Orga-Tipp 5: Stellen Sie die Einhaltung interner Terminvorgaben in den eigenen und den Fokus Ihrer Mitarbeiter. Klare Stundenvorgaben und deren Überwachung dienen als Eckpfeiler der Baustellenausführung. Sorgen Sie für Rahmenbedingungen, die eine effektive Umsetzung ermöglichen.

DIE ABNAHME ALS AKQUISE-INSTRUMENT NUTZEN

Während der Vertragsverhandlungen bestimmen Sie, in welchem Umfang Sie für die Abrechnung der Bauvorhaben Aufmaße benötigen. Mit viel Aufwand

und hoher Genauigkeit kalkulierte Projekte führen unter Hinzunahme der Vorbemerkungen der Auftragsanfrage oftmals zu pauschalierten Verträgen.

Dies hat zur Folge, dass eine mühsame Abrechnung unter Erstellung von Aufmaßen unterbleiben kann. Sollte dies nicht umsetzbar sein, müssen Sie der Erstellung vollständiger, fehlerfreier und rechtzeitiger Aufmaße einen hohen Stellenwert geben.

Idealerweise kann man den Auftraggeber oder dessen Erfüllungsgehilfen mit einbinden. Dies verhindert spätere Diskussionen und führt zu einer schnelleren Rechnungsprüfung. Darauf aufbauend lassen sich auch etwaige Nachtragsmöglichkeiten oder Zusatzaufträge erkennen, die eine Erhöhung des Gesamtauftragsvolumens bedeuten und somit auch Potenziale zur Gewinnsteigerung bieten.

Die mängelfreie Abnahme des Bauvorhabens bedeutet juristisch, dass der Gefahrenübergang auf den Auftraggeber übergeht. Den zufälligen Untergang des Projektes hat nun er zu verkraften. Aus einer Vertragserfüllungswird eine Gewährleistungsverpflichtung des Bauunternehmers. Der Austausch vertraglich vereinbarter Bürgschaften für diese Verpflichtungen kann stattfinden. Kaufmännisch können nun die Gewinne in der Bilanz ausgewiesen werden. Die Schlussrechnung wird als Umsatz erfasst, der Ausweis unter den unfertigen Bauleistungen entfällt.



DIE 7 ORGA-TIPPS AUF EINEN BLICK

1. Bringen Sie Produkte und Kunden zusammen.
2. Tragen Sie Sorge dafür, dass Ihre Stammdaten stets auf dem aktuellsten Stand sind.
3. Betrachten Sie die Arbeitsvorbereitung als wesentlichen Bestandteil Ihrer Unternehmensphilosophie.
4. Organisieren Sie Ihre Einkaufsaktivitäten, sie sind ein wesentlicher Bestandteil der Arbeitsvorbereitung.
5. Stellen Sie die Einhaltung interner Terminvorgaben in den eigenen und den Fokus Ihrer Mitarbeiter.
6. Warten Sie mit der Erstellung von Aufmaßen nicht bis zur Schlussrechnung.
7. Benutzen Sie Controlling-Instrumente während des Projektablaufs!

Gleichzeitig erhält der Auftraggeber termingerecht und mängelfrei das von ihm beauftragte Bauvorhaben. Sie merken, dass sich jetzt der Kreis des eingangs erwähnten Weges zum begeisterten Kunden schließt. Viel zu oft wird die Abnahme lediglich als Pflichterfüllung gesehen, das Potenzial Kundenbegeisterung zu wecken und den Grundstein für Mund-zu-Mund-Propaganda zu legen unterbleibt!

Orga-Tipp 6: Warten Sie mit der Erstellung von Aufmaßen nicht bis zur Schlussrechnung. Das verhindert eine vollständige Abrechnung und führt zu Verzögerungen. Bauen Sie Ihre Kalkulationsmethode so auf, dass die Aufmaße und die Abrechnung darauf aufbauen. Nutzen Sie die Abnahme als strategisches Element ihrer Akquisitionstätigkeiten.

VERTRAUEN IST GUT, KONTROLLE IST BESSER

Die Abrechnung der Projekte wird in vielen Betrieben stiefmütterlich behandelt, dabei liegt hier einiges an Liquiditätsreserven, die unberücksichtigt bleiben. Auch die Abrechnung von Nachträgen, Zusatzleistungen etc. erfolgt häufig unvollständig, zu spät oder gar nicht.

Mit der Erstellung der Schlussabrechnung werden die Unzulänglichkeiten im Projektablauf und mangelhafter Unternehmensstrukturen sichtbar. Spätestens jetzt gehen die dringend benötigten Margenpunkte verloren. Und das mit direkter Auswirkung auf die Liquidität!

Sollten Sie diese Hürde überwunden haben, kommt es immer wieder vor, dass Auftraggeber nicht bezahlen. Seien Sie selbstbewusst gegenüber dem Kunden, schließlich haben Sie ein Recht auf die Bezahlung der erbrachten Leistung. Nutzen Sie die vom Gesetzgeber zur Verfügung gestellten Instrumente für ein effizientes Mahnwesen.

Eine große Arbeiterleichterung stellt ein durchgängiges EDV-Programm dar, welches das gesamte Projekt von der Kalkulation über die Arbeitsvorbereitung hin zur Abrechnung abbildet. Dadurch stehen Ihnen permanente Soll-Ist-Abgleiche zur Verfügung.

Leider ist dies nur selten vorhanden, da meistens in den Betrieben eine Kalkulations- und Abrechnungssoftware vorliegt.

Die Kostenrechnung erfolgt meistens über den Steuerberater.

**Orga-Tipp 7: Benutzen Sie Controlling-Instrumente während des Projektablaufs! Schnelle Abrechnungen und effiziente Nachkalkulation begünstigen die Produktivität und Liquidität Ihres Unternehmens. Kontrollieren Sie regelmäßige Ihre OPOS-Listen und integrieren Sie die Bauleitung in Ihr Forderungsmanagement! Die Bezahlung der von Ihnen erbrachten Bauleistung ist Ihr gutes Recht! \ **



LITERATURTIPP

Organisation im Bauablauf

Der Schwerpunkt des Buches liegt deshalb auf der VOB/C und der Verzahnung der einzelnen Gewerke. Der Autor versucht Planern, Bauherren und Handwerkern die Problematik, die dabei entstehen kann, zu erläutern und sie damit in die Lage zu versetzen, die Schwierigkeiten schon im Ansatz zu erkennen und entsprechend gegenzusteuern. Ein eigenes Kapitel befasst sich mit dem Thema Nachtragsmanagement.



Organisation im Bauablauf Fußangeln, Fallstricke und Fallen

Günter Kohlbecker

2013, 196 Seiten, zahlr. farb. Abb., Kartonierte

Fraunhofer IRB Verlag

ISBN 978-3-8167-8852-2

\ \ AUTOR

Dr. Michael Rheindorf ist Geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Bauplus GmbH Consulting in Wesseling (www.bauplusconsulting.de), die auf Beratungsleistungen rund um das Handwerk und Baubetriebe spezialisiert ist.

SCHLAGWORTE

Alle Fachbeiträge unter
www.baugewerbe-magazin.de \
Rubrik „Fachmedien“

Schlagworte: Bauablaufplanung \
Baustellenorganisation \ Organisation

