

Mehr Freiräume

Umstellung des Planungssystems in einem Malerbetrieb

Der Berliner Maler- und Lackierermeister und Diplom-Betriebswirt (BA)

André Klee, der in seinem Unternehmen zurzeit 13 gewerbliche Mitarbeiter, einen Azubi und eine kaufmännische Mitarbeiterin beschäftigt, pflegt einen modernen Führungsstil und hat das Unternehmen nach seiner Übernahme umstrukturiert und neu aufgestellt.

Im DER MALER-Gespräch berichtet André Klee, warum er dennoch mit einigen Unternehmensbereichen unzufrieden war und wie er mithilfe eines Organisations- und Planungssystems die Abläufe im Unternehmen verbessern konnte.

Die Anfänge des Malerbetriebs Peter Stock Malermeister aus Berlin gehen zurück auf die Jahre vor 1900, als Malermeister Erich Schumann in Charlottenburg seine Malerfirma gründete. Der Betrieb blieb über zwei Generationen im Besitz der Familie Schumann, bevor Malermeister Peter Stock 1974 die Firma übernahm und unter eigenem Namen weiterführte.

Seit 2008 ist André Klee Geschäftsführer des Malerbetriebes Stock und führt das Unternehmen unter seinem

alten Namen weiter. „Der Meister Ihres Vertrauens“ lautet das Motto der Peter Stock Malermeister GmbH & Co. KG – und vertrauen können seine Kunden ihm wirklich, denn der Berliner Malerbetrieb hat sich vielseitig spezialisiert und bietet seinen Kunden ein breites Spektrum an Leistungen an. Davon zeugen auch die zahlreichen, hochkarätigen Referenzen, die der Charlottenburger Malermeisterbetrieb hat. In ganz Berlin, aber auch in Hamburg, München, Frank-

furt, Sylt und im schweizerischen Lugano schätzen Kunden die Arbeit der Firma Stock.

Erst kürzlich hat André Klee, der auch im Vorstand der Berliner Maler- und Lackiererinnung ist, eine 220 Quadratmeter große Wohnung im exklusiven Berliner Dahlem mit einer in England produzierten und in China handbestickten Seidentapete, als Rohware im Wert von 75 000 Euro, ausgestattet.

DER MALER: Herr Klee, Sie arbeiten überwiegend im Privatkundensegment. Worin besteht in der Zusammenarbeit mit Privatkunden die Herausforderung und was hat Ihnen dabei im Betrieb Kopfzerbrechen bereitet?

André Klee: Ich habe früher die Personalplanung mit einer ganz einfachen Plantafel mit reiner Zeitpunkt-erfassung gemacht. Es wurden zwar alle bestätigten Aufträge gesteckt, jedoch hatte ich keine praktikable Übersicht, wann welcher Auftrag fertig ist und ein neuer beginnt. Auch konnte ich nicht präzise genug im Terminvereinbarungstelefonat mit dem Kunden reagieren, da ich nur abschätzen konnte, wann wir für ihn Zeit haben werden. Dabei habe ich versucht, alle Termine und Einsätze der Mitarbeiter – zum Teil über Wochen – im Kopf zu behalten. Aufgrund des kleinteiligen Privatkundengeschäftes hatte ich manchmal das Gefühl, dass mein Kopf explodiert.



Ein Blick auf die Plantafel genügt und Maler- und Lackierermeister Klee kann seinen Kunden sechs Wochen im Voraus genau sagen, wann seine Mitarbeiter auf der Baustelle sein werden. (Foto: Jannette Kneisel)

DER MALER: *Wie kam es zur Umstellung Ihrer Personalplanung?*

Klee: Über meine Tätigkeit im Vorstand der Malerinnung habe ich Martin Germroth vom Institut für Unternehmensführung im Maler- und Lackiererhandwerk kennengelernt. Bei einer ersten Begehung teilte dieser mir mit, dass wir zwar super aufgestellt seien, aber insbesondere das Potenzial zur Steigerung der Produktivität bei uns sehr hoch wäre. Das hat mich getroffen.

Dann fragte er mich nach meiner Personalplanung. Wir erörterten meine Betriebsabläufe und er stellte fest, dass meine Transaktionskosten durch fehlende Transparenz die Produktivität minimiert haben. So kam ich auf Peter Kübel und sein Planungssystem SBAA (Super Blick auf alles). In einem Vor-Ort-Termin mit Herrn Kübel, meiner kaufmännischen Angestellten und meinen zwei Vorarbeitern haben wir uns überzeugen lassen, dass uns dieses System weiterbringen könnte.

Peter Kübel ging im ersten Termin nicht tiefgründig auf seine Entwicklung ein, sondern erstellte eine Diagnose unserer „Schmerzen“ im Betriebsalltag. Der „Heilplan“ war dann die Einführung seiner Entwicklung. Mit der übersichtlichen Plantafel, die ich jetzt habe, sind die Abläufe über eine Feinplanung von sechs Wochen für jeden im Büro transparent dargestellt. Auch die Jahresplanung hilft uns in der Auslastungsplanung weiter.

DER MALER: *Warum haben Sie als moderner Betrieb denn nicht auf ein EDV-gestütztes System umgestellt?*

Klee: Während meiner Tätigkeit in einem Frankfurter Unternehmen hatte man dort auf EDV-gestützte Systeme zurückgegriffen. Es wurde mir bewusst, dass die Vielzahl von Einflussfaktoren auf unseren Wertschöpfungsprozess kaum in einer Software programmierbar ist. Die eingesetzten Programme erwiesen sich als unbrauchbar für unseren Einsatz im Handwerksbetrieb.

DER MALER: *Ist denn bei der Planung früher auch schon mal etwas schiefgelaufen?*

Klee: Eigentlich eher wenig. Die Herausforderung war, dass meine Mitarbeiter nicht in meinen Kopf schauen können. In der Folge blieb eine Intransparenz über die bevorstehenden Aufträge und die Auslastung in den folgenden Wochen. Teilweise

Organisationssystem SBAA

Peter Kübel ist seit 1999 deutschlandweit als Berater und Umsetzer tätig und hat für das Bauhandwerk das Organisations- und Planungssystem SBAA (Super Blick auf alles) entwickelt.

Die „Hardware“ besteht dabei aus den drei Planwerkzeugen Masterplaner, Steuertaschen und Unternehmensfahrplan zur Steuerung der langfristigen Weiterentwicklung des Betriebs.

www.sbaa.eu

haben wir Aufträge angenommen, obwohl Mitarbeiter im Urlaub waren. Diesen Missstand dann wieder im Sinne des Kunden zu egalisieren, hat viel Zeit und damit erheblich viel Geld gekostet. Es gab schon öfter Terminüberschneidungen, es kam zu Überkapazitäten.

DER MALER: *Was hat sich inzwischen im Betriebsalltag verbessert?*

Klee: Ich habe jetzt über sechs Wochen im Voraus die Übersicht darüber, wann welcher Auftrag ansteht und welche Mitarbeiter diesen ausführen. Glauben Sie mir, nichts ist besser für die Kundenbindung als hundertprozentig sichere Termine und das Wissen, welcher Mitarbeiter kommt.

Die Plantafel hängt in meinem Zimmer und ist dort für jeden einsehbar, ich muss nicht mehr alles im Kopf behalten. Für meine Jungs reicht es, wenn sie wissen, wo sie die Woche über ihre Einsätze haben. Ruft ein Kunde an, um einen Termin zu verschieben, haben wir alle den Überblick über die Auslastung und können schnell und exakt reagieren.

Unsere Terminalsicherheit ist durch die Tafel deutlich gestiegen und das Baustellenhopping aufgrund von Überkapazitäten der Mitarbeiter hat aufgehört. Sie bleiben jetzt mit der gleichen Besetzung bei einer Baustelle, bis sie fertig ist. Mehrfache Wechsel können ausgeschlossen werden. Den Kunden freut es, da er nur einen Ansprechpartner vor Ort hat und sich nicht an weitere neue „Gesichter“ gewöhnen muss.

DER MALER: *Wie wirkt sich das auf Ihre Mitarbeiter aus?*

Klee: Wir haben kaum Fluktuation bei den Mitarbeitern, da wir ohnehin vielfältig auf die Bedürfnisse des Einzelnen eingegangen sind. Sie können sich nun noch besser mit ihrer Arbeit identifizieren, wenn sie von Anfang bis Ende an einem Auftrag arbeiten. Geregelte Arbeitszeiten, wenige Überstunden und Wochenendarbeit und ein sicherer Urlaub steigert mit Sicherheit hier nochmals die Motivation.

Ein guter Indikator, wie es um die Zufriedenheit der Mitarbeiter steht, ist immer die Weihnachtsfeier – da sind immer alle da und ich bekomme einmal im Jahr ein persönliches Feedback. Dieses Jahr konnte ich mehrfach hören, dass die Abläufe nunmehr strukturierter sind und alle ihren wohlverdienten Urlaub nehmen konnten, ohne die üblichen übermäßigen Verschiebungen in das nächste Jahr.

DER MALER: *Hand aufs Herz. Sie haben durch das System, das aus der Plantafel und zwei weiteren Komponenten besteht, doch noch mehr Arbeit als vorher?*

Klee: Eher weniger. Meine persönliche Arbeit mit der Personalplanung endet jetzt erst einmal, wenn der Kunde den Auftrag unterschrieben hat und der Termin für die Ausführung „fix“ ist. Mein Techniker im Büro sieht auch hier auf einen Blick, wann welche Aufträge beginnen und organisiert eigenständig alle Produktionsfaktoren. Bei vielen Aufträgen erfolgt sogar die Rechnungsstellung automatisch ohne mein Zutun. Das verschafft mir viele Freiräume.

Früher habe ich mich um alles gekümmert – um die Materialbestellung, die Kundenabsprache und vieles mehr. Ich hatte keine transparenten Abläufe und Übersichten. Jetzt konnte ich die Abläufe und Zuständigkeiten im Betrieb neu strukturieren. Ganz wichtig dabei ist, dass man Aufgaben an andere delegiert. Die Personalplanung macht jetzt mein Vorarbeiter. Dabei ist die Plantafel der Dreh- und Angelpunkt des Unternehmens. Selbst wenn ich morgen krank werden und ausfallen würde, könnten die anliegenden Aufgaben trotzdem erledigt werden.

DER MALER: *Das klingt irgendwie nach weiteren Schritten?*

Klee: Stimmt. Ich möchte die Qualität der Mitarbeiter und ihren Wissensstand weiter erhöhen. Auch die

Ausbildung ist mir wichtig – wir haben immerhin im Gewerk bis zu 30 Prozent Rückgang in den letzten drei Jahren zu verzeichnen. Ich möchte mich für eine strukturierte Ausbildung einsetzen. Und wir setzen bereits seit 30 Jahren den Anreiz: Wer einen Zeugnis-Durchschnitt von mindestens 2,5 hat, bekommt von uns den Führerschein bezahlt.

DER MALER: *Und wie hat sich Ihre neue Personalplanung auf die Produktivität ausgewirkt?*

Klee: Ich warte zwar noch auf die nächste Auswertung, aber ich kann jetzt schon sagen: Nach erster Berechnung und im Vergleich zum Vorjahr haben wir einen Zuwachs von mehr als 25 Prozent in puncto verkaufte Gesellenstunde. Es ist anzunehmen, dass aufgrund der Wirtschaftslage attraktivere Aufträge akquiriert werden konnten und mitunter auch andere Faktoren sich positiv auf die Produktivitätssteigerung ausgewirkt haben.

Mit Sicherheit konnten wir jedoch unsere Produktivität um mindestens 14 Prozent erhöhen. Genaueres wird mit dem nächsten Betriebsvergleich vom Institut für Unternehmensführung im Bundesverband Farbe Gestaltung Bautenschutz berechnet. Hierauf bin ich schon sehr gespannt.

DER MALER: *Herr Klee, vielen Dank für das Gespräch.* ☐