



Klare Vorstellungen: Mit durchdachter Organisation und viel Sachverstand hat Bastian Kleinwechter seinen Münsteraner Betrieb nach vorne gebracht.

Weitere Bilder online und in DDH digital

Fotos: DDH

PORTRÄT

Malte von Lüttichau

Neugier mit System



Auf das Wesentliche reduzierte Abläufe, dafür Zeit und Offenheit für Neues. Bastian Kleinwechter steuert seinen Betrieb mit weniger Arbeitszeit für alle zu höheren Erträgen – und fängt mit Änderungen immer bei sich selbst an.

Was beim Rundgang auf dem Betriebsgelände als Erstes auffällt, sind die fast leer wirkenden Lager. Bastian Kleinwechter lächelt. Natürlich ist das kein Zufall, sondern hat Methode, wie fast alles bei Kleinwechter & Bröker. Die schlank gehaltenen Lager signalisieren ebenso wie die großzügigen, hellen Büroräume ein Grundprinzip des Betriebs: Auf das Wesentliche reduziert bei operativen Abläufen mit großer Offenheit für Neues. „Wir konzentrieren uns auf das Wesentliche“, sagt Kleinwechter. Das gilt allemal für das Material: Ein Bitumenbahnhersteller, einer für Folien und einer für Ziegel, von allen jeweils ein hochwertiges Standardprodukt, das immer wieder eingesetzt wird. „Wir bekommen dadurch vernünftige Einkaufskonditionen, halten das Lager schlank und übersichtlich, die Mitarbeiter sind geübt im Verlegen und

kennen die Eigenschaften des Materials. Die Händler wissen genau Bescheid, was wir brauchen. Das alles wirkt sich auf den Arbeitsprozess auf der Baustelle aus.“

Gute Betriebe laufen ohne Chef

Der Betrieb aus Havixbeck bei Münster, der sich frühzeitig die heute wertvolle Website dachdecker-muenster.de sicherte, wird seit 2008 alleinverantwortlich von Bastian Kleinwechter geführt. Seitdem hat sich viel getan im Betrieb. Die Mitarbeiterzahl ist von 14+1 auf 20+4 Mitarbeiter gewachsen, das Unternehmen ist 2013 an seinen neuen Betriebsstandort gezogen, hat den Deckungsbeitrag erhöht, die Gesamtarbeitszeit für alle reduziert und in den Maschinenpark investiert. „Wir haben schon viel erreicht“, blickt Kleinwechter zurück.

Organisation von betrieblichen Abläufen ist ein Steckenpferd von Kleinwechter. Woran er eine gute betriebliche Organisation festmacht? Ein Satz reicht als Antwort: „Das Alltagsgeschäft kann ohne mich laufen.“ Seit ungefähr sechs Monaten macht der Münsteraner keine Bauleitung mehr. Mal eine Akquise für ein besonderes Bauvorhaben, dort das Anschauen eines Dachfensters – so viel Praxisbezug nimmt sich Kleinwechter nach wie vor. Das Tagesgeschäft laufe aber inzwischen über seine beiden Meister, die wiederum Möglichkeiten der flexiblen Arbeitszeitgestaltung besitzen und sogar am Gewinn beteiligt werden. Das befruchtet nicht nur die Möglichkeiten, Management zu betreiben, es lässt auch Raum für Privates. „Ich habe jahrelang Nacht- und Wochenendschichten ein-

i KLEINWECHTER & BRÖKER

Seit 1984 ist die Kleinwechter & Bröker GmbH aus Havixbeck bei Münster am Markt. Bastian Kleinwechter hat die Geschäfte 2007 von seinem Vater übernommen, seit 2008 ist er alleinverantwortlich. Das Unternehmen bietet mit seinen 20 Mitarbeitern seinen Kunden von der persönlichen Beratung über die Planung bis zur Ausführung alle Dachdecker-, Klempner-, Zimmerei- und Trockenbauarbeiten sowie Dachfensterlösungen an. Der Innungsbetrieb ist AMS-BAU-zertifiziert, ist ein Meisterhaft Fünf-Sterne-Betrieb, hat 2014 den Sanierungspreis mit der Sanierung des Erbdrostenhofes in der Kategorie Steildach gewonnen und ist Mitglied in diversen Netzwerken und Verbänden, darunter 100 Top Dachdecker, Altbau Partner Handwerk Münster und dem Handwerkskerring Münster.

www.dachdecker-muenster.de

www.facebook.com/Kleinwechter.Broeker.Dachdeckermeister.GmbH

44
Betrieb

gelegt, heute komme ich um halb sieben ins Büro – manchmal auch nicht – und bin auch rechtzeitig wieder zu Hause.“

Unternehmer, nicht Unterlasser

Basis dieser Strukturen sind gut durchdachte Abläufe. Überall im Betrieb finden sich eindeutige Kommunikationsmittel wie Whiteboards und klar benannte Fächer, mit denen Vorgänge eine Richtung bekommen. Darüber hinaus schafft sich der Betrieb Raum für Kommunikation. „Wir machen viermal im Jahr Quartalsbesprechungen, in denen wir abgleichen, was wir uns vorgenommen und was wir erreicht haben. Dort geht es zum Beispiel um die Anschaffung eines neuen Krans, die Einführung des Dokumentenmanagementsystems oder neue Musterangebote. Diese Dinge werfen wir für alle mit dem Beamer an die Leinwand und holen Feedback des

Teams ein, etwa bei der Anschaffung neuer Werkzeuge. Ich beteilige meine Mitarbeiter dort an den Entscheidungen, sie stehen dann aber auch anders in der Pflicht, zum Beispiel den neuen Dämmstoffschneider tatsächlich auch zu verwenden. Und wenn sich ein Werkzeug trotz gemeinsamer Entscheidung als nicht praxistauglich erweist, dann ist das halt so. Wir sind ja Unternehmer, nicht Unterlasser.“ Neben den regelmäßigen Zusammenkünften hat es bei Kleinwechter & Bröker auch schon häufiger Workshops in Hotels gegeben, bei denen sich die Mitarbeiter komplett herausnehmen und auf die Themen wie die neue Flachdachrichtlinie konzentrieren.

Das Handwerk muss unabhängig bleiben

Für Bastian Kleinwechter ein wichtiges Thema, er macht sich viele Gedanken über

die Entwicklung des Handwerks als Ganzes. „Die Fachregeln des Dachdeckerhandwerks, das ist etwas Einmaliges. Sie fußen auf unserer Erfahrung als Handwerker und danach muss sich die Industrie richten, nicht umgekehrt. Wir müssen als Handwerker aufpassen, dass wir unabhängig bleiben – das gilt für die Fachregeln genauso wie für Prüfungsverordnungen oder Benotungskriterien in den Schulen. Wenn jemand einen Gesellenbrief bekommt, muss er einfach ein gewisses Niveau haben.“ Als abschreckend empfindet Kleinwechter die Verhältnisse in den angelsächsischen Ländern, wo Handwerker Scheine und Zertifikate für bestimmte Produkte erwerben. Beim Bestreben, vor Ort etwas für das Handwerk zu tun, fühlt sich Bastian Kleinwechter bisweilen ausgebremst. Er erzählt von seinem Angebot an eine örtliche Schule, für den Auftritt eines bekannten Vortragsredners mit Handwerkerhintergrund aufzukommen, um die Kinder für das Handwerk zu begeistern. Die Veranstaltung scheiterte an diversen Bedenken an der Schule, auch dem Handwerk selbst gegenüber. Für Kleinwechter symptomatisch für den gesellschaftlichen Stellenwert des Handwerks: „Das Handwerk wird schlechtgemacht, nicht nur in den Schulen.“ Ohnehin sieht Kleinwechter den zurzeit so mächtigen Trend in Richtung kompletter Akademisierung und Digitalisierung skeptisch. „Handwerksbetriebe zeigen ja tagtäglich, dass moderne Prozesse auch auf dem Fundament der Praxiserfahrung entstehen.“

Kleinwechters Betrieb läuft auch gut, weil Prozesse nicht nur verändert, sondern anschließend überprüft und angepasst



Foto: Nicole Rademacher

Teamgeist: Der Betrieb ist seit 2008 von 14 + 1 auf 20 + 4 (mit Bürokräften) gewachsen.



Licht und Platz: Das gilt für die Büroräume, aber auch für das im Hintergrund zu sehende Lager.

werden. Zum Beispiel analysiert das Unternehmen, sortiert nach Kundengruppen, die Umsätze der einzelnen Baubereiche wie Flachdachsanie rung, Steildachsanie rung, Balkone, Fassadenarbeiten et cetera. Daraus wird die Entscheidung getroffen, wo Musterkalkulationen sinnvoll sind. „Ein klares Ziel dabei war, weniger Zeit für Angebote und dafür mehr für die Baubegleitung aufzuwenden.“ Auch die Musterangebote werden wiederum eingebettet in den nächstgrößeren Arbeitsprozess und daraufhin abgeklopft, ob Abläufe beschleunigt werden können „und zwar nicht bei gleichbleibender, sondern besserer Qualität“, betont Kleinwechter. Für das Anstoßen dieser größeren Verbesserungen sieht er sich selbst zuständig. Darüber hinaus können kleinere Verbesserungen an allen Stellen im Unternehmen entstehen. Ein System wie den kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP), wie er sich häufig in Industrieunternehmen findet, hat Kleinwechter bisher nicht auf den Weg gebracht. Und das ganz bewusst, er kennt diverse Ansätze wie Kaizen, gleicht diese Modelle aber immer ab mit dem erwartbaren Nutzen für seinen Dachdeckerbetrieb. „Man darf es auch nicht übertreiben, das Handwerk muss immer noch Handwerk bleiben. Ich musste auch lernen, nicht zu viele Ziele zu formulieren. Ich bin selbst

sehr umtriebig, was neue Ideen angeht, da fungieren meine Mitarbeiter auch schon mal als Gegenpol.“

Wie zum Beweis greift Kleinwechter, während das Gespräch sich gerade um Ausbildung und die Attraktivität des Dachdeckerberufs dreht, zum Stift und schreibt eine Drittel Seite voll mit Notizen. Es geht, erklärt er lachend, um eine mögliche Kinowerbung für Schüler. „Spontan Ideen zu entwickeln fällt mir einfach leicht.“

Zuerst muss der Chef sich ändern

Mehrmals im Jahr trifft sich Kleinwechter darüber hinaus mit einem Unternehmensberater. Das sei kein BWLer mit Schlips und Kragen gewesen, sondern ein Unternehmer, der ihm nach einigen Sitzungen sagte, er würde nicht mehr kommen, wenn die besprochenen Maßnahmen nicht auch umgesetzt würden. „Solche Menschen braucht das Handwerk“, findet Kleinwechter, der inzwischen auch selbst Workshops mit anderen Unternehmern aus dem Handwerksring Münster initiiert, dessen Mitglied er ist. „Das macht mir einfach Spaß, Innovationstreiber zu sein und andere zu beraten.“

Der Blick von außen, der Sparringspartner, der den Chef auch einmal herausfordert, der erfolgreiche Unternehmer aus einem anderen Berufszweig – als Initialzündung

für einen Umgestaltungsprozess im Betrieb sind für Kleinwechter Menschen außerhalb des eigenen Unternehmens entscheidend. „Natürlich muss es der Unternehmer am Ende selbst wollen, und man muss Zeit investieren, um welche zu gewinnen.“ Die Frage nach Aufwand und Nutzen von organisatorischen Prozessen kann Kleinwechter nur eindeutig beantworten. „Das ist ja das Überraschende: Wir investieren viel Zeit in Schulungen, Strategie, Prozessoptimierung – und es lohnt sich unter dem Strich sogar zeitlich. Es kommt etwas dabei herum.“ Das Unternehmen wirtschaftet so konkurrenzfähig, dass es seine Mitarbeiter durchgängig nach Tarif bezahlt.

Im Vergleich zum betrieblichen Einzugsgebiet, schätzt Kleinwechter, sei Kleinwechter & Bröker „Champions League. Im bundesweiten Vergleich sind wir vorn mit dabei, allerdings gibt es noch viel Potenzial nach oben.“ Kleinwechter weiß, wovon er spricht, denn ein bis zwei Mal im Jahr besucht er andere Betriebe und tauscht sich dort aus. Die Organisation der 100 Top Dachdecker, deren Mitglied Kleinwechter ist, versteht der Unternehmer als „unabhängigen Innovationspool. So etwas muss es geben, um die Sache voranzutreiben. Und die anderen ziehen ja auch nach.“ //