



BEREIT FÜR DIE BAUSTELLE

«Ich bin doch nicht das Kindermädchen», sagt der Projektleiter bei der Besprechung zur Nachkalkulation einer Baustelle. «Bei diesem Projekt hatten wir mehr als zehn zusätzliche Fahrten auf die Baustelle, weil Material oder Werkzeug gefehlt haben. Das kann doch nicht sein.» Um solche Situationen im Betrieb zu vermeiden, gibt es hier die Tipps vom Unternehmensberater. TEXT UND GRAFIK ECOHOLZ

In den Holzbauunternehmen gibt es in der Regel zwei zentrale Stellen, an denen viele Infos zusammenkommen: einmal der Wareneingang und ausserdem die Materialbereitstellung für die Montage. Wegen Fehlleistungen an diesen beiden Knotenpunkten werden nicht selten Tausende Franken in den Sand gesetzt. Nachfolgend sind einige tatsächlich so erlebte Beispiele aus der Beraterpraxis beschrieben – Kopfschütteln erlaubt.

- Um 8.30 Uhr geht bei einem Betrieb am Empfang ein Anruf des Montagemitarbeiters ein. Er fragt nach, wer noch im Büro sei und vielleicht bei ihnen auf der Baustelle in der Nähe vorbeifahren würde. Sie hätten am Morgen die zwei Lampen und die Balkenschuhe vergessen. Um 9 Uhr fährt der Montagemitarbeiter am Beschlägelager vor und ist gleich wieder weg.
- In einem anderen Betrieb hat ein LKW die Pritsche mit Elementen auf die Baustelle gefahren. Doch die lange Pfette ist nicht dabei – sie liegt noch ganz hinten im Kragarmregal. Jetzt braucht es eine weitere Fahrt mit dem LKW, weil die Pfette für den Bus zu lang ist.
- Am Nachmittag soll bei einem Kunden das Dachfenster ausgewechselt werden. Schon die Terminfindung war schwierig und kostete mit fünf Mails und drei Anrufen einige Zeit. Das Wetter passt, doch wo ist das Dachfenster? Nach Rückfrage beim Projektleiter, beim Produktionsleiter und schliesslich beim Lieferanten wird klar, dass für das Dachfenster auf dem Lieferschein falsche Masse angegeben waren und es deshalb zurückgeschickt werden musste. Das neue ist noch nicht da.
- Für ein Mehrfamilienhaus wird die Pritsche Nr.3 auf die Baustelle gefahren. Beim Entfernen der Folie wird rasch klar, dass auf dieser Pritsche die Wände der Pritsche Nr.5 stehen. Der Projekt-

leiter bestätigt nach 15 Minuten, dass es auf dem Hof noch eine zweite Pritsche Nr.3 gibt.

- Die Schalung für die Dachuntersicht ist oberflächenbehandelt und wurde auf einer Palette bereitgestellt. Oben auf dieser Palette liegen aber Dämmmaterialreste von einer anderen Baustelle. Deshalb wurde die Schalung nicht gefunden, ein zweites Mal zugeschnitten und über Nacht noch rasch gestrichen.

Knoten entwirren und Lagerfläche schaffen

Die Kommunikationsknoten bei der Auslieferung und der Materialbereitstellung für die Baustelle bergen noch weitere Herausforderungen, da zahlreiche Informationen auf unterschiedliche Personen verteilt sind und diese wiederum nur über Teilinformationen verfügen. Betroffen sind der Projektleiter, die Mitarbeitenden beim Abbund und im Wareneingang, bei der Fertigung und beim Zuschnitt wie

auch der Bereich der Oberflächenbehandlung, die Lernenden, die Monteure auf den Baustellen, die LKW-Fahrer, die Einkäufer und weitere.

Weil so viele Personen involviert sind, ist eine Absprache und Koordination am Vortag nur in den kleinen Zimmereien möglich. Grössere Holzbaubetriebe brauchen ein funktionierendes System, damit jeder auf die Informationen des anderen zugreifen kann. Einige Unternehmen versuchen, die Anforderungen mit elektronischen Systemen (Branchenlösungen) anzugehen, doch so richtig zufriedenstellend sind diese auch nicht. Denn Zimmerleute schreiben einfach nicht gerne, und was im System geschrieben steht, wird dennoch mehrfach hinterfragt.

Um einfache und funktionale Systeme zu entwickeln und zu testen, bieten sich Workshops mit den betroffenen Mitarbeitenden an. Ziel ist zum Beispiel zu erkennen, was noch mit auf die Baustelle muss. Hilfreich sind definierte Lagerbereiche mit Beschriftungen und eine zentral angebrachte Übersichtstafel, die zeigt, wo was liegt. Um ein neues System zu etablieren und zu erhalten, muss es simpel und doch flexibel sein. Denn die Balkenschuhe und die Pfette liegen sicher nicht am selben Ort auf dem Firmengelände, müssen aber trotzdem am gleichen Tag mit auf die Baustelle.

Das Entscheidende ist, dass für alle Arten und Grössen von Materialien genügend Lagerfläche vorhanden ist. Nur wenn die Logistik Spielraum hat und nicht das Material von drei Baustellen im selben Fach des Kragarmregals lagern muss, können Fehler reduziert werden. Um handlungsfähig zu sein, wird rund 20 Prozent freie Lagerfläche benötigt.

Material hamstern erschwert die Situation

In der aktuellen Situation, in der aufgrund von Lieferengpässen Material gehamstert wird, ist es nochmal schwieriger, die Lagerflächen zu bewirtschaften. Aber wenn das Firmengelände gründlich durchforstet wird, findet sich fast immer Material, das schon ewig Lagerplatz belegt, der sinnvoller genutzt werden könnte.

Argumente wie «Das können wir noch verwenden» oder «Das ist zu teuer, um weggeworfen zu werden» verlieren angesichts der vielfach höheren Kosten, die durch Fehler entstehen, an Überzeugungskraft.

Mit den folgenden Tipps kann im Lager Freiraum geschaffen werden:

- Hinterfragen Sie, ob das Material zeitnah in aktuellen Bauvorhaben eingesetzt werden kann. Oft ist der Einsatz erst für etwaige zukünftige Projekte möglich. Dann bleibt das Material lange liegen, und wenn es so weit ist, wird trotzdem neues bestellt. Fast in jedem Unternehmen wird eine Liste mit solchen Materialien geführt. Der Aufwand, diese Liste zu aktualisieren, und das Risiko, dass das aufgeführte Material nicht mehr vorhanden ist, sind gross.
- Wem könnten Sie das Material verkaufen? Da braucht es etwas Kreativität, Zeit und Fachwissen. Es gibt einige Online-Plattformen, über die solche Produkte angeboten werden können. Man kann die falsch bestellte Zimmertüre auch für wenig Geld an Mitarbeitende verkaufen. Auch ein Rampenverkauf ist eine interessante Option, jedoch wieder mit einigem Lager- und Organisationsaufwand verbunden.
- Warum nicht verschenken? Ein Beispiel aus der Praxis: Die Zimmerei hat an der Strasse einen Schrank aufgestellt und legt dort zum Wochenende alle Holzreststücke rein. Am Montag ist die Kiste fast immer leer.
- Dann eben entsorgen! Bevor das Material noch zwei Jahre herumliegt, besser einen Schlussstrich ziehen. Denn der Lagerplatz und jedes Handling kosten Geld.

Dass die Gipsplatten, welche von der Baustelle zurückgekommen sind, noch einen Wert haben, ist klar, aber nur wenn sie unbeschädigt sind und bleiben. Die Halbwertszeit dieses «Geldes» ist sehr kurz und verkürzt sich mit jeder Lagerbewegung per Stapler am Kragarmregal. Bei Regie-Aufträgen sind diese Platten

ja schon vom Kunden bezahlt worden. Bei schlüsselfertigen Projekten vielleicht auch. Dass dieses Material gebundenes Kapital ist und somit Liquidität frisst, haben schon einige Unternehmen erfahren.

Zum Beispiel stellte sich in einem Betrieb die Frage, warum anderthalb Paletten mit 22-mm-Bodenplatten am Lager sind, die jetzt keiner mehr benötigt. Die ehrliche Antwort: Weil vor sechs Jahren die benötigte Palette für die Baustelle nicht mehr aufzufinden war, wurde per Express eine neue bestellt. Und eigentlich hätte eine halbe Palette gereicht, weil der Vorarbeiter auf der Baustelle eine einfachere Lösung fand als zunächst geplant und somit nur die Hälfte des Materials verbrauchte. Jetzt liegen diese anderthalb Paletten eben immer noch am Lager. Das zeigt deutlich, dass es nicht nur um das Aufräumen geht, sondern eben auch darum, die zuvor beschriebenen Ursachen der überflüssigen Lagermaterialien zu bekämpfen. ■



DER AUTOR

Stephan Zürcher begleitet als Moderator und Coach den Optimierungsprozess in verschiedensten Unternehmen. Mit den richtigen Fragen und Praxisbeispielen öffnet er auch bei langjährigen Mitarbeitenden den Horizont für neue Lösungen. Mit Stolz stellen diese Mitarbeitenden der Geschäftsleitung ihre neuen Konzepte und Prozesse vor. ecoholz.ch