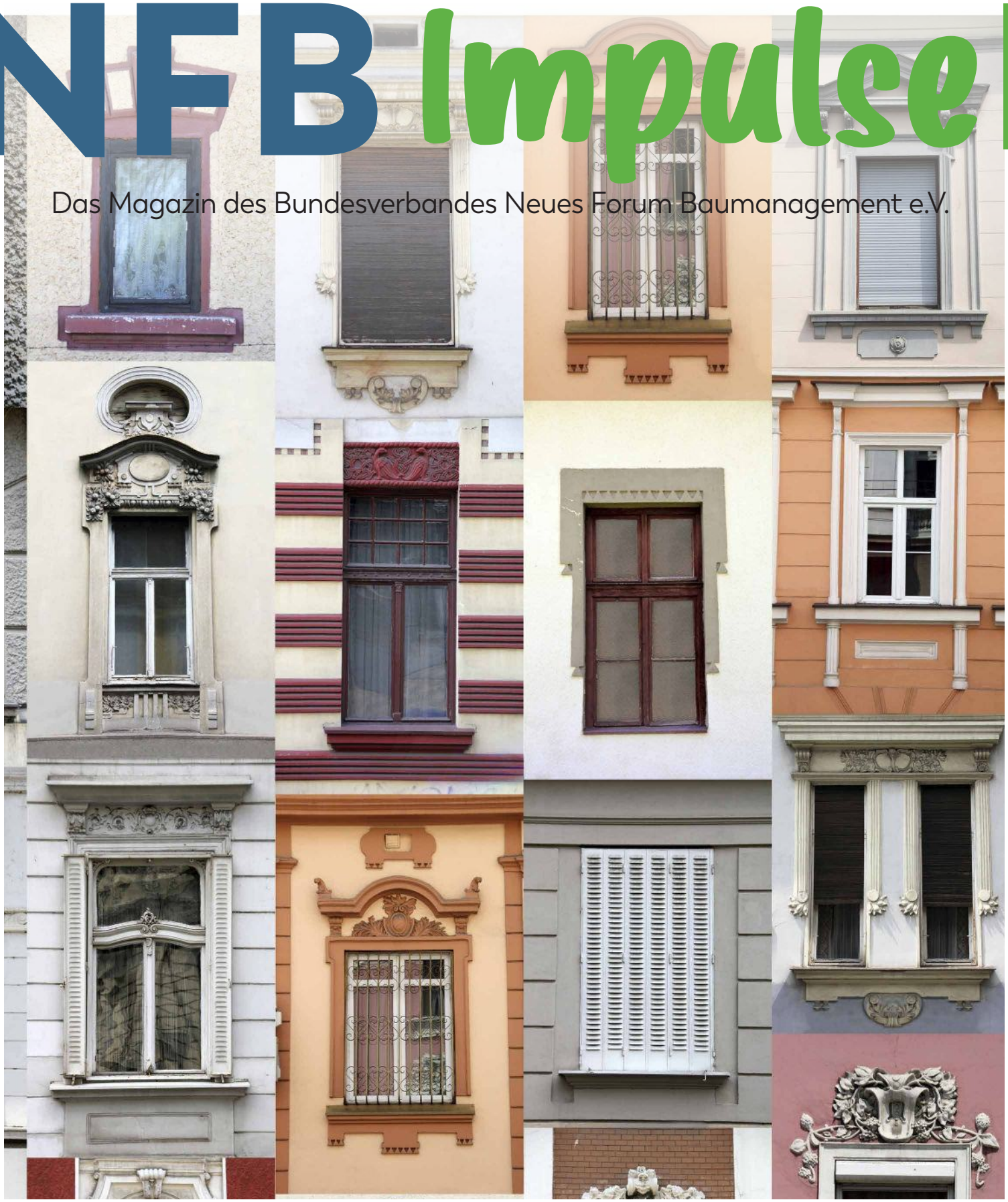
NFB Impulse

01 | 2024

Das Magazin des Bundesverbandes Neues Forum Baumanagement e.V.



12 **GESUNDHEIT**: Stress. Krankheitsauslöser Nr. 1!

14 **FÜHRUNG**: Chance oder Dilemma: Schwache Mitarbeiter im Team

20 **INTERVIEW**: HPW Handwerkspartner im Gespräch



JETZT NEU!

DIE MACHT'S DIR MAXXIMAL LEICHT.

MaXXimal leichte und kraftsparende Verarbeitung.

Ansatzfreie Oberfläche leicht erstellt.

Leicht auszubessern.

Mehr Informationen unter:

KONSERVIERUNGSMITTELFREI

THE POWER OF SURFACE.

CAPAROL

Liebe Mitglieder und Partner des NFB,



Michael Brendel,
Geschäftsführer des NFB

man kann fast sagen: Die Gewährleistung ist abgelaufen. Zumindest dann, wenn die Corona Pandemie mit einem VOB Vertrag geschlossen worden wäre.

Es ist kaum zu glauben. Vier Jahre sind rum, die Veränderungen in unserer Gesellschaft erheblich. Homeoffice ist zum Alltag geworden. Rufe nach der Vier-Tage-Woche werden laut. Die Digitalisierung hat, zumindest für damalige Verhältnisse, einen riesigen Schritt nach vorne gemacht.

Nicht zuletzt hat der nach Corona direkt anschließende Ukraine Konflikt die Wirtschaft und Sicherheit auf den Kopf gestellt. Alte und neue Herausforderungen für uns Führungskräfte, die ich nur mit einer Auswahl an Schlagworten beschreibe: Personalführung, unvorhersehbare Konjunkturschwankungen, Digitalisierung, Cyberkriminalität, Steuerthemen, Selbsterkenntnis und Stressbewältigung, Kommunikation, Gesundheit, flexible Arbeitszeiten und die Vier-Tage-Woche.

Wie gehen wir als Führungskräfte mit dem zunehmend negativen Stress um?

Ein bunter Strauß an Themen, der uns bewegt und der es wert ist, sich damit in der NFB Impulse und an unseren Cheftagen in Berlin eingehender zu beschäftigen.
Besonders möchte ich auf die Vorstellung unserer neuen Mitglieder Kevin Kluge und Christian Orschler hinweisen. Andrè Ryschka ließ sich im Interview mit Rainer Stromberg über die Schulter schauen und berichtet vom rasanten Wachstum der HWP Gruppe mit interessanten Einblicken.

Mit der NFB Impulse können wir nur dem Namen alle Ehre geben und Impulse setzen.

In diesem Sinne
Viel Vergnügen beim Lesen

Herzlichst

Michael Brendel

Michael Brendel

INHALT

12 14 20



GESUNDHEIT

Stress.
Krankheitsauslöser Nr. 1!



FÜHRUNG

Chance oder Dilemma?
Schwache Mitarbeiter im Team



INTERVIEW

HWP Handwerkspartner:
Die Geschichte hinter dem Erfolg

05 RECHT
Hinweisgeberschutzgesetz
Achtung: Fallstricke

07 WILLKOMMEN
Neu beim NFB
Malerbetrieb Kluge, Berlin

10 NACHLESE
NFB Führungstage
in Göttingen

17 UPDATE
Konjunktur 2024

19 NFB-MITGLIED
Helmut Orschler

24 STEUERN
Alles neu macht der April

27 INTERN
NFB Führungstage:
Ein Mai mit Hindernissen

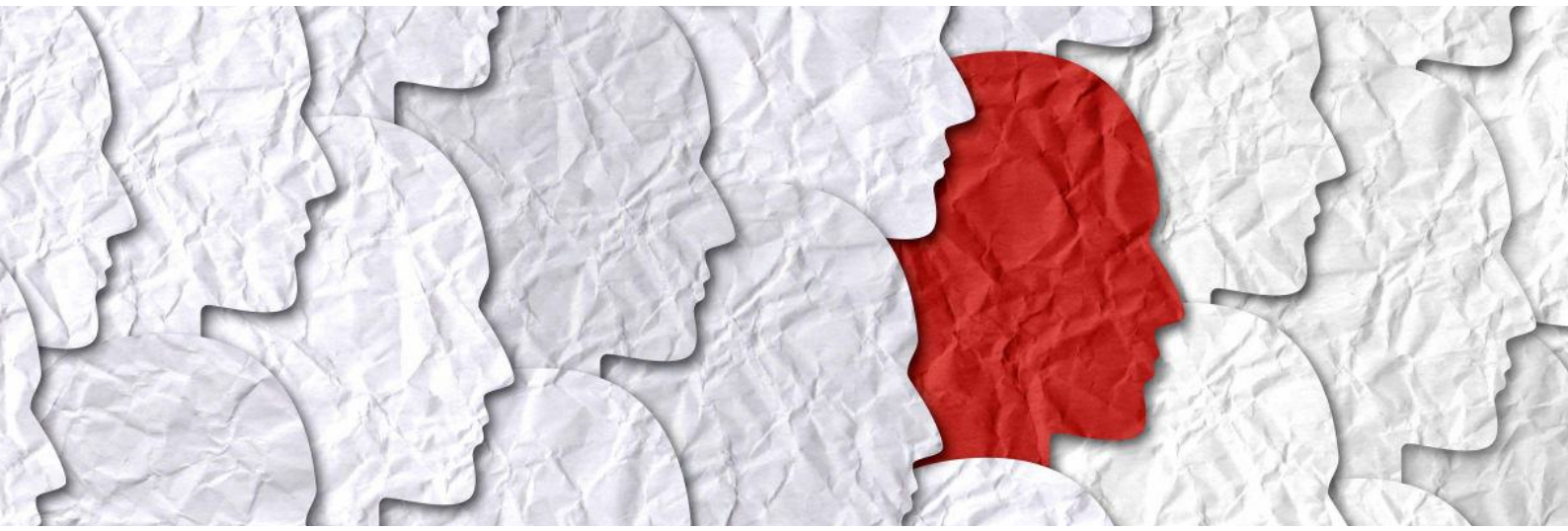
28 RECHT
Keine Kündigung wegen
Mängeln vor Abnahme

32 MITGLIEDER /
FÖRDERMITGLIEDER
Adressen / Kontakte / Termmine
Impressum

RECHT

Hinweisgeberschutzgesetz

Achtung: Fallstricke!



Das Hinweisgeberschutzgesetz, welches Whistleblower vor Repressalien schützt, ist ein wichtiger Schritt zur Förderung von Transparenz und Integrität im Handwerk. Jedoch birgt das Gesetz auch Fallstricke, die es zu beachten gilt.

Erstens kann die Definition eines Hinweisgebers unklar sein. Nicht jede Person, die Informationen weitergibt, fällt automatisch unter den Schutz des Gesetzes. Es ist wichtig, dass Handwerksbetriebe genau verstehen, wer als Hinweisgeber gilt und welche Informationen geschützt sind.

Zweitens müssen Betriebe sicherstellen, dass ihre internen Meldeverfahren den Anforderungen des Gesetzes entsprechen. Dies beinhaltet die Einrichtung sicherer und anonymer Kanäle für Meldungen sowie die Gewährleistung, dass keine Vergeltungsmaßnahmen gegen Hinweisgeber ergriffen werden.
Drittens kann die Umsetzung des Gesetzes zu einer erhöhten Belastung für kleine Handwerksbetriebe führen. Die Notwendigkeit, Richtlinien zu entwickeln und Schulungen durchzuführen, kann insbesondere für kleinere Unternehmen eine Herausforderung darstellen.

Abschließend ist es entscheidend, dass das Gesetz nicht missbraucht wird. Falsche Anschuldigungen können den Ruf eines Unternehmens schädigen und zu einem Missbrauch des Schutzmechanismus führen.

Es ist daher von größter Wichtigkeit, dass Handwerksbetriebe sich mit den Details des Hinweisgeberschutzgesetzes auseinandersetzen und entsprechende Maßnahmen ergreifen, um sowohl die Rechte der Hinweisgeber als auch die Integrität ihres Betriebes zu wahren.

Welche Chancen ergeben sich daraus?
Das Hinweisgeberschutzgesetz bietet zahlreiche Vorteile und damit Chancen für das Handwerk. Es fördert eine Kultur der Offenheit und



des Vertrauens. Außerdem kann das Gesetz als Frühwarnsystem dienen. Durch frühzeitige Meldungen können Probleme erkannt und gelöst werden, bevor sie eskalieren. Ein wesentlicher Vorteil ist die Stärkung der internen Compliance. Durch das Gesetz werden Betriebe dazu angehalten, klare Meldeverfahren zu etablieren, was zu einer verbesserten Selbstregulierung führt. Dies kann die Qualität und Sicherheit der Arbeitsprozesse erhöhen und zur Reputation des Betriebs beitragen.

Bei Verstößen gegen das Hinweisgeberschutzgesetz drohen Handwerksbetrieben Strafen wie Geldbußen, die je nach Schwere des Verstoßes variieren können. In gravierenden Fällen sind auch strafrechtliche Konsequenzen möglich, um die Rechte der Hinweisgeber zu wahren.

Gibt es Dienstleister, die zum Hinweisgeberschutzgesetz den Handwerksbetrieben helfen können?

Ja, es gibt spezialisierte Dienstleister, die Handwerksbetriebe in Bezug auf das Hinweisgeberschutzgesetz beraten und unterstützen. Diese Dienstleister bieten umfassende Beratungsdienste an, die von der Implementierung interner Meldesysteme bis hin zur Schulung der Mitarbeiter reichen, um ein Bewusstsein für die Bedeutung des Hinweisgeberschutzes zu schaffen. Sie helfen auch dabei, Richtlinien und Verfahren zu entwickeln, die den gesetzlichen Anforderungen entsprechen und gleichzeitig die Vertraulichkeit und den Schutz der Hinweisgeber gewährleisten.

Zusammenfassend bietet das Hinweisgeberschutzgesetz im Handwerk eine wichtige Grundlage für ein ethisches und nachhaltiges Geschäftsumfeld.

Michael Brendel

WILLKOMMEN

Neu beim NFB

Malerbetrieb Kluge, Berlin

Wer bei Google nach einem „Malerbetrieb in Berlin“ sucht, der bekommt das Unternehmen von Malermeister Kluge und seinem Team immer auf der ersten Seite angezeigt. Das ist kein Zufall, sondern das Ergebnis aus erstklassiger Arbeit, einer hohen Kundenzufriedenheit und einem funktionierenden Marketing. Der Familienbetrieb ist immer am Puls der Zeit und setzt auf neuste Technologien. Seit Kurzem gehört der Malerbetrieb Kluge nun auch zur NFB-Familie.



Marvin und Kevin Kluge

Wie bekommt man als Handwerksbetrieb eine so große Reichweite?

In einem Zeitalter der Informationsflut ist es eine besondere Herausforderung, als Unternehmen mit den eigenen Leistungen sichtbar zu werden. Es reicht heute nicht mehr aus, ein paar Flyer in den Briefkästen zu verteilen, sondern muss Präsenz zeigen. Für die durchschnittlich 1.162 Projekte im Jahr, die das Team vom Malerbetrieb Kluge betrachtet, müssen vorab die Kunden erst einmal gewonnen werden. Dies geschieht über SEO-Optimierung und eine erstklassige Website, die sogar mit dem German Web Award ausgezeichnet wurde. Diese Seite ist nicht nur eine digitale Visitenkarte, sondern bietet den Besuchern auch Interaktionsmöglichkeiten und eine schnelle Erreichbarkeit bei Fragen.

Blicke hinter die Kulissen über die Social-Media-Kanäle

Für den Malerbetrieb Kluge ist es heute keine Frage mehr, ob Social Media genutzt werden sollte, sondern wie und auf welchen Plattformen sie potenzielle Kunden erreichen können. Mittlerweile ist der Berliner Meisterbetrieb auf Facebook, auf YouTube und Instagram aktiv. Hier werden authentische Blicke hinter die Kulissen und Bilder abgeschlossener Projekte gezeigt, aber auch wertvolle Tipps zum Beispiel für die Wahl eines Farbanstriches im Wohnzimmer gegeben. Hier geht es nicht um den Flower Aufbau, sondern um eine Basis für die Kampagnenausführung, die zur Kunden und Mitarbeitergewinnung führt.



Marvin Kluge im Einsatz auf der Baustelle

Malerarbeiten sind Dienstleistungen von Mensch zu Mensch

Das, was sich der Malerbetrieb Kluge über die Generationen bewahrt hat, ist die Nähe zu den Kunden und Mitarbeitern. Das ist nicht nur eine Phrase, sondern wird im Alltag vom Team gelebt. Zwischenmenschliche Beziehungen bilden die Grundlage des wirtschaftlichen Erfolges. Dies gilt nicht nur für die Kundenbeziehungen, sondern insbesondere für die Beziehung zwischen Dienstleistern und Händlern sowie natürlich zu den eigenen Mitarbeitern.

Auch Mitarbeitergewinnung ist ein Thema im Handwerk

So wie viele Kollegen muss auch der Malerbetrieb Kluge Lösungen für den anhaltenden Fachkräftemangel finden. Der Berliner Betrieb hat sich eine wichtige Frage gestellt: Was bewegt Mitarbeiter dazu, in einem Unternehmen zu arbeiten? Werte wie das Gehalt und die Anzahl der Urlaubstage sind austauschbar und werden woanders auch geboten. Viel wichtiger ist heute die Unternehmenskultur; das Employer Branding. Die Mitarbeiter werden durch ein hervorragendes Arbeitsklima und regelmäßige Mitarbeitergespräche mit wertschätzenden Feedbacks motiviert. Es gibt ein einheitliches Auftreten nach außen und eine hohe Transparenz bei der Planung einer Baustelle. Auch die modernen Technologien sind gerade für junge Menschen ein gutes Argument, in einem coolen Betrieb zu lernen und zu arbeiten. Der Spruch „Klarheit schafft Harmonie“ ist gerade im agilen Arbeitsumfeld eine Sehnsucht der Mitarbeiter. Klarheit muss gelebt werden. Umso klarer Zuständigkeiten und Arbeitsabläufe dargestellt sind, umso beruhigender ist es für die Mitarbeiter.

Wie gelingt einem Malerbetrieb die Digitalisierung?

Diese Frage hat sich Kevin Kluge sehr früh gestellt und viele Ressourcen investiert, um die Chancen und Potenziale neuer Technologien auch für den eigenen Handwerksbetrieb nutzen zu können. Die Kernarbeit bleibt noch immer echtes Handwerk – digitale Technologien unterstützen aber vor allem im Bereich der Prozessgestaltung. Von der Planung der Arbeitsabläufe, der Kommunikation mit Kunden und Mitarbeitern, der Automatisierung sich wiederholender Aufgaben beispielsweise rund um die Dokumentation oder auch komplexe Auftragsabwicklungen können mit moderner Software effizienter gestaltet werden.

Die Mitarbeiter haben so den Rücken frei für das, was sie lieben: Die Malerarbeiten und den Austausch mit den Kunden. Außerdem können die steigenden Dokumentationsanforderungen mit moderner Software noch besser und effektiver bedient werden.

Fragt man Kluge nach der größten Herausforderung, die mit der Digitalisierung einherging, so lautet die Antwort:

„Ganz am Anfang hat man die Idee, dass es da eine fertige Software gibt, die einmal implementiert wird und ab Tag X einfach läuft. Das ist Wunschdenken, denn jeder Malerbetrieb hat eigene Prozesse, an die sich die Technologie anpassen muss – nicht andersrum. Daher erfordert es sowohl im Vorfeld als auch im Nachgang sehr viel Detail- und Feinarbeit, bis wirklich alles reibungslos funktioniert.“

Verstehen muss man vor allem, dass Digitalisierung kein einmaliges Projekt ist, sondern ein Prozess, der kontinuierlich zusammen mit den

Damit sich potenzielle Neukunden oder Mitarbeiter vorab ein Bild von den Arbeitsmethoden und der Qualität der Ergebnisse machen können, bietet die Website neben hochauflösenden Bildern auch spannendes Filmmaterial.



Für den Malerbetrieb Kluge ist es heute keine Frage mehr, ob Social Media genutzt werden sollte, sondern wie und auf welchen Plattformen sie potenzielle Kunden erreichen können. Mittlerweile ist der Berliner Meisterbetrieb auf Facebook, auf YouTube und Instagram aktiv. Und dabei geht es nicht um den Flower Aufbau, sondern um eine Basis für die Kampagnenausführung, die zur Kunden und Mitarbeitergewinnung führt.

technologischen Neuerungen mit- und weitergedacht werden muss.

Kluge kann eindrucksvolle Referenzen vorweisen

Der Meisterbetrieb kann mittlerweile auf eindrucksvolle Projekte in Berlin und dem Umland zurückblicken, die erfolgreich abgeschlossen werden konnten. Zahlreiche Schulen, Krankenhäuser, Mehrfamilienhäuser, Bürogebäude, Hotels und Industriehallen kann der Meisterbetrieb als Referenz vorweisen. Das Team führt hier ein breites Leistungsspektrum von den normalen Malerarbeiten über Brandschutzbeschichtungen bis hin zum WDVS aus. Insbesondere die Fenstersanierung nimmt einen immer größer werdenden Teil des Umsatzes ein.

In Anbetracht der langen, über 150jährigen Familiengeschichte und der positiven Unternehmensentwicklung, wird die Liste in Zukunft wohl kontinuierlich weiterwachsen. Der Meistertitel wird mittlerweile in der 5. Generation geführt. Das Familienunternehmen kombiniert traditionelle Werte wie Verlässlichkeit, Qualität und einen engen Kontakt zu den Kunden mit der Offenheit für moderne Lösungen und Entwicklungen.

Der Meistertitel wird in fünf Generation der Familiengeschichte seit über 150 Jahren geführt.

Kevin Kluge, der erste Sohn von Olaf Kluge, machte seine Ausbildung im väterlichen Betrieb bis zum Meistertitel und wurde Malermeister in 5. Generation. 2013 erhielt er den Titel „Staatlich geprüfter Techniker für Farb- und Lacktechnik“. In diesem Zusammenhang machte er auch die Prüfung zum Malermeister, beide Abschlüsse wurden mit Auszeichnung für die beste Bewertung in seinem Jahrgang bestanden.
Seit 2017 leitet er die Geschicke des Unternehmens als Geschäftsführer, gemeinsam mit seinem Vater. Dieser zog sich ab da immer weiter aus dem operativen Geschäft zurück, so dass Kevin Kluge ab 2023 die Gesellschaft und die alleinige Geschäftsführung übernahm. Engagieren tut er sich im Geschäftsführenden Vorstand der Maler- und Lackiererinnung Berlin.

Marvin Kluge, der zweite Sohn, machte in einem namenhaften Architektur- und Ingenieurbüro in Berlin seine Ausbildung zum Immobilienkaufmann, die er ebenfalls mit Auszeichnung bestand.

Nach seinem Abschluss erfolgte die Übernahme im Ausbildungsbetrieb und kurz darauf die Gründung einer Hausverwaltung, von der er die Leitung übernahm. Die Verwaltung betreute diverse Entwicklungs- und Ausbauprojekte, mit einem stetig wachsenden Bestand.

Im Jahr 2022 kam er zu Malerbetrieb Kluge und nutzte dort seine Ausbauerfahrungen in der Projektleitung weiter.

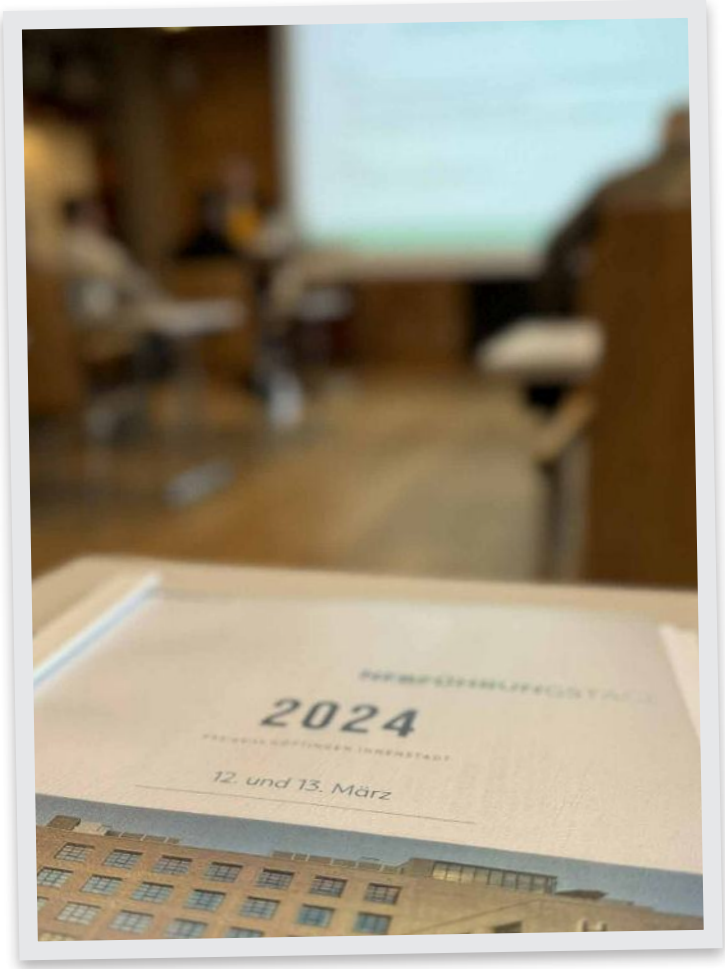
Marvin und Kevin Kluge vertreten voller Hingabe die Werte ihrer Vorfahren und haben es geschafft, einen traditionellen Familienbetrieb auf den Stand unserer Zeit zu bringen. Moderne EDV und Prozesssteuerung haben Arbeitsabläufe deutlich verändert.

Michael Brendel

NFBFÜHRUNGSTAGE

NACHLESE

Hallo Göttingen.





Emotionale Intelligenz und wie beuge ich Stress mit all seinen Symptomen vor?

Das war der Titel der 2. NFB Führungstage in Göttingen. Nach einem Welcome-Lunch ging es für die Teilnehmer in der Bibliothek des Hotels Freigeist los.

Emotionale Intelligenz (EQ) in der Führung
Bei allen unterschiedlichen Theorien, was Führung zu erfolgreicher Führung macht, sind sich Forschende und Menschen aus der Praxis in einem Punkt einig: Je ausgeprägter die emotionale Intelligenz (EQ), umso erfolgreicher ist Führung möglich. Die Teilnehmer lernten das Baukasten-System der emotionalen Intelligenz nach Daniel Goleman mit seinen vier Bestandteilen kennen:

Selbstwahrnehmung und Selbstregulierung
Selbstmanagement und Selbstverantwortung
soziales Bewusstsein und Empathie
soziale Kompetenzen

EQ ist der Schlüssel zur Entfaltung des vollen Potenzials von Individuen in der Arbeitswelt. Sie ermöglicht es Führungskräften wie Mitarbeitenden, ihre eigenen Emotionen zu erkennen und zu regulieren, was zu einer verbesserten Zusammenarbeit, höherer Motivation und letztendlich auch zu einer Steigerung derselben führt.

Die symphatische Referentin zu diesem Thema war Silvia Schanze. Sie begleitet seit über zehn Jahren als Businesscoach und Gesundheitspädagogin Führungskräfte und Unternehmen im Bereich des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Privat ist sie Bogenschützin und konnte mit ihrem Vortrag genügend interessante Pfeile setzen.



Nach einem schönen gemeinsamen und geselligen Abend ging es am nächsten Morgen mit Michael KyuJaku Kockro weiter.

Er ist zertifizierter Mentaltrainer, Stressmanagementtrainer und fungiert als ärztlich geprüfter psycho-onkologischer Berater. Und ganz nebenher ist er auch ein passionierter Golfspieler.

Das brennenden Thema „Kein Stress mit Stress" beschäftigte uns nun den gesamten Vormittag. Verstehen, was so „abgeht" in unserem Körper, wenn eine Stressreaktion erfolgt. Es wurden „Lagerfeuer" gezündet. Es wurden alltagstaugliche Instrumente vorgestellt, die helfen, dem Stress zu begegnen und die persönliche Stressgrenze anheben zu können.

Ein ausführliche Nachlese zu diesem Thema ab der Seite 12 in diesem Heft.

Der Leitsatz am Ende der NFB Führungstage war:

Einatmen Ausatmen Lächeln

Und genau mit diesem Lächeln gingen alle Teilnehmer zufrieden nach Hause.

Anzeige



KOPFLOTSE
Beraten und begleiten

GESUNDHEIT

Stress, Krankheitsauslöser Nr.1!

In nur 0,31 Sekunden brachte google über 3,5 Milliarden Treffer auf den Suchbegriff „Stress“ hervor. Muss wohl an einer gewissen Relevanz liegen. Auch Sie können sich ja mal selbst checken. Wie oft verwenden Sie das Wort Stress am Tag in den unterschiedlichsten Redewendungen? Wie oft denken Sie es? Bitte nicht mogeln, es könnte schon ein paar Mal am Tag sein.

Stress, so wie wir ihn heute kennen, ist Krankheitsauslöser Nr.1. Stress in Form von psychischen Belastungen kosten der deutschen Wirtschaft jährlich bis zu 42 Milliarden Euro (Focus online, 17.10.2023). Zwei Argumente, sich dem Thema Stress und Stressbewältigung einmal zu nähern. Für sich selbst und natürlich auch für sein Unternehmen.

Stress ist kein Gefühl. Stress ist eine Reaktion. Es ist eine angeborene notwendige Reaktion, um auf Bedrohungen zu reagieren. Stress ist im Grunde genommen ein Programm, das in den „Überlebensmodus“ schaltet. Das war vor 40.000 Jahren bei akuten Bedrohungen, Stichwort Begegnung mit dem Säbelzahntiger, auch ganz richtig. Heute, wo die „Bedrohungen“ eher in Dauerschleife, oft auch nur imaginär eine permanente Stressreaktion auslösen, bilden sie die Grundlage für chronischen Stress. Man lebt also ständig im „Überlebensmodus“. Das wiederum hat zur Folge, dass in dem System Körper eben nur die Funktionen aktiviert werden, die dem augenblicklichen Überleben dienen. Alles andere wird unterdrückt und auf Sparflamme gefahren. Das Herz-Kreislaufsystem ist in ständiger Alarmbereitschaft, die Atmung überaktiviert. Die gesunde Zellerneuerung wird unterdrückt und das Immunsystem gedrosselt. Das Denkvermögen rutscht in den Keller, Kreativität und Erinnerungsvermögen: Fehlanzeige.

All das bereitet den Boden für kardiologische Erkrankungen, Asthma und COPD, Krebs, immer wieder neue Infekte, Burnout und Depressionen.

Damit hier kein Mythos entsteht: Stress ist nicht per se schlecht. Stress in Maßen und mit Sinn kann auch zu hohen Leistungen motivieren. Stress ist auch nicht vermeidbar. Stress lässt sich aber bewältigen und managen. Damit nicht erst chronischer Stress entsteht.

Die Mechanismen dazu sind gar nicht kompliziert. Eher so einfach, dass ihnen ihre Wirksamkeit nicht abgekauft wird. Das liegt vielleicht daran, dass in unserer heutigen Zeit nur das Ultra-komplizierte, das Problemorientierte als besonders erhaben und wertvoll angesehen wird. Natürlich gibt es äußere Faktoren, so genannte „Stressoren“, denen mit Zeit- und Selbstmanagement. Prozesssteuerung und Organisationsoptimierung begegnet werden kann.

Da gibt es aber dann noch den Faktor Mensch. Menschen bewerten Situationen teilweise völlig unterschiedlich. Das wiederum führt zu teilweise gegensätzlichen Stressreaktionen. Dieser Individualität kann durch Stressbewältigungsstrategien auf mentaler und emotionaler Ebene Rechnung getragen werden.

Die Zündschnur zu verlängern, die Frustrationsmesslatte höher zu legen und die natürliche Resilienz zu stärken, bilden die dritte Säule des multimodalen Stressmanagements.

Immer geht es aber um Prävention, also den Königsweg. Stress-Prävention ist kein Status, es ist ein Prozess, der aktive und mitarbeiterorientierte Unternehmen auszeichnet. Die Kosten für Stressprävention sind unbedeutend den Kosten gegenüber, die entstehen, wenn der Key-Accounter sich in den Burnout verabschiedet oder die Führungskraft über Wochen oder Monate erkrankt.



Was ist aber Prävention zur Stressbewältigung? Auf welchen Ebenen kann sie wirksam werden? Noch einmal kurz zurück: Stress ist kein Gefühl, sondern eine Reaktion des „System Mensch" auf eine Bedrohungssituation. Die Stressreaktion kann ausgelöst werden durch äußere Faktoren oder auch innere Vorstellungen. Dem „System" ist es dabei völlig schnuppe, von wo der Reiz kommt. Stress artikuliert sich durch physische und / oder psychische Reaktionen.

Prävention kann also zum einen die körperliche Prävention, zum anderen auch die mental geistige Prävention umfassen. Zu letzterer möchte ich die vielen verschiedenen Facetten der Resilienz zählen. Dazu gehört die so viel strapazierte Achtsamkeit. Achtsamkeit hat nichts mit Weihrauchduft zu tun, sondern bedeutet, sich körperlich und geistig ganz im Moment wahrzunehmen. Das Heilsame daran ist, dass Achtsamkeit die Fesseln zur (womöglich schmerzhaften) Vergangenheit und die Fesseln zu den (Befürchtungen) an eine Zukunft kappt. Damit wird das System nicht mit schmerzhaften Erinnerungen, mit Ängsten und Sorgen geflutet, die sich biochemisch ja auch auf zellulärer Ebene entsprechen. Achtsamkeit ist nicht Voodoo, sondern kann geübt, erlernt und trainiert werden.

Die Stellschrauben zur Stressprävention, auch auf der körperlichen Ebene, sind denkbar klein. Viele denken da an umfangreiche Sport- und Ernährungsprogramme oder an das 12-Wochen Retreat in Nepal. Ich würde viel eher, viel einfacher und viel direkter ansetzen. Nämlich bei der Atmung.

Menschen im chronischen Stress weisen häufig dysfunktionale Atemmuster auf. Es wird zu schnell und zu viel(!) geatmet, es wird durch den Mund geatmet. Das hat zur Folge, dass in der Konsequenz zu wenig Sauerstoff in den Zellen ankommt und damit die Energiegewinnung in den Zellen leidet. Zu wenig Sprit im Tank verkürzt aber die Reichweite. Atemtraining und Atemarbeit führen hier oft zu bereits zügig verbesserten Resultaten.

Gerade Stress lässt einen Baustein in den Zellen verkümmern, der zur Energiegewinnung da ist. Gemeint sind die Mitochondrien. Ein Achtzylinder kann trotz besten Kraftstoffs die Leistung nicht auf die Straße bringen, wenn er nur auf sechs Töppen läuft. Die zwei defekten auszubauen und durch zwei voll funktionsfähige zu ersetzen: Das leistet die Intervall Hypoxie Hyperoxie Therapie (Training) - IHHT. In der IHHT atmet man abwechselnd Luft mit unterschiedlichen Sauerstoffanteilen. Für die Forschung zur Hypoxie gab es 2019 einen Medizinnobelpreis. IHHT ist bestens geeignet und durch Studien auch belegt, bei der Therapie von Stoffwechsel- und Atemwegserkrankungen, aber auch bei Erschöpfung, chronischer Müdigkeit, long covid, Burnout und Depressionen. Präventiv beugt mehr Power in den Zellen, durch besser arbeitenden Mitochondrien, natürlich all diesen Leiden vor.

Stressprävention als gelebte Unternehmenskultur erreicht direkt die Menschen im Unternehmen. Sie vermittelt ihnen einen Mehrwert für ihr gesamtes Leben, jenseits der Reduktion als Mitarbeiter. Loyalität und Vorteile im Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte können die Folge sein.

Ganz zu schweigen, von Ihrer eigenen Lebensqualität. Weil Sie es sich wert sind.

„Stress ist kein Gefühl. Stress ist eine Reaktion."

Michael Kockro (studierter Betriebswirt, ehemaliger geschäftsführender Gesellschafter eines Holz- und Baustoffhandels, Trainer und Dozent für Stressbewältigung und Resilienz, Atemcoach und Mitbetreiber des Sauerstofftherapiezentrum Berlin)

FÜHRUNG

MALER INSTITUT

Chance oder Dilemma?

Schwache Mitarbeiter im Team

Vielleicht kennen Sie diese Situation: Morgens stehen einige Mitarbeiter mit den Händen in den Taschen auf dem Hof, während andere gewissenhaft die Autos beladen. In jeder Organisation gibt es das unausgesprochene Problem der leistungsschwachen Mitarbeiter. Es kann schwierig sein, mit ihnen umzugehen. Ihre Anwesenheit im Team kann demoralisierend wirken, die Produktivität senken und die Führungskräfte vor eine schwierige Entscheidung stellen: Soll man versuchen, ihre Leistung zu verbessern und sie im Team zu halten, oder ist eine Trennung die bessere Lösung?

Neue Perspektive

Eine gängige Auffassung ist, dass leistungsschwache Mitarbeiter als Ballast angesehen werden. Führungskräfte müssen sich oft um schwächere Mitarbeiter stärker kümmern, was dazu führen kann, dass sie weniger Zeit für die starken Mitarbeiter haben. Aber was wäre, wenn wir diese Sichtweise umkehren? Leistungsschwache Mitarbeiter können eine versteckte Chance darstellen. Sie bieten uns die Möglichkeit, unsere Führungsqualitäten zu verfeinern, die Teamdynamik zu stärken und ein Umfeld kontinuierlicher Verbesserung zu fördern.

Die Entscheidung, leistungsschwache Mitarbeiter nicht zu entlassen, ist oft von verständlichen Überlegungen geprägt, z. B. fehlende Ersatzkräfte, rechtliche und finanzielle Konsequenzen oder die soziale Verantwortung.

Nur, was sichtbar ist, kann gemanagt werden.

Um aus diesem Dilemma zu entkommen, kann es hilfreich sein, die Mitarbeiter in drei Kategorien einzuteilen: Mitläufer, Freunde und Fans. Diese Kategorien sind bewusst einfach und plakativ gewählt, um das Verhalten der Mitarbeiter einzuordnen. Es geht dabei nicht um die Bewertung eines Menschen in gut oder schlecht, sondern um die emotionale Bindung an das Unternehmen. Mitläufer erfüllen ihre Aufgaben, zeigen jedoch wenig Initiative oder Engagement und wenig Interesse für die Bedürfnisse des Unternehmens. Die Fans sind hoch motiviert, tragen aktiv zu Verbesserungen bei und identifizieren sich stark mit den Unternehmenszielen. Sie haben eine hohe emotionale Bindung.

Die Freunde sind am schwierigsten einzuordnen, denn bei Geld hört die Freundschaft oft auf. Es ist schwierig zu erkennen, ob diese Personen eher als Fans oder als Mitläufer zu betrachten sind. Solange alles gut läuft, fühlen sie sich emotional mit dem Unternehmen verbunden. Bei Herausforderungen stehen ihre eigenen Interessen dann aber oft eben doch unverrückbar im Vordergrund.

Wie viele Mitläufer verträgt Ihr Unternehmen?

Jede Firma sollte sorgfältig abwägen, wie viele Mitläufer sie benötigt. Wenn ein Unternehmen hauptsächlich kleinere Aufträge bearbeitet und auf eine starke Selbstorganisation der Mitarbeiter setzt, können Mitläufer den Fortschritt behindern. Bei größeren Aufträgen hingegen sind Mitläufer notwendig, um die Arbeitslast zu bewältigen.

Eine andere Sichtweise auf die Freunde

Besonders bei den Freunden liegt viel Potenzial. Anstatt leistungsschwache Freunde als Last zu betrachten, könnten sie als Chance für Wachstum und Entwicklung gesehen werden.

Der größte Hebel im Kampf gegen den Fachkräftemangel

Durch gezielte Förderung und individuell angepasste Entwicklungspläne können diese Mitarbeiter ihre Leistung steigern und wertvolle Beiträge zum Team leisten. Dieser Ansatz fördert nicht nur eine positive Unternehmenskultur, sondern stärkt auch das Vertrauen und die Loyalität innerhalb des Teams.

Das ist das Prinzip von Ben Furman: Probleme in Fähigkeiten verwandeln. Dahinter steckt die Annahme, dass Probleme Fähigkeiten sind, die erlernt oder verbessert werden können. Es ist ein spektakulärer Gedanke, der den Blick weg von Schwierigkeiten hin zur Weiterentwicklung lenkt; weg von etwas Negativem hin zu Möglichkeiten und Chancen.

Fakten

13 %* der Mitarbeiter haben eine emotionale Bindung zu ihrem Arbeitgeber. Das sind die Fans.



69 %*
der Mitarbeiter fühlen sich nur wenig gebunden und machen Dienst nach Vorschrift. Das sind die Freunde. Sie tendieren entweder Richtung Fan oder Richtung Mitläufer.

18 %*
der Mitarbeiter haben bereits innerlich gekündigt. Das sind die Mitläufer.

Hilfreiche Fragen
Mit diesen Fragen können Sie Klarheit über Ihre Erwartungen an Ihre Mitarbeiter gewinnen. Wenn Sie genau wissen, was Sie erwarten, wird Führung im Alltag einfacher und harmonischer. Wir empfehlen, ein Notizbuch mit Führungsfragen zu beginnen und die für Sie relevanten Antworten dort aufzuschreiben.

- Welche Erwartungen haben Sie grundsätzlich gegenüber Mitarbeitern?
- Wie genau definieren Sie für sich die Kategorie Mitläufer? Sind es messbare Leistungen, die Einstellung oder beides?
- Haben Sie jemals offen und ehrlich mit Mitläufern darüber gesprochen, was ihre schwache Leistung für Sie und das Team bedeutet?
- Welche Unterstützung haben Sie bisher angeboten? Wie trainieren Sie Mitarbeiter in Punkten, die Ihnen wichtig sind?
- Wie oft geben Sie Ihren Mitarbeitern Feedback? Ist Ihr Feedback regelmäßig und basiert auf einheitlichen Kriterien? Geben Sie sowohl positives Feedback als auch Verbesserungsvorschläge?
- Vereinbaren Sie mit Ihren Mitarbeitern klare, erreichbare Ziele und überprüfen Sie diese gemeinsam regelmäßig?
- Wie fördern Sie eine Kultur des Lernens und der Entwicklung in Ihrem Team? Gibt es genügend Möglichkeiten für Ihre Mitarbeiter, neue Fähigkeiten zu erlernen, zu trainieren und sich weiterzuentwickeln?
- Inwieweit haben Sie Ihr Führungsverhalten und die Arbeitsbedingungen als mögliche Faktoren für schwache Leistung im Betrieb in Betracht gezogen?
- Was würden Sie tun, wenn Sie in der Position eines schwachen Mitarbeiters wären? Wie würden Sie Unterstützung und Veränderungen erwarten?

Empfehlungen: So gewinnen Sie Klarheit über Ihr Team
Damit eine transparente und faire Einordnung Ihrer Mitarbeiter gelingt, sollten Sie Ihr Vorgehen sorgfältig planen. Hier ein paar Tipps und Hinweise:

1. Zeit blocken
   Wann wollen Sie sich mit diesem Thema beschäftigen? Sorgen Sie dafür, dass Sie ausreichend und störungsfrei Zeit haben. Richten Sie sich Blockzeiten im Kalender ein. Z. B. jeden Tag eine Stunde oder einen halben Tag pro Woche. In dieser Zeit schalten Sie Ablenkung durch Handy und E-Mail aus und schließen Ihre Bürotür zu.

2. Was ist das Ziel?
   Wozu ist es Ihnen wichtig, Klarheit über Ihr Team zu erlangen? Geht es Ihnen um Neueinstellungen oder um den Umgang mit neuen Mitarbeitern?

3. Was könnte schiefgehen?
   Woran könnte das Projekt scheitern? Besteht die Gefahr, dass Sie durch die Erkenntnisse frustriert werden oder Sie emotional und zu schnell reagieren?

4. Wer ist daran beteiligt?
   Wollen Sie Führungskräfte mit einbeziehen oder das Konzept lieber allein erarbeiten? Beachten Sie: Je mehr Sie kommunizieren, desto größer ist die Gefahr, dass Unsicherheit oder hohe Erwartungshalten entstehen. Manchmal ist es hilfreich, sich selbst zuerst klar zu sein, bevor man die Meinung anderer einholt.

Fragen?
Gerne sind wir im Malerinstitut für Sie da. Vereinbaren Sie einen Termin mit Olaf Ringeisen und schreiben Seine Mail an: ringeisen@malerinstitut.de.

(*Gallup Engagement Index 2022 auf Basis von 1.000 Befragungen)

Der Mitarbeiter-Klarheit-Wochenplan

Unsere Empfehlung für mehr Klarheit über das Team: Setzen Sie jeden Tag eine Maßnahme um und gewinnen Sie Schritt für Schritt mehr Klarheit über Ihre Mitarbeiter.

Montag: Ist Situation analysieren

To-Do: Schreiben Sie zuerst auf, was Ihnen bei der Führung der Mitarbeiter gut gelingt und was weniger gut funktioniert. Welche Probleme mit Mitarbeitern tauchen immer wieder auf? Was sind ihre top 3 Erkenntnisse aus Ihren Antworten?

Wichtig, weil: Ihre Erfahrung ist Gold wert! Im Unterbewusstsein wissen Sie ganz genau, was Ihnen wichtig ist, was Sie ärgert und was Sie verändern sollten. Mit dieser einfachen Übung machen Sie Ihre Erfahrungen sichtbar.

Tipp: Stellen Sie Ihren Timer auf 15 Minuten pro Frage. Notieren Sie Ihre Antworten unbedingt handschriftlich und hören Sie nicht auf zu schreiben. Sie müssen im Schreibfluss bleiben. Wenn Ihnen gerade nichts einfällt, schreiben Sie einfach "gleich fällt mir etwas ein, was gut funktioniert".

Dienstag: Mitarbeiter in Fan und Mitläufer zuordnen

To-Do: Erstellen Sie zwei Spalten: Fan und Mitläufer. Schreiben Sie - ohne viel nachzudenken - die Mitarbeiternamen in die entsprechende Spalte.

Wichtig, weil: Die Einordnung in Fan und Mitläufer ist der erste Schritt zu mehr Klarheit. Um die Freunde, also die Mitarbeiter, die Sie bei dieser Übung nicht zuordnen, kümmern wir uns später.

Tipp: Suchen Sie sich zuerst eine Liste mit allen Mitarbeitern raus. Dann müssen Sie nicht über die Namen nachdenken, sondern gehen die Liste einfach durch und schreiben die Mitarbeiter in die entsprechende Spalte.

Mittwoch: Leistungskriterien definieren

To-Do: Schauen Sie sich zuerst die Namen in der Spalte "Fan" an und schreiben Sie auf, warum Sie die Mitarbeiter in dieser Spalte eingeordnet haben. Notieren Sie anschließend die Gründe, warum Mitarbeiter in der Spalte "Mitläufer" zugeordnet sind. Formulieren Sie die Gründe für "Mitläufer" um in Anforderungen

Wichtig, weil: Die vorhandenen Probleme zeigen das Entwicklungspotenzial Ihrer Mitarbeiter auf. So wird sofort sichtbar, was Sie mit Ihren Mitarbeitern trainieren sollten.

Beispiel: In der Liste der Mitläufer fällt Ihnen auf, dass die dort aufgelisteten Mitarbeiter häufig unpünktlich sind. Wenn das Problem also Unpünktlichkeit ist, dann ist die Anforderung Pünktlichkeit. Daraus könnten Sie folgendes Leistungskriterium formulieren: Wir erwarten, dass alle Mitarbeiter ihre Arbeitszeiten einhalten und pünktlich zur vereinbarten Zeit erscheinen. Sollte es wichtige Gründe für Verzögerungen geben, erwarten wir, dass wir frühzeitig informiert werden."

Donnerstag: Umgang mit Freunden

To-Do: Vermutlich sind einige Namen übrig geblieben. Mitarbeiter, die Sie weder der Kategorie "Fan" noch "Mitläufer" zuordnen konnten. Das sind die Freunde. Erstellen Sie zwei weitere Spalten: "Freund-Fan" und "Freund-Mitläufer". Ordnen Sie die restlichen Mitarbeiter in diese Spalten zu und fragen Sie sich dabei: Tendiert dieser Freund eher zum Fan oder zum Mitläufer?

Wichtig, weil: Die Freunde sind der Schlüssel zur Steigerung der Produktivität und des Teamzusammenhalts. Freunde, die zum Fan tendieren, können Sie leicht fördern und weiterentwickeln und erzielen schnell positive Effekte.

Tipp: Das Bild "Bei Geld hört die Freundschaft auf" ist hierbei sehr hilfreich. Richtig gute Freunde sagen auch mal einen privaten Termin ab, um bei Ihnen am Samstag zu arbeiten. Welche Freunde sonnen sich nur bei Ihnen und welche Freunde packen richtig mit an?

Freitag: Zusammenfassung schreiben

To-Do: Sortieren Sie nun Ihre Leistungskriterien nach Wichtigkeit. Was sind die Kriterien, die auf jeden Fall erfüllt werden müssen?

Wichtig, weil: Dieses Konzept hilft Ihnen auch bei der Lohngestaltung. Fans sollten deutlich mehr als Mitläufer verdienen. Daher sollten die Kriterien transparent und für die Mitarbeiter nachvollziehbar sein.

Tipp: Dabei hilft die Unterteilung in Basis-, Leistungs- und Begeisterungsdimension. Die Basisdimension bezieht sich auf grundlegende Anforderungen und Erwartungen an Mitarbeiter, z. B. Pünktlichkeit, Ehrlichkeit und die Erfüllung der Mindeststandards der Arbeitsqualität. Mitarbeiter, die Kriterien dieser Dimension auch trotz Training und Förderung nicht erfüllen, sollten gekündigt werden. In der Leistungsdimension geht es um Fähigkeiten und Bereitschaft eines Mitarbeiters, regelmäßig gute Leistung zu bringen, die über die Basisdimension hinausgehen. Das könnten z. B. besondere fachliche Fähigkeiten wie der Umgang mit Spritzmaschinen sein. Hierzu zählen auch organisatorische Fähigkeiten: Mitarbeiter der Leistungsdimension sollten sich ihren Tag selbst planen können. Die Begeisterungsdimension umfasst das Engagement, die Initiative und die Leidenschaft, mit der Mitarbeiter ihre Aufgaben angehen und zur Verbesserung des Teams und des Unternehmens beitragen. Hierzu gehört z. B. die Fähigkeit der Selbstorganisation für die nächsten drei bis fünf Tage. Oder die Art der Kommunikation mit Kunden.

Olaf Ringeisen

UPDATE

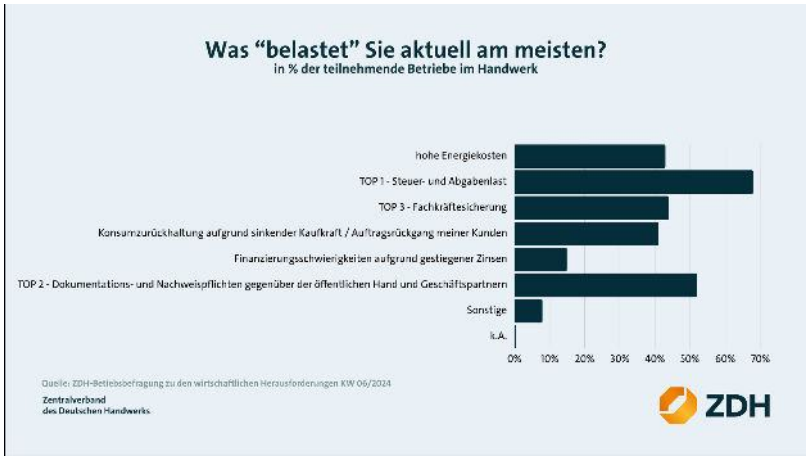
Konjunktur 2024

Zwei Weisheiten direkt zu Beginn meiner Ausführungen:

1. Belastbare Fakten sind immer ein Ergebnis der Vergangenheit
2. Bis jetzt haben wir schon alles mindestens einmal erlebt.

Nach der neuesten Umfrage des ZDH im Februar 2024 erwarten die Handwerksbetriebe in Deutschland im 2. Halbjahr deutlich rückläufige Umsatzerwartungen. Das ist für unsere Leser nichts Neues.

Bemerkenswert ist jedoch die detaillierte Auswertung der Befragung!



Der Auftragsrückgang kommt erst auf Platz 5 der Nennungen. Die ersten 4 Plätze, die als besonders belastend im aktuellen Konjunkturumfeld genannt wurden, sind hausgemacht und könnten sehr einfach durch unsere Politik gelöst werden.

Im Durchschnitt des Gesamthandwerks berichten Betriebsinhaber-/innen darüber hinaus, dass inzwischen bis zu 25 Prozent der Arbeitszeit allein für Nachweis- und Dokumentationspflichten aufgewendet werden müssten. Man stelle sich nur vor, diese Zeit könnte für produktive Aufgaben und Lösungen verwendet werden. Im Vergleich der Bundesländer untereinander ist das Bauhandwerk NRW schon in der Vergangenheit immer ein verlässlicher Barometer für Konjunkturvorhersagen gewesen. Einheitlich ist der Tenor, dass Aufträge wieder wesentlich mehr aktiv geholt werden müssen, die Nähe zum Kunden wieder wichtiger wird. 2024 wird schrumpfen, aber unter 1 Prozent.

Was ist neu? Die Jammerei des letzten Jahres in den Medien scheinen vorbei.

Mehr und mehr setzen sich Lösungsvorschläge in der öffentlichen Wahrnehmung durch: „wir brauchen schnellere Genehmigungsverfahren, einfachere Standards weniger Belastung durch Abgaben", so der Präsident der Handwerkskammer NRW auf der Neujahrspressekonferenz 2024 und ergänzt weiter zum Fachkräftemangel: „Wir werden die Probleme des demografischen Wandels nicht lösen, indem wir uns gegenseitig durch spektakuläre Marketingmaßnahmen den Nachwuchs wegschnappen".

Inzwischen ist in der Öffentlichkeit ebenfalls angekommen, dass die Politik eine effiziente Integrationspolitik nicht wirklich anstrebt. Dringend benötigte Arbeitskräfte kommen durch komplizierte bürokratische Hürden nicht in den Arbeitsmarkt.

Zusätzlich hat auch Corona die Situation verschärft. Der Übergang zwischen Schule und Beruf ist ineffizient. In diesem Sektor verharren zu viele junge Menschen zu lange und mit schlechten Erfolgsquoten.

Einfache Lösungen, wie intensive Vorbereitungskurse auf die Möglichkeiten der Ausbildung und die Gleichstellung der beruflichen und akademischen Ausbildung scheitern an föderalen Strukturen. Es bleibt festzuhalten, dass diese Aufga-



ben der Wirtschaft und der Politik bekannt sind und nach Lösungen gesucht wird.

Gesamtwirtschaftlich ist auf jeden Fall positiv zu berichten, dass sich der Inflationskorridor weiter auf das angestrebte Ziel der EZB von 2 Prozent zubewegt. Die Maßnahmen scheinen nachhaltig zu greifen, so dass eine erste kleine Zinssenkung zu Beginn des 3. Quartals wahrscheinlich ist. Dies hätte eine sehr positive psychologische Wirkung auf die Bauwirtschaft.

Gleichwohl ist die Kehrseite der Medaille, dass es mit einer Senkung der Inflationsrate keine weitere Steigerung der Baupreise geben kann. Die aktuellen Prognosen, die Kiel Economics Research & Forecasting erstellt hat, erwarten einen Rückgang in diesem Jahr von rund 3 Prozent und im kommenden Jahr von gut 6 Prozent.

Die positive konjunkturelle Richtung ab Jahresmitte bestätigt ebenfalls das statistische Bundesamt mit den Zahlen ab März. Auch wenn der Export leicht gesunken ist, hat die Produktion stark zugenommen, nämlich mit 2,1 Prozent mehr als im Vormonat. Ökonomen hatten eine Zunahme von lediglich 0,3 Prozent erwartet. Nach einer Zunahme von 1,3 Prozent im Februar verfestigen sich damit die Zeichen für eine konjunkturelle Bodenbildung, so das Handelsblatt in seiner Meldung vom 8.April 2024.

Die Belastung der zurückliegenden Erhöhungen von Leitzinsen und Energiekosten läßt langsam nach, ergänzt der Chefvolkswirt der Commerzbank. Bedeutsam sei die Erholung im Baugewerbe, die in den ersten 3 Monaten ein Plus von über 7 Prozent verzeichnen kann.

Viele von uns kennen den sogenannten Einkaufsmanagerindex, der für den Service-Sektor um 1,8 Punkte auf 50,1 Punkte im März stieg, womit das Barometer über der Marke von 50 liegt, ab der es ein Wachstum signalisiert.

Alles in allem positive Signale der nahen Zukunft. In der Gegenwart werden jedoch die Probleme der nahen Vergangenheit verarbeitet. Hierzu gehören nach wie vor Finanzierungs- und Liquiditätsengpässe bei so manchem unserer Auftraggeber. Zurückgegangene Kaufpreise, erhöhte Finanzierungszinsen und gestiegene Materialkosten werden noch länger ihre Wirkung haben. Das konsequente Forderungsmanagement zur Sicherung der eigenen Liquidität ist die Wahl der Stunde, wie viele Kollegen aus dem NFB heraus berichten.

Die Unzufriedenheit mit dem verkrusteten Zustand unserer Bürokratie hat in weiten Teilen der Bevölkerung und der Wirtschaft weiter zugenommen. Sie ist ernst zu nehmen und meiner Überzeugung wäre eine konsequente Beseitigung durch unsere Regierung der größte Produktivitätsfaktor und Schub für unsere Wirtschaft.

Wir werden sehen!

Dipl.-Vw. Rainer Stromberg

NFB-MITGLIED

Helmut Orschler, Aschaffenburg

Seit einem Jahr ist die Maler- Putz- und Trockenbaubetrieb Helmut Orschler GmbH Mitglied beim NFB. Ein Grund, sich kurz vorzustellen.





Christian Orschler

Die Helmut Orschler GmbH ist ein mittelständisches Familienunternehmen aus Hösbach (bei Aschaffenburg) mit rund 75 Mitarbeitern. Mit sieben Bauleitern, 60 Gesellen, vier Auszubildenden und drei Büroangestellten deckt das Unternehmen fast die komplette Innenausbausparte ab.

Das Unternehmen wurde 1930 gegründet und wird nun von Christian Orschler in der vierten Generation geführt. Er ist 42 Jahr alt, Maler- und Lackierermeister und staatlich geprüfter Betriebsmanager, Fachrichtung Farbe. Er ist verheiratet und Vater von drei Kindern.

Das Unternehmen hat die Leistungsschwerpunkte:

- Maler-, Tapezier- und Lackierarbeiten
- Innen- und Außenputz sowie WDVS
- Trockenbauarbeiten
- Bodenlegearbeiten
- Kreativ- und Spezialtechniken

Trotz der Unternehmensgröße wird das Objektgeschäft kaum bedient. Die Kunden sind meist Gewerbe- und Privatkunden / Investoren. Die Auftragsgrößen liegen größtenteils zwischen 50.000 und 250.000 Euro. Selten werden Aufträge von über einer Million angenommen und sind daher eine Seltenheit.

Da alle Projekte aufwandsunabhängig umgesetzt werden, sehen sich Christian Orschler und sein Team als Problemlöser und sehr flexible Dienstleister. Nach eigenen Angaben muss sich das Unternehmen nicht damit beschäftigen, zu wenig Arbeit zu haben oder Marktschwankungen ausgleichen zu müssen.

Als Generalunternehmer werden für die Bestandskunden auch Projekte mit Fremdgewerken schlüsselfertig abgedeckt.

Das Thema Ausbildung wird bei Orschler sehr ernst genommen. In jedem Lehrjahr werden bis zu drei junge Menschen ausgebildet. Ziel ist es, das Team dadurch kontinuierlich zu erweitern.

Nähere Informationen unter
www.orschler-gmbh.de

INTERVIEW

HWP Handwerkspartner Die Geschichte hinter dem Erfolg

Ein Gespräch mit dem CEO André Ryschka über Chancen, Entwicklung und Wachstum einer der TOP Handwerksgruppen in Deutschland.

Ein typischer Apriltag. André Ryschka, Geschäftsführer und CEO der HWP Handwerkspartner GmbH und ich treffen uns zwischen zwei Terminen am Niederrhein. Er ist ganz in seinem Element, der Akquisition von Unternehmen, die zu HWP passen und sich und die HWP-Gruppe weiterentwickeln sollen. André Ryschka ist ein engagierter und motivierter Unternehmer, der sich 2007 zusammen mit zwei Partnern selbständig gemacht hat. 16 Jahre später erzielt die HWP mit rund 1.000 Mitarbeitern rund 165 Millionen Euro Gesamtleistung. Ein so herausragendes Wachstumsereignis, dass ein bekannter baunaher Investor beschlossen hat, sich als strategischer Partner langfristig zu beteiligen.

André, was war Dein Antrieb zur Gründung der HWP?

Es war nicht nur mein Antrieb, sondern auch der Antrieb meiner Partner Marc Eberhardt und etwas später Holger Berszinski, diese Firmengruppe zu gründen. Wir haben alle jahrelang bei der erfolgreichen Heinrich Schmid Gruppe gearbeitet, bei der wir sehr viel lernen durften und Karriere gemacht haben.

Irgendwann kam der Zeitpunkt, unseren Weg zu gehen und ein eigenes Unternehmen zu gründen. 2007 mit 45 Jahren war ich der Älteste und habe mir gesagt: „Jetzt oder nie!“ Wir sind im Sommer mit zwei kleinen Malereinheiten und einer großen Betoninstandsetzungseinheit in Harrislee bei Flensburg an den Start gegangen.

War von Anfang an die Beteiligung eines Investors geplant?

Nein, das war sie nicht. Wir sind zehn Jahre organisch und durch kleine Zukäufe gewachsen und haben unsere beiden Sparten Maler und Ausbauer sowie Bautenschutz bis 2018 auf 45 Millionen Euro Gesamtleistung entwickelt. Und das mit Gewinn. Wir haben früh gute Kaufleute und Controller für unser Team gewonnen und schon 2011 auf eine Software umgestellt, die uns die notwendigen Zahlenwerke geliefert hat und mit der Gruppe mitgewachsen ist. Das war der richtige Schritt, wenn man so schnell wächst und diversifiziert.

2017 haben wir uns erstmalig mit der Frage einer Beteiligung im Rahmen unserer strategischen Ausrichtung auseinandergesetzt. Uns wurde schnell klar, dass unsere Innenfinanzierung nicht ausreicht, um auch größere Unternehmen in unser Wachstum zu integrieren. Also haben wir uns sowohl strategische als auch Finanzinvestoren angeschaut.

Die Entscheidung fiel zu diesem Zeitpunkt zugunsten eines Finanzinvestors, dem Family Office einer erfolgreichen Hamburger Unternehmerfamilie. Die weitere Entwicklung



André Ryschka,
Geschäftsführer und CEO der HWP Handwerkspartner GmbH

hat die Richtigkeit dieser Entscheidung bestätigt. Von 2019 bis Ende 2022 haben wir dann eine Größenordnung von 120 Millionen Euro Gesamtleistung und ca. 800 Mitarbeiter erreicht.

Mit dem Einstieg dieses Investors haben wir auch begonnen, unser drittes Standbein, die Sparte Technische Gebäudeausrichtung, kurz TGA, zu entwickeln. Ein sehr spannender und vor dem Hintergrund der ökologischen Ziele von Gesellschaft und Politik zukunftsorientierter Markt.

2023 hat sich erneut ein Family Office bei Euch beteiligt, dieses Mal aber nicht als Finanzinvestor, sondern als strategischer Investor. Was hat sich für Euch, abgesehen von der Rechtsform, verändert?

Im Unterschied zum Finanzinvestor, der einen kommunizierten Investitionszeitraum von vier bis sieben Jahren, also auf Zeit, hat und dann wieder verkauft, haben wir mit Goldbeck Robens Industrial Partners (GRIP) einen langfristigen Partner gewonnen. Ein Verkauf ist nicht vorgesehen. Dies versetzt uns in die Lage, auch langfristig wirkende Maßnahmen umsetzen zu können.

Hinter GRIP stehen die Unternehmerfamilie Goldbeck und ihr Partner Björn-Hendrik Robens. GRIP hat alle Anteile des vorherigen Investors und weitere von uns übernommen. Die Familie Goldbeck prägt mit ihrem Pioniergeist die Bauwirtschaft und ist Taktgeber für Innovation. Björn-Hendrik Robens bringt profunde Erfahrung im Aufbau von Marktführern mit ein.

Im Rahmen der strategischen Neuausrichtung und Entwicklung der HWP Gruppe haben GRIP und wir Gründungsgesellschafter die HWP finanziell insbesondere mit Eigenkapital so ausgestattet, dass wir zukünftig auch noch größere Handwerksbetriebe in unsere Gruppe aufnehmen können. Unsere heutige Bilanz mit einer Eigenkapitalquote von deutlich oberhalb von 50 Prozent kann sich wahrhaftig sehen lassen. Es geht hierbei aber um mehr als Kapital. Es geht um eine gemeinsame Strategie, die Zukunft zu gestalten. Um Bewusstsein, Haltung und Anspruch. Ziel ist es, gemeinsam zum Impulsgeber und aktiven Gestalter im stark fragmentierten Handwerkssektor zu werden und Handwerksbetrieben einen unternehmerischen Heimathafen zu bieten. Durch den Anschluss an die HWP Gruppe sind diese kompetitiver aufgestellt, denn die Effizienz steigt: Organisation, Personal, Prozesse, Strukturen, Transparenz und IT gewinnen. Dadurch können sie sich stärker auf ihr operatives Geschäft konzentrieren. Und auch Kunden profitieren von der Effizienz des HWP Verbundes und können durch das vernetzte Arbeiten unserer Niederlassungen auf die ganze Palette an HWP Dienstleistungen zurückgreifen.

Welche Ziele verfolgt GRIP mit dem Engagement bei HWP? Gibt es für die Geschäftsführung konkrete Ziele bezüglich Entwicklung, Umsatz und Ergebnis? Gibt es besondere Kennziffern? Sind diese für alle Mitarbeiter transparent?

Ja. Im Gegensatz zum vorherigen Finanzinvestor haben wir es bei GRIP mit einer Unternehmerfamilie zu tun, die mit der europaweit aufgestellten und sehr renommierten GOLDBECK



Gründer und Geschäftsführer André Ryschka, Marc Eberhardt und Holger Berszinski von HWP Handwerkspartner

Gruppe selbst in der Bauindustrie erfolgreich tätig ist. HWP bleibt eine eigenständig agierende Handwerksgruppe und soll sich so auch weiterentwickeln. Und GOLDBECK wird, wie bisher, mit seinen lokalen Handwerksunternehmen zusammenarbeiten. Gleichzeitig wird der gegenseitige Erfahrungsaustausch zwischen HWP und dem Unternehmen GOLDBECK gefördert. Wir nutzen zunehmend die sich daraus ergebenden Synergiepotenziale, beispielsweise im Einkauf, der IT, der Mitarbeiterentwicklung sowie Forschung und Entwicklung. Hier ist GOLDBECK hervorragend aufgestellt, wovon wir natürlich profitieren, wie beispielsweise bei den ESG-Kriterien, dem Umgang mit dem Lieferkettengesetz und Nachhaltigkeitskriterien.

Es gibt auch einige Projekte, bei denen die HWP mit GOLDBECK operativ zusammenarbeitet. Auch hier liegt der Fokus in der Identifikation und Nutzung von Synergien.

Ein konkretes Ziel nenne ich gern: Insgesamt wollen wir weiterwachsen und unsere Gesamtleistung in den kommenden vier bis sechs Jahren in unseren mittlerweile vier Unternehmenssparten durch organisches Wachstum und Zukäufe verdoppeln.

Die drei bisherigen Schwerpunkte Maler und Ausbauer, Bautenschutz bis hin zur TGA kann ich sehr gut nachvollziehen, aber die Sparte Dach und Solar? Wie passt das?

Die HWP hat durch alle Sparten hinweg ihren Schwerpunkt in der Sanierung, Renovierung, Instandsetzung, Wartung und im Kundendienst. Wir sind allerdings nicht stark im Neubau involviert. Die Neubautätigkeit macht lediglich ca. 10 bis 15 Prozent unserer Gesamtleistung aus.

Um das Dienstleistungspaket für unsere Kunden abzurunden, ist das Dachgewerk hochinteressant und zum Dachgewerk gehört natürlich zunehmend der Bereich Solar. Energieeffizienz und Nachhaltigkeit sind heute ein wichtiger Aspekt im Bereich Bauen und Sanieren. Daher entwickeln wir seit 2023 die Sparte Dach und Solar als vierte Kernsparte.

Was bewegt eigentümergeführte Unternehmen dazu, an die HWP zu verkaufen?

Um es auf den Punkt zu bringen: Unternehmerfamilien verkaufen an Unternehmerfamilien. Uns wird abgenommen, wahrscheinlich viel eher als einem Finanzinvestor, dass wir hier auf Augenhöhe agieren und verstehen, was die Unternehmer wollen, die an uns verkaufen. Uns traut man zu, den Übergang und die Integration erfolgreich zu gestalten.

Das zeigen uns die mehr als 20 bisher durchgeführten Transaktionen, in denen wir vielleicht nicht immer alles richtig gemacht, jedoch immer aus Fehlern gelernt und uns im Prozess weiter verbessert haben. Wichtig ist, mit Bedacht vorzugehen und nicht zu meinen, von heute auf morgen muss in der übernommenen Firma alles geändert werden.

Gibt es Eigentümer, die länger als 24 Monate an Bord bleiben?

Ja, wir haben in mehreren Transaktionen Verkäufer, die um die 40 Jahre jung sind. Diese haben eine andere Zielsetzung. Die wollen zusammen mit uns ihr Unternehmen weiterentwickeln und an Bord bleiben.

Weil wir gezeigt haben, wie Transaktionen erfolgreich funktionieren, vertraut man uns. Dazu haben wir in der Firmengruppe Möglichkeiten der Rückbeteiligungen, sowohl im veräußerten Unternehmen als auch in der GmbH selbst, etabliert.

Daneben gibt es auch Programme für Managementbeteiligungen für Führungskräfte, die aus der Handwerksgruppe selbst kommen, oder auch für Verkäufer und Manager eines übernommenen Unternehmens, die langfristig weiterarbeiten wollen. Ein Beispiel: Bei einer Übernahme haben sich die Junioren der beiden verkaufenden Eigentümerfamilien entschieden, in unserer Handwerksgruppe langfristig weiterarbeiten zu wollen. Für diese beiden haben wir



das Beteiligungsprogramm individuell angepasst.

Da unterscheiden wir uns auch von der ein oder anderen Handwerksgruppe, wo das nicht möglich ist.

Was versteht HWP genau unter Partnerschaft?

Kommunikation und Wertschätzung auf Augenhöhe. HWP bekennt sich zum Bündnis gelebter Partnerschaft schon im Namen. Mit einer Verbindlichkeit, die auf Freiheit und Eigenständigkeit baut.

Wo genau liegen die Herausforderungen bei der Integration eines übernommenen Unternehmens?

Die Herausforderung liegt darin, unterschiedliche Bereiche so zu lassen und so zu integrieren, dass es die Geschäftsabläufe nicht stört, sondern befruchtet. Das dauert in der Regel länger als wir denken.

Was wir bei einer solchen Integration unbedingt benötigen, ist der Zugriff auf die Zahlen. Wir müssen schnell und zu jeder Zeit wissen, wie das übernommene Unternehmen betriebswirtschaftlich hinsichtlich Liquidität und Rentabilität dasteht.

Wichtig ist, schon in der Due Diligence- und auch Verkaufsphase sehr genau und offen zu kommunizieren, was konkret auf den Verkäufer zukommt und wie die Prozesse laufen. Das schafft Vertrauen. Und das wiederum ist elementar für eine beidseitig gelingende partnerschaftliche Integration.

Was hat sich in Eurer Integrationsstrategie seit der Übernahme des ersten Unternehmens verändert?

HWP hat bis 2019 Firmenzuwächse in den Bereichen Maler und Ausbauer und Bautenschutz voll integriert. Seit der Hinzuahme der Sparte TGA und mit dem Kauf auch von größeren Targets, haben wir diese Strategie weiterentwickelt und verfolgen, je nach Einzelfall, drei unterschiedlichen Kategorien: die Basis-, die Teil- oder die Vollintegration. Das gibt allen mehr Flexibilität. Dabei hat natürlich die einheitlich hohe Qualität unserer Dienstleistungen und Prozesse höchste Priorität.

Darüber hinaus haben wir die Erfahrung gemacht, dass es gerade in den ersten Monaten der Integration wichtig ist, dass der Verkäufer einen zentralen Ansprechpartner vor Ort hat, der mit ihm alle etwaigen Fragen klären kann. Dieser Ansprechpartner begleitet das Unternehmen eng und ist Bindeglied zur Regionalleitung und uns Geschäftsführern. So können mögliche Fragen oder aufkommende Themen sofort eingeordnet und geklärt werden. Dieser sogenannte Post Merger Integration Manager ist auch der Prozessverantwortliche, der alles im Blick hat und genau weiß, wann am besten welcher Fachbereich eingebunden wird. Keine leichte Aufgabe, wenn man bedenkt, wie viele betriebswirtschaftliche Systeme und Prozesse aufeinander abgestimmt werden müssen. Und natürlich treffen auch unterschiedliche Kulturen und Menschen aufeinander, die sich erst einmal kennenlernen dürfen. Auch hier ist Partnerschaft der für uns relevante Wert.

Lieber André, herzlichen Dank für das interessante Gespräch.



links und auf dieser Seite:
In Zusammenarbeit mit der Brillux-Kampagne „Deine Zukunft ist bunt“ und GRACO Berlin haben Auszubildende der HWP Handwerkspartner Gruppe das Motto der Uno-Flüchtlingshilfe „Build Bridges, Not Walls!“ eindrucksvoll umgesetzt.

Das Interview führte Rainer Stromberg

STEUERN

Der Gesetzgeber ist weiterhin fleißig:

Alles neu macht der April!

Im April 2024 sind wieder eine Vielzahl von Gesetzen in Kraft getreten, die sowohl den privaten, wie den unternehmerischen Bereich direkt oder indirekt betreffen.

Nachfolgend ein kurzer Überblick über diese Neuerungen:

1. Das zweite Haushaltsfinanzierungsgesetz wurde auf den Weg gebracht. Es sieht u.a. eine höhere Luftverkehrssteuer, Sanktionsmöglichleiten beim Bürgergeld und den schrittweisen Abbau des begünstigten Agrardiesels vor.

   Die finanziellen Anreize für berufsabschlussbezogene Weiterbildungen durch das Weiterbildungsgeld und die Weiterbildungsprämie bleiben erhalten.

2. Der Haushalt 24 sieht darüber hinaus deutliche Entlastungen für die Bürgerinnen und Bürger vor.
   Allein im steuerlichen Bereich sind es ca. 15 Milliarden Euro. Bereits seit Jahresanfang gilt die zweite Stufe des Inflationsausgleichsgesetzes, mit dem die steuerlichen Freibeträge für Erwachsene und Kinder noch mal steigen und der Tarif an die Inflation angepasst wird.

3. Das Wachstumschancengesetz ist endlich in Kraft getreten.
   Vieles, was im letzten Aufsatz dargestellt wurde, wird nun auch tatsächlich umgesetzt. So wird der Ausbau der steuerlichen Forschungsförderung verbessert. Es gibt verbesserte Abschreibungsmöglichkeiten, steuerliche Anreize für den Wohnungsneubau und Verbesserung beim steuerlichen Verlustabzug und eben auch die Einführung der E-Rechnung.

   Von den ursprünglichen rund 50 Einzelmaßnahmen mit einem Entlastungsvolumen von insgesamt 6,3 Milliarden Euro ist damit etwa nur noch die Hälfte erhalten geblieben. Gestrichen wurde eben u.a. auch die Klimaschutzinvestitionsprämie.

4. Ab dem 01. April ist das neue Weiterbildungsgesetz in Kraft getreten.

Er schafft die notwendigen Instrumente, um vor allem kleine und mittelständische Unternehmen zu unterstützen. Die berufliche Weiterbildung wird leichter zugänglich gemacht, die Angebote sind übersichtlicher und stehen allen Betrieben offen. Feste Fördersätze machen die Weiterbildungsförderung transparenter und erleichtern den Agenturen für Arbeit die Umsetzung.

5. Es wird das Qualifizierungsgeld eingeführt, das Unternehmen dabei helfen soll, ihre Fachkräfte durch Qualifizierung im Betrieb zu halten. Das Geld wird den Beschäftigten als Ersatz während der Qualifizierung gezahlt.

6. Neu ist auch eine sogenannte Ausbildungsgarantie. Dazu gehören berufsorientierende Berufspraktika in Betrieben und einen Mobilitätszuschuss. Die Bundesagentur für Arbeit kann Fahrt- und Unterkunftskosten für die 1-6-wöchigen Praktika übernehmen. Den Mobilitätszuschuss können Auszubildende erhalten, die umziehen mussten, da ihre Ausbildung weit ab von zu Hause stattfindet. Im ersten Ausbildungsjahr übernimmt die Bundesagentur für Arbeit die Kosten für zwei Familienheimfahrten pro Monat.

7. Die Einkommensgrenze, ab der Eltern keinen Anspruch mehr auf Elterngeld haben, wird für Paare und Alleinerziehende ab dem 1. April 2024 auf 200.000 Euro zu versteuerndes Einkommen festgelegt.

8. Es gibt ein neues Organspenderegister. Es speichert die Entscheidungen für oder gegen eine Spende in einem zentralen Onlineverzeichnis. Die Entscheidung zur Organspende ist damit rechtlich verbindlich dokumentiert. Organspendeausweis und Patientenverfügung bleiben allerdings erhalten.

9. Nicht unerwähnt bleiben soll natürlich auch, dass der Konsum von Cannabis für Erwachsene nun legalisiert wurde.

Wir hoffen, dass wir Ihnen einen guten Überblick gegeben haben.

Autor:
Dirk Wiese, Rechtsanwalt/Steuerberater

ANZEIGE

All in One

Vorlack, Haftprimer, Absperrgrund

Seit Markteinführung der MEGA All in One Lacke, die sich durch hervorragende Direkthaftung auf vielen malertypischen Untergründen auszeichnen, kann der Handwerker eine große Anzahl seiner zu bearbeitenden Untergründe direkt und ohne speziellen Vorlack, Haftgrund, Primer oder Absperrgrund beschichten. Aber eben nicht alle!

Andreas Preuß, Leiter Produktentwicklung, stellt den neuen MEGA 060 Aqualack All in One Primer und MEGA 061 Quick & Easy Spray All in One Primer vor:



Was war euer Antrieb zur Entwicklung der neuen Primer?
Schwierige Untergründe erfordern eine spezielle haftvermittelnde, absperrende und/oder füllende Grundbeschichtung in Form von Vorlack, Allgrund, 1K- und 2K-Haftprimer oder spezielle Haft-, Füll- und Absperrgründe. Für viele Maler ist das ein kaum durchschaubarer Produktdschungel, der für wenig Anwendungssicherheit steht. Die Lösung: Ein Primer für nahezu alle Anwendungsbereiche.



Was sind die Vorteile für Handwerker?
Mit den All in One Primern schaffen Maler Sicherheit, Ordnung und Übersicht sowohl auf der Baustelle als auch in der Werkstatt. Beide Primer kombinieren die Produktstärken eines Vorlacks, eines Haftprimers und eines Absperrgrundes und sind mit wasserbasierten 1K- und 2K-Lacken sowie mit Kunstharzlacken auf Alkydharzbasis überarbeitbar. Durch die zwei Varianten ist die Verarbeitung mit Rolle, Pinsel sowie mit den MEGA Quick & Easy Spritzgeräten 2.0 und 2.1 möglich.



Bei welchen Untergründen sollten die Primer zum Einsatz kommen?
Zu den besonders schwierigen Untergründen gehören: duromere Kunststoffe, industrielle Pulverbeschichtungen, NE-Metalle, Alu-Eloxal und Edelstahl sowie stark inhaltstoffreiche, anstrichverfärbende Untergründe. Hier ist ein Primer unverzichtbar.

Was macht die Primer so universell einsetzbar?
Das Kernstück ist die moderne Bindemitteltechnologie. Ein kationisches Bindemittel sorgt dafür, dass Vorlack, Haftprimer, Füllgrund und Absperrgrund in einem Werkstoff kombiniert sind sowie für ein Maximum an Isoliervermögen und Haftung.

In welchen Bereichen können die Primer besonders punkten?
Sie setzen neue Maßstäbe in den Bereichen Haftung, Füll-, Stand- und Deckvermögen und sperren wasserlösliche Holzinhaltstoffe sowie Nikotinreste und Flecken von Wachs, Teer, Ruß, Rauch, Fett und getrockneten Wasserrändern erfolgreich ab. Die beiden High-Tech-Produkte ermöglichen eine rationelle und wirtschaftliche Verarbeitung und absolute Anwendungs- und Ergebnissicherheit.



NFBCHEFTAGE

INTERN

Ein Mai mit Hindernissen

Bereits im dritten Jahr finden die NFB Cheftage in der warmen Jahreszeit Ende Mai statt. Trotz Feiertagen und ohne Lücke im Kalender hat sich der Vorstand entschlossen, an unserer Abstimmung festzuhalten und keinen Ausweichtermin zu suchen. Zumal im Juni die Fußball EM in Deutschland startet und somit sämtliche Tagungshotels unbezahlbar wurden.

Eins vorab: Das Jahr 2025 findet außerhalb jeglicher Ferien vom 21.Mai bis 23.Mai 2025 in Hamburg statt. Daher schon jetzt bitte vormerken.

Aber halten wir Ausblick auf die Cheftage 2024 in Berlin.

Cyberkriminalität – eine unterschätzte Gefahr
Die Digitalisierung ist auf dem Vormarsch. Doch neben den Chancen gibt es auch Risiken, die wir nicht außer Acht lassen dürfen. Cyberkriminalität ist eine solche Bedrohung. Oftmals glauben Handwerksbetriebe, sie seien zu klein, um ins Visier von Internetkriminellen zu geraten. Doch diese Annahme ist ein Trugschluss. Fast jeder fünfte Betrieb wurde bereits Opfer eines Hackerangriffs. Ransomware und Spyware sind besonders gefährlich. Ransomware verschlüsselt Dateien, um den Handwerker zu erpressen, während Spyware Passwörter ausspioniert und den Betriebs-Computer kompromittiert. Die Folgen sind nicht nur finanzieller Schaden, sondern auch Reputationseinbußen.

Schutzmaßnahmen und Sensibilisierung
Es ist daher von entscheidender Bedeutung, dass sich Handwerksbetriebe aktiv mit dem Thema IT-Sicherheit auseinandersetzen. Mit Lars Huwald vom LKA Berlin werden wir einen Ausflug in diese so unbekannte Welt machen.

Der Arbeitsmarkt im Handwerk unterliegt einem stetigen Wandel. Eine viel diskutierte Entwicklung ist die Vier-Tage-Woche. Immer mehr Betriebe erkennen die Vorteile einer verkürzten Arbeitszeit. Eine ausgewogene Work-Life-Balance ist nicht nur für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wichtig, sondern auch für die Produktivität und Zufriedenheit im Betrieb. Die Uni Münster hat dazu ein Forschungsprojekt gestartet. Wir werden mit Prof. Dr. Julia Backmann den aktuellen Stand der Studie sehen und in Disskussion um die Zukunft gehen.

Wortgewaltig, ehrlich und geradlinig
In seinem mitreißenden Vortrag wird uns Wolfgang Bosbach aufzeigen, wie bedeutend die Demokratie für den Erfolg Deutschlands ist. Als Vollblutpolitiker hat er einzigartige Einblicke in das Politikgeschehen gewonnen und ist stets für seine Überzeugungen eingestanden. Dabei schwingt er keine Wahlkampfreden, sondern vermittelt politische Gedanken auf humor- und verständnisvolle Art und Weise.

Mit diesen und weiteren Referenten und Themen werden wir, neben den touristischen und kulinarischen Highlights auf Lande wie zu Wasser, wieder tolle gemeinsame Stunden verbringen.

Wir freuen uns auf darauf.

Autor:
Michael Brendel

LEINEMANN PARTNER RECHTSANWÄLTE

RECHT

Was nun?

Keine Kündigung wegen Mängeln vor Abnahme im VOB/B-Vertrag

Der BGH hatte in seinem Urteil vom 19.01.2023 – VII ZR 34/20 – entschieden, dass die Kündigungsregelung in § 4 Abs. 7 Satz 3 i.V.m. § 8 Abs. 3 Nr. 1 Var. 1 VOB/B (2002) den Auftragnehmer (AN) i.S.v. § 307 Abs. 1 Satz 1, Abs. 2 Nr. 1 BGB unangemessen benachteiligt und daher unwirksam ist. Im entschiedenen Fall war der Auftraggeber (AG) der Verwender der VOB/B, indem er sie in das Vertragsverhältnis einbezogen hatte.

Das hat zur Folge, dass der AG wegen etwaiger Mängel während der Ausführung keine Kündigung aussprechen, den Mangel selbst beseitigen und hierfür eine Erstattung der Ersatzvornahmekosten verlangen kann. Wie wurde diese Entscheidung begründet und was kann ein AG nun unternehmen, wenn sich die Leistungen des AN schon vor Abnahme als mangelhaft herausstellen?

I. Ausgangslage

§ 4 Abs. 7 VOB/B lautet: Leistungen, die schon während der Ausführung als mangelhaft oder vertragswidrig erkannt werden, hat der Auftragnehmer auf eigene Kosten durch mangelfreie zu ersetzen. Hat der Auftragnehmer den Mangel oder die Vertragswidrigkeit zu vertreten, so hat er auch den daraus entstehenden Schaden zu ersetzen. Kommt der Auftragnehmer der Pflicht zur Beseitigung des Mangels nicht nach, so kann ihm der Auftraggeber eine angemessene Frist zur Beseitigung des Mangels setzen und erklären, dass er nach fruchtlosem Ablauf der Frist den Vertrag kündigen werde (§ 8 Absatz 3)

§ 8 Abs. 3 VOB/B lautet: Der Auftraggeber kann den Vertrag kündigen, wenn in den Fällen des § 4 Absätze 7 und 8 Nummer 1 und des § 5 Absatz 4 die gesetzte Frist fruchtlos abgelaufen ist. Die Kündigung kann auf einen in sich abgeschlossenen Teil der vertraglichen Leistung beschränkt werden.

Üblicherweise rügte der AG nach diesen Regelungen einen festgestellten Mangel vor Abnahme beim AN und setze ihm eine Frist zur Beseitigung. Beseitigte der AN diesen Mangel nicht und kam auch seiner Beweislast, dass es sich um eine mangelfreie Leistung handele nicht nach, setzte der AG eine Nachfrist und drohte die (Teil-) Kündigung des Vertrages an mit der Maßgabe, dass er den Mangel selbst auf Kosten des AN beseitigen werde. Die hierfür aufgewandten Ersatzvornahmekosten machte er dann beim AN geltend.

Das geht nun so nicht mehr, was der BGH in seiner Entscheidung wie folgt begründete:

II. Die Entscheidung des BGH vom 19.01.2023 – VII ZR 34/20

Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB) sind gemäß ihrem objektiven Inhalt und typischen Sinn einheitlich so auszulegen, wie sie von verständigen und redlichen Vertragspartnern unter Abwägung der Interessen der normalerweise beteiligten Verkehrskreise verstanden werden, wobei die Verständnismöglichkeiten des durchschnittlichen Vertragspartners des Verwenders zu Grunde zu legen sind. Dabei ist in erster Linie der Wortlaut der auszulegenden Klausel maßgeblich und diese Auslegungsgrundsätze gelten auch für die VOB/B.

Ist der Wortlaut nicht eindeutig, kommt es entscheidend darauf an, wie die Klausel aus Sicht der typischerweise an Geschäften dieser Art beteiligten Verkehrskreise zu verstehen ist.

Dabei sind auch der Sinn und Zweck einer Klausel sowie systematische Gesichtspunkte zu berücksichtigen.

Eine Formularklausel ist vor dem Hintergrund des gesamten Formularvertrags zu interpretieren. Sind nach Ausschöpfung aller in Betracht kommenden Auslegungsregeln mehrere Auslegungen rechtlich vertretbar, gehen Zweifel bei der Auslegung gem. § 305c Abs. 2 BGB zu Lasten des Verwenders.

Nach diesen Grundsätzen ist gem. § 305c Abs. 2 BGB die kundenfeindlichste Auslegung zu Grunde zu legen, wenn diese im Rahmen einer vorzunehmenden Inhaltskontrolle zur Unwirksamkeit der Klausel führt und dadurch den Vertragspartner des Verwenders begünstigt.

Die Sanktion der Kündigung aus wichtigem Grund kann einschränkungslos in jedem denkbaren Fall festgestellter Vertragswidrigkeit oder Mangelhaftigkeit ausgesprochen werden.

Diese Möglichkeit besteht losgelöst davon, welches Gewicht der Vertragswidrigkeit oder dem Mangel im Hinblick auf die Fortsetzung des Vertragsverhältnisses zukommt.

§ 4 Nr. 7 Satz 3 VOB/B (2002) und ebenso dessen Satz 1, an den Satz 3 anknüpft, differenzieren nicht nach der Ursache, der Art, dem Umfang, der Schwere oder den Auswirkungen der Vertragswidrigkeit oder des Mangels, so dass selbst unwesentliche Mängel, die den Auftraggeber nach § 640 Abs. 1 Satz 2 BGB nicht zur Verweigerung der Abnahme berechtigen würden, zur Kündigung aus wichtigem Grund führen können.





Aus der systematischen Stellung und dem Regelungszusammenhang der Klauseln ergeben sich keine Anhaltspunkte dafür, dass ganz geringfügige und unbedeutende Vertragswidrigkeiten oder Mängel kein Kündigungsrecht aus wichtigem Grund begründen könnten.

Die Kündigungsregelung nach § 4 Nr. 7 Satz 3 i.V.m. § 8 Nr. 3 Abs. 1 Satz 1 Var. 1 VOB/B (2002) ist anhand der richterrechtlich entwickelten Grundsätze zu messen, nach denen der AG einen Werkvertrag aus wichtigem Grund kündigen kann. Das Recht eines AG, einen Werkvertrag aus wichtigem Grund zu kündigen, ist für ab dem 01.01.2002, aber vor Einführung von § 648a BGB geschlossene Verträge richterrechtlich anerkannt und folgt aus dem Rechtsgedanken des § 314 BGB.

Voraussetzung einer Kündigung aus wichtigem Grund ist, dass der AN durch ein den Vertragszweck gefährdendes Verhalten die vertragliche Vertrauensgrundlage derart erschüttert hat, dass dem AG unter Berücksichtigung aller Umstände des Einzelfalls und unter Abwägung der beiderseitigen Interessen die Fortsetzung des Vertragsverhältnisses nicht zugemutet werden kann.

Eine vertragswidrige oder mangelhafte Werkleistung in der Ausführungsphase kann im Hinblick auf die zu berücksichtigende Dispositionsfreiheit des AN nur dann ein wichtiger Grund sein, wenn weitere Umstände hinzutreten, die die Vertragsfortsetzung für den AG unzumutbar machen.

Solche können sich im Einzelfall aus Umständen ergeben, die einen Bezug zur potenziell mangelhaften oder vertragswidrigen Leistung aufweisen, sofern diese in der Gesamtabwägung so schwer wiegen, dass sie zu einer tiefgehenden Störung der für die Fortsetzung des Vertrags notwendigen Vertrauensbeziehung geführt haben.

Ein berechtigtes Interesse des AG, die Fertigstellung durch den AN nicht mehr abwarten zu müssen, kann etwa aus der Ursache, der Art, dem Umfang, der Schwere oder den Auswirkungen der Vertragswidrigkeit oder des Mangels folgen. Die Kündigungsregelung in § 4 Nr. 7 Satz 3 i.V.m. § 8 Nr. 3 Abs. 1 Satz 1 Var. 1 VOB/B (2002) weicht nach dem maßgeblichen Klauselverständnis von diesen wesentlichen Grundgedanken ab und ist daher unwirksam.

§ 8 Nr. 3 Abs. 1 Satz 1 VOB/B (2002) bleibt im Übrigen - soweit die Bestimmung nicht auf § 4 Nr. 7 VOB/B (2002) rückbezogen ist - wirksam.

III. Und was nun?

Maßgebend ist zunächst einmal, ob eine vom AG erklärte Kündigung auch als außerordentliche Kündigung nach § 648 a BGB Bestand hätte.

§ 648 a BGB lautet:
(1) Beide Vertragsparteien können den Vertrag aus wichtigem Grund ohne Einhaltung einer Kündigungsfrist kündigen. Ein wichtiger Grund liegt vor, wenn dem kündigenden Teil unter Berücksichtigung aller Umstände des Einzelfalls und unter Abwägung der beiderseitigen Interessen die Fortsetzung des Vertragsverhältnisses



bis zur Fertigstellung des Werks nicht zugemutet werden kann.

(2) Eine Teilkündigung ist möglich; sie muss sich auf einen abgrenzbaren Teil des geschuldeten Werks beziehen.

Für zukünftige Vorgehensweisen kommen mehrere Fallgestaltungen in Betracht:

1. Sind die vom AN erbrachten Leistungen mit wesentlichen Mängeln behaftet, die aus technischen Gründen im weiteren Bauablauf nicht mehr zu beseitigen sind, liegt ein Kündigungsrecht aus wichtigem Grund vor.
2. Liegen unwesentliche nicht mehr zu beseitigende Mängel vor, scheidet eine Kündigung aus wichtigem Grund aus, weil unwesentliche Mängel nicht dazu berechtigten, die Abnahme zu verweigern. Das liegt daran, dass dem AN die Dispositionsfreiheit zukommt, die Mängel bis zum Eintritt der Fälligkeit (Abnahme) bei eigenständiger Bestimmung des Zeitpunktes zu beseitigen.
3. Etwas anderes gilt, wenn das Interesse des AG auf eine Mängelbeseitigung zu einem bestimmten Zeitpunkt gerichtet ist, etwa dann, wenn der AG schon frühzeitig Teile des zu errichtenden Werkes anderen Unternehmern aufnahmebereit also mangelfrei zur Verfügung stellen will.

Haben die Parteien im Vertrag z.B. Zwischenfristen vereinbart, muss der AN die erforderlichen, bestimmten Leistungen bis zum Ablauf dieser Zwischenfristen erbringen.

Dann ist der Herstellungsanspruch fällig und der AG könnte ab diesem Zeitpunkt Schadensersatz verlangen. Hat der AN die entsprechende Leistung also nicht innerhalb dieser Frist erbracht, kann der AG diese (Teil-) Leistung nach § 648 a BGB kündigen.

IV. Ergebnis

1. Eine Kündigung des Vertrages wegen einer mangelhaften Leistung vor Abnahme nach § 4 Abs. 7 i.V.m. § 8 Abs. 3 BGB kommt nicht mehr in Betracht.
2. Der AG kann also vor Abnahme die festgestellten Mängel nicht von einem Dritten beseitigen und sich vom AN die Kosten erstatten lassen.
3. Der AG kann aber vor Abnahme den Vertrag nach § 648 a BGB kündigen und Kostenerstattung verlangen, wenn
   a) ein wesentlicher Mangel vorliegt, der aus technischen Gründen im weiteren Bauablauf nicht mehr zu beseitigen ist
   b) der AN Leistungen zu einem vereinbarten Zwischentermin nicht mangelfrei erbracht hat und ein anderer Unternehmer darauf aufbauen muss.
4. Wegen behebbarer unwesentlicher und/ oder wesentlicher Mängel vor Abnahme ohne Zwischentermin kann eine Kündigung aus wichtigem Grund nach § 648 a BGB nicht gekündigt werden.
5. Eine freie Kündigung nach § 648 BGB kann der AG jederzeit aussprechen.

Autor:
Thomas Hildebrand
Leinemann Partner Rechtsanwälte

MITGLIEDER

Malermeister AHLE GmbH
Friedrich-List-Straße 6
33100 Paderborn
Tel.: 05251 / 15299 - 0
Fax: 05251 / 15299 - 99
www.malermeister-ahle.de

Michael Brendel Consulting
Hopfenweg 16
12357 Berlin
Tel: 0170 4569122
m.brendel@consult-bln.de

Brückl GmbH & Co. KG
Nürnberger Straße 107a
97076 Würzburg
Tel.: 0931 / 29 92 10
Fax: 0931 / 29 92 - 125
www.brueckl.de

Christ + Wagenseil GmbH
Beim Hammerschmied 6
88299 Leutkirch
Tel.: 07561 / 82 68 12
Fax: 07561 / 21 40
www.malercw.de

Dahm
Moselbachstraße 9
54470 Bernkastel-Kues
Tel.: 06531 / 44 76
Fax: 06531 / 79 66
www.dahm.de

Karl Eck GmbH
Benzstraße 7
69221 Dossenheim
Tel.: 06221 / 87 60 - 0
Fax: 06221 / 87 60 60
www.maler-eck.de

Farben Bauer GmbH & Co. KG
Regensburger Straße 67
93138 Lappersdorf

Tel.: 0941 / 8905060
Fax: 0941 / 87949
www.farbenbauer.de

Dierkes Gruppe GmbH
Martener Straße 523
44379 Dortmund
Tel.: 0231 / 96 13 08 - 0
Fax: 0231/ 96 13 08 22
www.firmengruppe-dierkes.de

Ulrich Dierkes
ö.BuV. Sachverständiger
Frohnauer Weg 7
44388 Dortmund
ulrich.dierkes@gmx.de

Anton Geiselhart GmbH & Co. KG
Malereibetriebe
Marktstraße 195
72793 Pfullingen
Tel.: 07121 / 923480
Fax: 07121 / 923 - 444
www.anton-geiselhart.de

Göbel GmbH + Co.KG
Wildunger Landstraße 19
34477 Twistetal
Tel.: 05695 / 99 11 90
Fax: 05695 / 99 11 919
www.maler-goebel.de

Habekost GmbH
Lerchenkamp 15
31137 Hildesheim
Tel.: 05121 / 76 61 13
Fax: 05121 / 76 61 22
www.habekost.de

Haring
Ausbau + Fassade GmbH
Boschstraße 10
69469 Weinheim
Tel.: 06201 / 61 841
Fax: 06201 / 16 606
www.haring.de

Aug. Hespenheide GmbH & Co KG
Innsbrucker Straße 96
28215 Bremen
Tel.: 0421 / 37 76 50
Fax: 0421 / 37 76 530
www.aug-hespenheide.de

Herm. Hohmann GmbH Baudekoration
Frankfurter Straße 142
36043 Fulda
Tel.: 0661 / 194 15 9-0
Fax: 0661 / 194 15 9-20
www.herm-hohmann.de

K+K. Hollenbach Malerwerkstätten
GmbH & Co KG
Asbrookdamm 44
22115 Hamburg
Tel.: 040 / 71 60 60-17
Fax: 040 /71 51 050
www-malermeister-ahle.de

Maler Hött GmbH
Zurmaiener Straße 51
54292 Trier
Tel.: 0651 / 28 59-0
Fax: 0651 / 14 93 11
www.maler-hoett.de

HWP | Handwerkspartner GmbH
Borsteler Bogen 27c
22453 Hamburg
Tel.: 040 / 46899840
Fax: 040 / 468998429
www.hwp-handwerkspartner.de

ilako Industrielackierung + Korrisions-
schutz GmbH & Co. KG
Dessauer Landstraße 60
06385 Aken
Tel.: 034909 / 897-15
Fax: 05251 / 897-69
www.ilako.de

Jetter Firmengruppe
Maybachstraße 1
72348 Rosenfeld
Tel.: 07428 / 9389-10
Fax: 07428 / 9389-20
www.jetter-rosenfeld.de

Kaminski und Brendel
Malereibetrieb GmbH
Alboinstraße 96
12103 Berlin
Tel.: 030 / 74 06 74-0
Fax: 030 / 74 06 74-10
www.kaminski-und-brendel.de

Kluge Malerbetrieb GmbH
Dietzgenstraße 56
13156 Berlin
Tel.: 030 4762489
www.malerbetrieb-kluge.de

Kolb & Kern GmbH
Lauestraße 5
63741 Aschaffenburg
Tel.: 06021 / 85 91-20
Fax: 06021 / 85 91-22
www.kolb-kern.de

malerknoll GmbH & Co. KG
Gewerbestraße N 12
86857 Hurlach
tel: 08248 / 89389-0
www.malerknoll.de

Peter Kröger Malerwerkstätten GmbH
Hamburger Straße 139
25337 Elmshorn
Tel.: 04121 / 72 054
Fax: 04121 / 75 140

Jakob Lauer GmbH
Schwedenstraße 28
77948 Friesenheim
Tel.: 07821 / 96 89-23
Fax: 07821 / 96 89-20
www.jakoblauer.de

Dietmar Lutz Malermeister GmbH
Ferdinandstraße 2
12209 Berlin
Tel.: 030 / 772 30 12
www.maler-lutz.de

Wolfgang Lüttgens GmbH Berlin
Akazienallee 28
14050 Berlin
Tel.: 030 / 300 679-0
Fax: 030 / 300 679-29
www.luettgens-malereibetriebe.de

Marotzke Malereibetriebe GmbH
Lotzestraße 17
12205 Berlin
Tel.: 030 / 627 919-0
Fax: 030 / 44 13 10
www.marotzke.de

Montel GmbH
Rainer Stromberg
Hauptstraße 105
40668 Meerbusch
Tel: 0162 7770008
www.montel-gmbh.de

Moseler GmbH
Uferallee 33
54492 Zeltingen
Tel.: 06532 / 93830
Fax: 06532 / 938310
www.moseler.de

Thomas Möller GmbH Malereibetriebe
Herrengraben 2
21465 Reinbek
Tel.: 040 / 780 183-0
Fax: 040 / 780 183-30
www.thomas-moeller.com

Nietiedt GmbH Oberflächentechnik- und Malerbetriebe
Zum Ölhafen 6
26384 Wilhelmshaven
Tel.: 04421 / 3004-00
Fax: 04421 / 3004-100
www.nietiedt.de

Helmut Orschler GmbH
Frohnradstraße 14
63768 Hösbach
Tel.: 06021 / 3349-0
Fax: 06021 / 3349-50
www.orschler-gmbh.de

Thomas Rath GmbH
Dannenkamp 8
22869 Schenefeld
Tel.: 040 / 840 577-0
Fax: 040 / 840 577-62
www.malereibetrieb-rath.de

renfordt Malerfachbetrieb GmbH
Schwerter Straße 25
58642 Iserlohn
Tel.: 02374 / 93 69-0
Fax: 02374 / 93 69-20
www.renfordt.de

Malerwerkstatt Ringeisen GmbH
Robert-Bosch-Straße 22
37154 Northeim
Tel.: 05551 / 976 40
Fax: 05551 / 976 10
www.ring-eisen.de

Jörg Schmitz GmbH & Co. KG
Kappeler Straße 39
40597 Düsseldorf
Tel.: 0211 / 700 5253
Fax: 0211 / 700 52 51
www.malerplusparkett.de

Scholten Malerfachbetrieb GmbH
Sieglitzhofer Straße 11
91054 Erlangen
Tel.: 09131 / 53 620
www.maler-scholten.de

Hans-Georg Siebrecht Malereibetrieb GmbH
Senator-Böhmers-Straße 25
28197 Bremen
Tel.: 0421 / 52 93 55
Fax: 0421 / 52 93 67
www.siebrecht-malereibetrieb.de

Spohn Malerbetrieb GmbH
Am Eisweiher 22
74821 Mosbach
Tel.: 06261 / 93 21-10
Fax: 06261 / 93 21-24
www.spohn-maler.de

Steuernagel & Lampert GmbH
Jahnstraße 44
64401 Groß-Bieberau
Tel.: 06162 / 911 780
Fax: 06162 / 911 789
www.steula.com

temps GmbH malereibetriebe
Hertzstraße 1
31535 Neustadt am Rübenberge
Tel.: 05032 / 803-0
Fax: 05032 / 803-30
www.temps.de

Uwe Walter Gruppe
Meinbergstraße 69/71
44269 Düsseldorf
Tel.: 0231 / 427 857 05
Fax: 0231 / 427 857 09
www.uwe-walter-gruppe.de

Malermeister Karl Wirgens GmbH
Carl-Zeiss-Straße 40
55129 Mainz
Tel.: 06131 / 227119
Fax: 06131 / 237119
www.maler-wirges.de

FÖRDERMITGLIEDER

Caparol Farben Lacke Bautenschutz
GmbH & Co. Vertriebs KG
Roßdörfer Straße 50
64372 Ober Ramstadt
www.caparol.de

WinWorker GmbH
Emmericher Weg 12
47574 Goch
www.winworker.de

[redacted]

Storch Malerwerkzeuge & Profigeräte GmbH
Platz der Republik 6 - 8
42107 Wuppertal
www.storch.de

die Wertschöpfer GmbH
Lederstraße 126
72764 Reutlingen
www.diewertschoepfer.de

Hilti Deutschland AG
Hiltistraße 2
86916 Kaufering
www.hilti.com

Skamol Group
Sletvey 2c
DK-8310 Tranbjerg
www.skamol.com

Mehr möglich. Das Gerüst System.

Wilhelm Layher GmbH & Co KG
Ochsenbacher Straße 56
74363 Güglingen - Eibensbach
www.layher.de

CMS Dienstleistungs-GmbH
In der Pfingstweide 2
64372 Ober-Ramstadt
www.cms-gruppe.de

MEGA eG
Fangdieckstraße 45
22547 Hamburg
www.mega.de

VORSCHAU 2024 + 2025



NFBCHEFTAGE

29. bis 31. Mai 2024
Cheftage in Berlin

NFB Come Together

19. bis 20. September 2024

NFBCHEFTAGE

21. bis 23. Mai 2025
Cheftage in Hamburg

IMPRESSUM

Herausgeber
NFB Neues Forum Baumanagement e.V.
Lieselotte-Berger-Straße 44
12355 Berlin

info@n-f-b.de
www.n-f-b.de

Redaktionsteam dieser Ausgabe
Michael Brendel (leitender Redakteur)
Rainer Stromberg

Layout / Satz
K2G Agentur für Markenführung e. K.
www.k2g.de / info@k2g.de

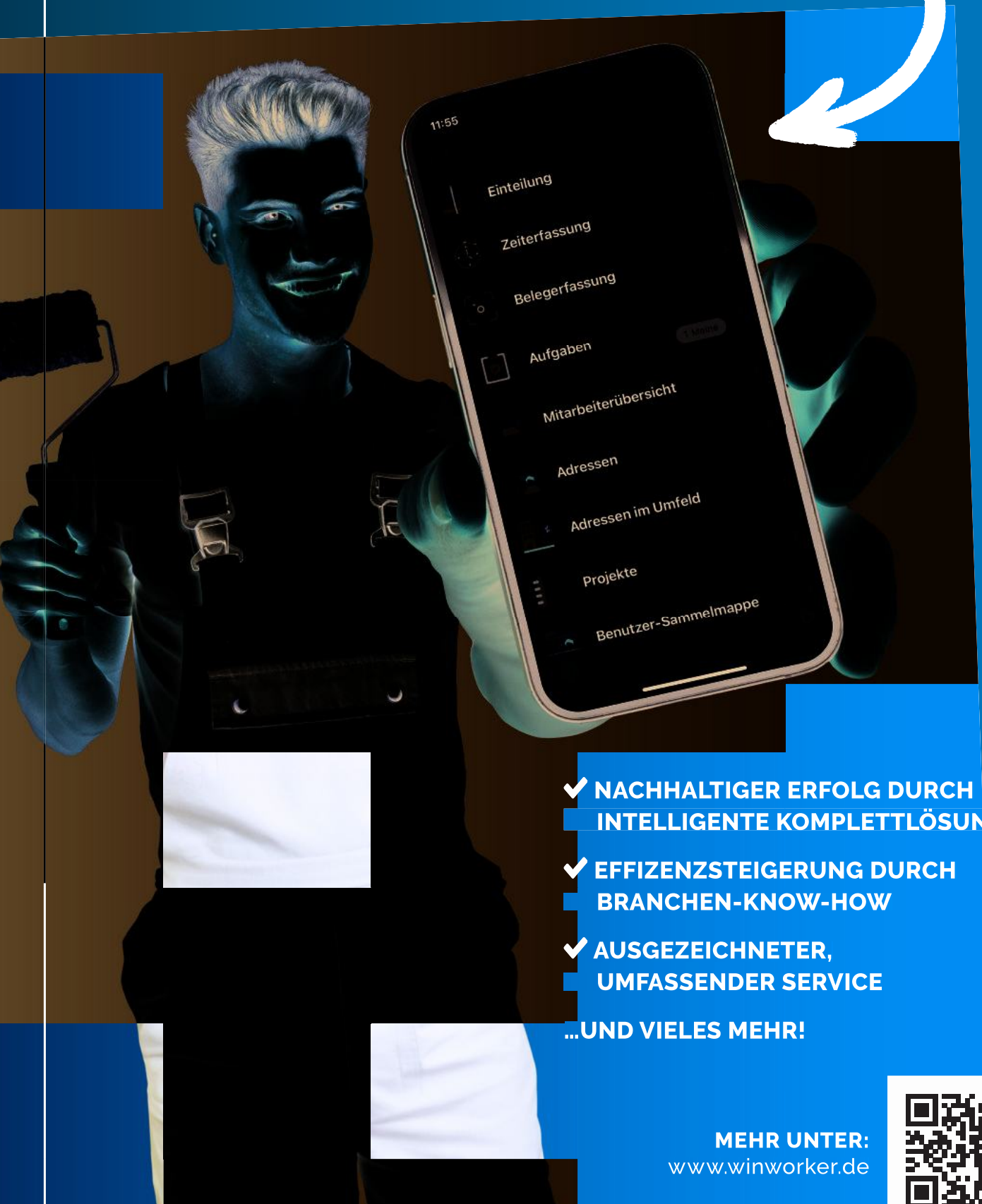
Druck
Wir machen Druck, Backnang

Bildhinweise
Titelbild: # 178990229, boggy22, iStock.com
S. 3: privat
S. 4: # 968826912, skynesher, iStock.com
118089005, Spiderstock, iStock.com, HWP Handwerkspartner
S. 5: # 1346556089. oxinoxi, iStock.com
S. 6: # 1412632080, bsd studio, iStock.com
S. 7-9: Malerbetrieb Kluge
S. 10-11: Michael Brendel
S. 13: # 968826912, skynesher, iStock.com
S. 15: # 118089005, Spiderstock
S. 18: #1304877755, cyano66. iStock.com
S. 19: Helmut Orschler
S. 21-23: HWP Handwerkspartner
S. 24/25: # 472293437, FrankRamspott, iStock.com
S. 29: # 1407033691, nicoletaionescu, iStock.com
S. 30 /31: #1941053267, Max Mamchurov. iStock.com
S. 35: # 1206044835, Aquir, iStock.com

Nachdruck, auch auszugsweise, ist nur mit Genehmigung des Herausgebers zulässig. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht in jedem Fall die Meinung des Herausgebers wieder. Entgelt ist im Mitgliedsbeitrag enthalten. Erscheinungsweise 2x jährlich.

WINWORKER
by CRAFTVIEW

DEIN HAND WERK IN DEINER



- **NACHHALTIGER ERFOLG DURCH INTELLIGENTE KOMPLETTLÖSUNGEN**
- **EFFIZENZSTEIGERUNG DURCH BRANCHEN-KNOW-HOW**
- **AUSGEZEICHNETER, UMFASSENDER SERVICE**

...UND VIELES MEHR!

MEHR UNTER:
www.winworker.de