

# Baustein für Baustein

Nur mit Meisterbrief und Gründungskredit begann Stefan Golißa 2004 seine Laufbahn als Unternehmer. Betrieb und Karriere hat er seitdem systematisch weiterentwickelt, technisch und kaufmännisch. Heute ist das Unternehmen so gut strukturiert, dass Golißa sich politisch engagieren kann – als Bezirksbürgermeister.



Später mal Chef zu sein, wird vielen Unternehmern im Dachdeckerhandwerk geradezu in die Wiege gelegt. Nicht wenige und viele erfolgreiche Dachdeckerunternehmen bestehen seit Generationen. Vieles ist bereits da, wenn der Junior in die erste Reihe rückt – das Firmengelände, die Mitarbeiter, der Fuhrpark, ein örtliches Netzwerk und vor allem Kunden. Die Hauptaufgabe des

neuen Chefs besteht dann meist darin, frischen Wind das Unternehmen zu bringen, dessen Teil er oder sie jahrelang war.

Stefan Golißba stieg 2004 unter anderen Voraussetzungen in das Bedachungsgeschäft ein. „Eigentlich wollte ich Bankkaufmann werden“, sagt der 38-Jährige beim Treffen im Düsseldorfer Stadtbezirk 5 im Norden der Stadt. Das Interesse am Dachdeckerhandwerk kam eher zufällig über einen Ferienjob, berichtet er. Sein Betrieb befindet sich in den Räumlichkeiten eines ehemaligen Reifenhändlers, eher funktionell als repräsentativ. Aber mit einem entscheidenden Vorteil, erklärt Golißba: „Von hier aus erreichen wir unsere Kunden mit deutlich weniger Zeitaufwand als früher. Sie können sich ausrechnen, was es kostet, wenn acht Fahrzeuge jeden Tag im Berufsverkehr festhängen.“ Ausrechnen, analysieren, planen – typische Ansätze für den zweifachen Familienvater, der genauso zielstrebig seinen Betrieb aufgebaut hat. 2004, vier Wochen nach Erhalt des Meisterbriefs in Moers, machte Golißba seinen Betrieb auf. Mehr Risiko, aber auch mehr Geld, wenn man es gut macht – diese Voraussetzung schreckte Golißba nicht ab: „Ich habe mir das von Anfang zugetraut, es gut zu machen.“

### Start vier Wochen nach dem Meisterbrief

Beraten von der örtlichen Handwerkskammer und ausgestattet mit einem Existenzgründungsdarlehen der KfW finanzierte Golißba die ersten Betriebsmittel, inserierte in Stadtteilmagazinen und begann, von Null. „Rückblickend betrachtet wäre es natürlich hilfreich gewesen, einen Mentor oder einen familiären Dachdeckerhintergrund zu haben.“ Offen berichtet Golißba über Bereiche, in denen er als Anfänger Lehrgeld zahlen musste. In der Kalkulation zum Beispiel: „Man will in den Markt rein und setzt einen Stundenverrechnungssatz an, der eigentlich zu niedrig ist. Erklären Sie dann mal den Kunden, warum sie plötzlich mehr Geld brauchen. Das ist ein Problem.“ Auch mal bewusst nicht zu tun, was der Kunde wünscht, sieht Golißba als Teil seines Lernprozesses in den ersten Jahren. Zunächst alleine auf der Baustelle, vergrößerte Golißba seinen Betrieb bis 2008 auf zwei Gesellen und einen Azubi aus. Klassische Aufbaujahre, in denen der junge Chef vor allem in sich selbst investierte, durch Weiterbildungen. „Zwei Dinge waren mir von Anfang an klar: Dass mir die Leute nicht von alleine die Bude einrennen und dass viele Handwerker gute Fachtechniker, aber wenige gute Kaufleute sind. Diesen Bereich wollte ich abdecken.“ Der erste Schritt – absolviert nach der Arbeit in der Abendschule – war der Betriebswirt im Handwerk. Schritt Nr. 2 war, als Gebäudeenergieausweise stark ins Gespräch kamen, die Weiterbildung zum Gebäudeenergieberater, ebenfalls Abends. Schließlich rundete er sein Profil noch mit dem Solarteur ab – wiederum in der Abendschule. „Ich möchte ungern Dinge verkaufen, von denen ich keine Ahnung habe“, fasst Golißba seine Einstellung zusammen.

### Einmal angestellt und zurück

Insgesamt eine Zeit intensiver Belastung mit andauernder Sieben-Tage-Woche. Golißba war verheiratet, junger Vater, befand sich gefühlt im Hamsterrad und die Aussicht, als angestellter Meister Arbeit in geregelteren Abläufen zu erleben, war plötzlich verlockend. Als das Angebot eines durchaus renommierten Betriebes kam, verbunden mit der Aussicht, den Betrieb perspektivisch übernehmen zu können, griff Golißba 2008 zu. Dazu kam der Reiz, sich einen größeren Betrieb mit insgesamt 18 Mitarbeitern mal genauer anzuschauen. „Ich war jung genug zu sagen, dass machst Du jetzt mal“, erzählt Golißba, immer mit der Option, im Zweifel wieder in die

Selbstständigkeit zurückzukehren. Die bestehenden Betriebe wurden zusammengelegt und Golißa fungierte gut zweieinhalb Jahre lang als Betriebsleiter. Als die zugesagte Übernahme des Betriebes jedoch in immer weitere Ferne rückte, zog Golißa die Notbremse und ging 2011 erneut in die Selbstständigkeit.

### Erfahrungen für den zweiten Anlauf

Die Zeit sieht er jedoch nicht als verlorene, denn viele Erfahrungen aus dem Betrieb ließ er in den zweiten Anlauf mit einfließen und hatte ein klares Bild vor Augen, wie er sein Unternehmen bis ins Detail gestalten wollte. „Fachlich und kaufmännisch war ich bereits gut aufgestellt. Der Baustein, der mir noch fehlte, war das Wissen über die Organisation von betrieblichen Abläufen.“ Golißa fand dort unter anderem technische Hilfsmittel vor, die er noch heute einsetzt und deren Einsatzbereich er im eigenen Betrieb ständig weiterentwickelt hat. Jeder Mitarbeiter besitzt eine Kamera, telefoniert wird mit Headsets, kommuniziert mit Whatsapp, die Zeiterfassung und Fahrzeugortung erfolgt digital. Auffällig im Versammlungsraum des Betriebes ist die große Beamerleinwand. Hier findet zu Beginn jedes Arbeitstages ein Treffen statt, bei dem mit aktuellen Bildern hinterlegt die anstehenden Aufgaben und Arbeitsschritte im Team besprochen. „Die Meister fahren jede Baustelle vor Beginn der Arbeiten an und fotografieren. Bevor meine Mitarbeiter rausfahren wissen sie, wie die Baustelle aussieht. Das minimiert die Fehlerquote vor Ort.“ Die Mitarbeiter fotografieren am Ende des Tages den Arbeitsfortschritt, so ist Baustellendokumentation und Qualitätsmanagement gewährleistet. Unterstützt werden die Abläufe durch eine Dachdeckersoftware mit Zeiterfassung, Golißa nutzt dazu Beta Dach. Software ist für Golißa unerlässlich, zur Organisation der Teams, aber auch für die saubere Nachkalkulation der Projekte. Derzeit basiert die Arbeit noch auf einer lokalen Serverlösung, geplant ist aber ein Wechsel in Richtung Cloudlösung.

### Ausgefeilte Strukturen

Die ausgefeilten Strukturen wurden auch deshalb nötig, weil der Betrieb nach der (Neu-)Gründung 2011 schnell wuchs, heute hat das Unternehmen 14 gewerbliche Mitarbeiter, zwei Dachdeckermeister und zwei kaufmännische Angestellte im Büro. Damit rückten automatisch Fragen der Mitarbeiterführung stärker in den Mittelpunkt. „Mir ist es wichtig, dass wir kooperativ miteinander umgehen, die Mitarbeiter aber auch klare Grenzen kennen. Bei den Arbeitsabläufen gilt, dass Mitarbeiter keine Zeitvorgaben bekommen. „Sie sollen ihre Arbeit ordentlich machen in einem angemessenen Tempo“. Ist und Soll wird jeden Freitag vom Chef abgeglichen, bei Bedarf wird am Folgemontag insgesamt über mögliche Abweichungen gesprochen. „Das macht es einfacher, als wenn die Jungs dauerhaft Druck haben.“

Mitarbeitergespräche finden ein- bis zweimal im Jahr statt, für Golißa „ein sehr gutes Instrument um herauszufinden, wer mit wem gut zusammenarbeitet in den Zweier- und Dreier-Teams, die wir haben. Es ist mir wichtig, dass sich alle wohlfühlen.“ Zur Unterstützung des Teambuildings trifft sich der Betrieb zur gemeinsamen Weihnachtsfeier mit anschließendem Ausklang in der Düsseldorfer Altstadt, außerdem stellt sich Golißa zum Sommerfest jährlich hinter den Grill und versorgt seine Mitarbeiter.

Den Status als Meisterhaft fünf Sterne-Betrieb nimmt Golißa ernst, regelmäßige Weiterbildungen für Mitarbeiter gehören zum festen Bestandteil des Unternehmens. „Die Fachregeln haben sich in

den letzten 10-15 Jahren so schnell weiterentwickelt, dass Weiterbildung unerlässlich ist.“ Geplant ist auch diesem Bereich eine stärkere Strukturierung mit Hilfe einer Liste, in der der Weiterbildungsangebot und -bedarf zentral erfasst, sortiert und organisiert wird.

### **Abläufe laufend anpassen**

Zwei Sprüche haben ihn geprägt, erzählt Golißa zum Abschied: ‚Du musst mit den Augen klauen und von überall das Beste mitnehmen‘ lautet der eine, ‚Du musst mit der Zeit gehen oder mit der Zeit gehen‘, der andere. „Ich glaube, ich habe sie bisher beide beherzigt. Ich überprüfe mich laufend, ob das was ich tue, der richtige Weg ist oder ob aufgrund von veränderten Rahmenbedingungen Abläufe angepasst werden müssen. Die Frage bleibt natürlich: Wo geht der nächste Schritt hin?“ //

## **EHRENAMT**

Als strategisch denkender Mensch hat Stefan Golißa auch den Wert von Netzwerken immer im Auge behalten. Er machte bei der Gilde, den jungen Dachdeckern des Verbandes Nordrhein mit, war Teil der Handwerksjunioren der Düsseldorfer Handwerkskammer und hat tatsächlich noch die Zeit gefunden sich lokalpolitisch zu engagieren – Golißa ist seit der letzten Kommunalwahl 2014 für die CDU Bezirksbürgermeister des Stadtbezirks 5 im Düsseldorfer Norden. „Im Prinzip erfülle ich dort alle Aufgaben eines Bürgermeisters, nur auf einen Stadtbezirk bezogen.“ Konkret geht um Bauprojekte wie Schulbauten und Infrastruktur. „Ich bin schon immer ein politisch interessierter Mensch gewesen und der Meinung, man darf nicht immer nur meckern, sondern muss selbst etwas tun. Und, das gebe ich gerne zu, es hilft natürlich auch meine Person bekannter zu machen.“ Gleichzeitig nahm Golißa sein Engagement zum Anlass, einen zweiten angehenden Meister einzustellen.