

Schlank und effizient



Drei Generationen Baumann: Hans Baumann, Sohn Harald und Ehefrau Christiane mit dem neun Monate alten Jakob

Die Baumann Busbetrieb GmbH aus München bildet den besten Beweis dafür, dass die junge Generation ein Unternehmen auch dann erfolgreich führen kann, wenn es nicht komplett übergeben wurde.

Von den Geschäftsanteilen der Baumann Busbetrieb GmbH gehören 50 Prozent Harald Baumann, die anderen 50 Prozent seinem Vater Hans Baumann. Was nach einer potenziell konfliktträchtigen Aufteilung klingt, bewährt sich bei dem Münchner Busunternehmen seit mehr als 15 Jahren: Die GmbH wurde 1993 gegründet, dem Jahr, in dem Harald Baumann in das Familienunternehmen einstieg. Nach und nach übernahm die neue GmbH damals Teile des bereits existierenden Busbetriebs. „Diese Lösung hatte nicht zuletzt steuerliche Vorteile“, erklärt Harald Baumann. Wichtiger ist dem jungen Busunternehmer allerdings, dass diese Verteilung

auch heute noch dazu zwingt, Entscheidungen im Konsens zu treffen, was durchaus zum Nutzen des Unternehmens ist.

„Mein Vater hat sich nach meinem Eintritt ins Unternehmen sukzessive vom Tagesgeschäft zurückgezogen“, so Baumann junior. „Allerdings ist er bei Fragen oder Problemen immer da. Und er hat nie verlangt, dass alles genau so gemacht wird, wie er will.“ Denn einerseits die Verantwortung mitzuübernehmen, um sich andererseits stets nach der Meinung einer anderen Person richten zu müssen, das hätte Harald Baumann nicht gefallen. „Dank der offenen Haltung meines Vaters habe ich keine Probleme damit, ihn

um Rat zu fragen – im Gegenteil: Ich bin froh, dass er mir mit seiner Erfahrung zur Seite steht.“ Als Vizepräsident des Landesverbands Bayerischer Omnibusunternehmer (LBO) und als Mitglied der Tariff Kommission weiß Baumann senior schließlich genau, was in der Branche läuft.

Harald Baumanns erste Station im Familienunternehmen war die Disposition. Nach und nach sammelte er Erfahrungen in allen Aufgabenbereichen. Den Busführerschein machte er nebenbei. Investitionsplanung, Finanzierung und Personalführung waren für den Junior-Chef die größten Knackpunkte, als er in die operative Geschäftsführung eintrat. „Sehr überrascht war ich über die vielfältigen bürokratischen Anforderungen, die wir als Mittelständler erfüllen müssen“, so Harald Baumann. „Und es wird jedes Jahr mehr, was uns der Gesetzgeber auflädt.“

Dass er deutlich mehr als 40 Stunden wöchentlich im Einsatz sein würde kam weniger überraschend. Schließlich war er das von seinem Vater gewohnt. „Die ersten zehn Jahre habe ich trotzdem eindeutig zu viel gearbeitet“, räumt er heute ein. Mittlerweile habe er jedoch gelernt, sich abzugrenzen, seinen Tagesablauf zu strukturieren und so Freiräume für sein Privatleben zu schaffen. „Auch ein längerer Urlaub muss drin sein.“ Wobei „länger“ für Baumann mindestens zwei Wochen bedeutet.

„Wer das nicht schafft, hat sein Unternehmen schlecht organisiert.“ Als Ausgleich zur Schreibtischarbeit läuft er jeden Morgen bis zu einer Stunde. Seit April 2008 achtet er ganz besonders darauf, die Wo-



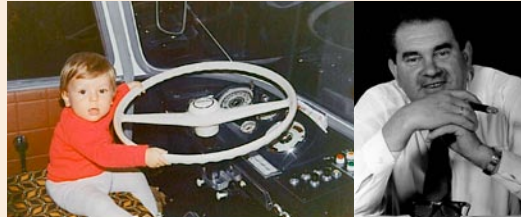
Am Bussteuer ist Harald Baumann selten zu finden



DIE PRAXISSEMESTER HABEN ÜBERZEUGT

Anfang der 50er Jahre gründete Jakob Baumann, der Großvater von Harald Baumann, das Unternehmen. Dass der Enkelsohn eines Tages in das Familienunternehmen einsteigen würde, stand lange nicht fest.

Dazu entschied sich Harald Baumann erst während seines Betriebswirtschaftsstudiums mit Schwerpunkt Touristik an der Fachhochschule München. In dieser Zeit arbeitete er im Unternehmen mit, war aber keinerlei familiärem Druck ausgesetzt, sich für eine Übernahme zu entscheiden, wie Harald Baumann glaubhaft versichert. „Mein Vater hoffte wohl schon, dass ich beim Jobben auf den Geschmack kommen könnte. Aber so richtig überzeugt haben mich dann die beiden Praxissemester, die ich bei Mercedes und beim LBO Landesverband Bayerischer Omnibusunternehmer e. V. absolvierte.“



Früh übt sich: Harald Baumann, Großvater Jakob Baumann

chenenden frei zu haben: Da wurde sein Sohn Jakob geboren.

Dank straffer Zeitplanung schafft es Harald Baumann auch, sich ehrenamtlich zu engagieren: Er ist im Vorstand des LBO sowie Mitglied im Verkehrs- und im Prüfungsausschuss der IHK. Außerdem ist er ehrenamtlich als Handelsrichter tätig. „Ich persönlich finde es besser, mit den politischen Entwicklungen nicht nur zurechtzukommen, sondern sie falls möglich auch beeinflussen zu können und die Brancheninteressen gegenüber der Politik zu vertreten.“ Daher sehe er seine Ehrenämter auch als Beitrag, sein Unternehmen wettbewerbsfähig zu halten. Dazu gehört für ihn aber auch eine effiziente Organisation.

Die Weichen dazu wurden 1999 gestellt, als er gemeinsam mit seinem Vater entschied, das Touristikgeschäft in die mit anderen Busunternehmen gegründete Teambus AG einzubringen und sich auf Linienverkehre und das Schulbusgeschäft zu fokussieren. „Als

Touristiker hat mich das schon ein wenig Herzblut gekostet – aber als Betriebswirtschaftler war mir klar, dass es sinnvoller ist, sich zu spezialisieren“, bekräftigt Baumann. 85 Prozent des Umsatzes erwirtschaften die Baumann Busbetriebe derzeit im Linienverkehr. Das Unternehmen ist hauptsächlich für die Münchner Verkehrsgesellschaft im Einsatz. Im Landkreis München ist Baumann mit der Busverkehr Südbayern GmbH tätig, die 2004 mit der Autobus Oberbayern GmbH gegründet wurde. Bei Ausschreibungen sieht Harald Baumann vor allem kleinere Busunternehmen als Wettbewerber: „Die Konzerne haben gelernt, vernünftig zu kalkulieren. Doch manche Mittelständler berücksichtigen längst nicht all ihre Kosten.“ Auch im Schülerverkehr, dem zweiten Standbein des Unternehmens, tobe der Preiskampf. Bei Privatschulen und vor allem bei den amerikanischen Schulen, für die Baumann fährt, werde großer Wert auf Qualität gelegt: Sicherheit, Pünktlichkeit und freundliche Fahrer sind wichtig. „Diese Schulen sind sich aller-

dings darüber im Klaren, dass Qualität etwas kostet“, sagt Baumann. Die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems nach DIN EN ISO 9001:2000 im Jahr 2002 war jedoch nicht allein die Antwort auf Anforderungen der Auftraggeber, sie brachte auch Verbesserungen in den Abläufen. Durch klar definierte Strukturen und Prozesse arbeite das Unternehmen effizienter, auch die Einarbeitung neuer Mitarbeiter werde beschleunigt. Die Einführung des Systems übernahm Ehefrau Christiane, die seit der Zertifizierung durch die DQS 2004 als QM-Beauftragte fungiert.

Bewährtes immer wieder in Frage zu stellen, um noch effizienter wirtschaften zu können, das reizt Harald Baumann an seiner Unternehmertätigkeit besonders. Besonders wichtig ist für ihn die Motivation seiner Mitarbeiter. Dazu gehöre auch, sie über die Hintergründe anstehender Entscheidungen zu informieren. Für die Zukunft haben die Bestandssicherung und der Erhalt der Arbeitsplätze erste Priorität. Dennoch will Baumann Augen und Ohren offen halten, um sich gute Gelegenheiten zur Weiterentwicklung nicht entgehen zu lassen. Neben stärkerem Engagement im Schülerverkehr will er Wachstum im Linienverkehr durch Zukäufe nicht ausschließen. „Aber das ist noch nicht ganz spruchreif.“ ■



Sein Arbeitsmittelpunkt ist der Schreibtisch. Geschätzter Gesprächspartner: Vater Hans. Der Chef hat immer ein offenes Ohr, das weiß Werkstattleiter Günther Pekruhl