

Als Chef wird man nicht geboren

Wissen, Werte und einen Freund – der Unternehmenscoach Hermann-J. Kreitmeir

Lernen von Philosophen und Feldherren

„In dir muss brennen, was du in anderen entzünden willst!“

Wie modern Erkenntnisse eines Kirchenlehrers der Spätantike sein können ist nicht die einzige Überraschung wenn sie sich auf die Geschichte einlassen, von der hier berichtet wird, eine, so viel sei schon mal verraten, mit Happy End und das ist bei wirtschaftlichen und damit oft auch menschlichen Dramen, wie sie sich viel zu oft in mittelständischen Familienunternehmen abspielen, eher die Ausnahme.

1600 Jahre sind vergangen seit Augustinus und auch wenn sich die Welt immer noch dreht, der Mensch scheint nicht mehr im Mittelpunkt zu stehen. Gewinnmaximierung, so das alles ersetzende Glaubensbekenntnis, Erfolgsrezept ganzer Heerscharen von Unternehmensberatern. Zweifel sähen, Angst machen, Druck aufbauen, die „menschlichen Ressourcen“ ausschöpfen, besser noch auspressen und weil es am Schnellsten in der Bilanz durchschlägt: Gesund schrumpfen durch Entlassungen. Und wieder ein Bogen in die Zeit von Augustinus, wo einst die ach so gelehrten Ärzte die meisten ihrer Patienten auch noch zur Ader ließen, um dann mit Triumph zu verkünden: Behandlung erfolgreich – Patient tot. Ist ja schließlich selber schuld, wenn er nicht aushält, was ihm gut tut. Wer jetzt einwenden möchte, dass solche Vergleiche doch arg weit hergeholt sind dem sei hier uneingeschränkt recht gegeben, leider aber trotzdem vergleichbar. Wie oft in der Geschichte der Menschheit wurden Heilsbringer bemüht, Lichtgestalten, die von der Geschichte fast immer als mehr oder weniger geschickte Scharlatane entlarvt wurden. Die Heilsbringer des 21. Jahrhunderts schwingen sich von einer Firma zur nächsten, predigen Verzicht und sahnen gewaltig ab, besonders dann, wenn man sie mit Monsterabfindungen loswerden muss. Ein Blick in das „Who is Who“ des deutschen Spitzenmanagements lässt da schon die Frage im Raum stehen: Wen von denen möchte man in seiner eigenen Firma herumwerkeln sehen, noch dazu wenn man sich als Chef neben den Mitarbeitern auch noch den Ahnen verpflichtet fühlt?

„Was soll das heißen – die Umstände? Ich bestimme, welche Umstände herrschen.“ Das kommt nicht vom Vorstandschef der Deutschen Bank, von Daimler oder der Bahn. Oder doch? Auf jeden Fall hat das vorher schon ein Anderer behauptet, Napoleon Bonaparte und bei dem gab es bekanntlich ja auch kein Happy End.

Traditionsbetriebe des Mittelstands vor dem Aus

Aber lassen wir die Vergangenheit ruhen. Als der große Kaiser der Franzosen ganz klein auf Elba zugrunde ging, gab es ja noch nicht einmal Smartphones, kein Internet, kein scheinbar allwissendes Google und auch keine Werbestrategien verbreitet durch Facebook. Heute ist alles ja so viel einfacher, kann man Millionen von Informationen jederzeit und an jedem Ort abrufen. Dumm nur, dass selten die dabei sind, die man wirklich braucht, etwa um einen Familienbetrieb mit 21 Mitarbeitern nach 150 Jahren so um- und dann wieder aufzustellen, dass man sich behaupten kann in der Welt der „Geiz ist Geil Giganten“, die an Allem sparen nur nicht am eigenen Gewinn.

Geht sowas überhaupt? Klares JA!

In Deutschland? Auch hier JA!

Und wie bitte? Betriebsgeheimnis?

Eben nicht, denn wer Erfolg hat, der braucht und will das ja gar nicht verstecken und es ist schon eine ungewöhnliche Erfolgsgeschichte, die sich da in der bayerischen Provinz abgespielt hat.

Die Wende kam an einem trüben Novembertag im Jahr 2011 zur Firma Demmel nach Bad Aibling bei Rosenheim. Trostlos schien die Situation der Traditionsfirma, die sich von einer Bauspenglerei über den Bau von Zentralheizungen zu einem Spezialisten für den Bau von Kur- und Moorbädern entwickelt hatte. Andreas

Demmel hatte sein Ingenieurstudium abgeschlossen, lange an der Seite seines Vaters Ludwig den Veränderungsprozess vom Handwerksbetrieb zum sogenannten Projekt-Dienstleister begleitet. 80 % der Aufträge kamen von öffentlichen Bädern und Hotels, die Zukunft schien gesichert, denn schon der Großvater Josef war sich sicher: Mach Geschäfte mit dem Staat, weil der zahlt wenigstens immer. Bis er halt nicht mehr kann, und das war dann im Bereich der Gesundheitsversorgung 1994 fast so weit. Die Gesundheitsreform sollte den ausufernden Kosten einen Riegel vorschieben und traf zunächst mit voller Härte den Kurbetrieb. Immer neue Vorgaben, modernste Technik, mit der der kleine Betrieb keine Erfahrung hatte und aufwendige Ausschreibungen, für die teures Personal eingestellt werden musste.

Der schöne Schein

Die Spezialisierung wurde zur Falle. Um an Aufträge zu kommen, musste man die Konkurrenz unterbieten, 2006 war es so weit: Nach mehr als 140 Jahren machte die Firma Demmel erstmal keinen Gewinn. „Wir dachten, jetzt sei die Talsohle erreicht und es würde bald wieder aufwärts gehen“, erinnert sich Andreas Demmel, der 2008 zum alleinigen Geschäftsführer ernannt wurde. „Ich habe wirklich alles versucht, sogar Aufträge angenommen, von denen ich wusste, dass am Ende ein Verlust rauskommen würde, nur um als Firma erfolgreich auszusehen und damit für Auftraggeber attraktiv zu bleiben“. Lange konnte der Schein gewahrt werden, herrschte Vollbeschäftigung, die Arbeiter bekamen pünktlich ihre Gehälter. „Wie machst du das nur?“ fragten Kollegen und Freunde 2009 bewundernd. Niemand ahnte, dass die Familie längst privates Kapital zuschoss. „Ich fühlte mich damals völlig alleingelassen, ich fing an, an mir selbst zu zweifeln, war gereizt und aufbrausend, manchmal auch ungerecht.“ Das Betriebsklima wurde miserabel, die Arbeitsleistung sank, die Gerüchteküche brodelte und dann wurden auch die Banken nervös. 2010 dann ein dickes Minus und 2011 das absolute Katastrophenjahr. „Ich war kurz davor, den Schlüssel rumzudrehen und dann hörte ich auf einem Unternehmerseminar einen Vortrag. Da ging es um die Sanierung eines Heizungsfachbetriebes und ich dachte, der da vorne redet von unserer Firma. Der da vorne war Hermann J. Kreitmeir und dass der so ganz anders war wie die Unternehmensberater, die der Firmenchef bis dahin erlebt hatte, spürte Andreas Demmel schon beim ersten Gespräch. Da gab es keine vollmundigen Versprechen, keine Patentlösungen, Kreitmeir sprach von harter, gemeinsamer Arbeit, die nur erfolgreich sein könne, wenn wirklich alle in die gleiche Richtung marschieren würden.

Im Januar 2012 dann großer Familienrat und – das Abenteuer begann.

Gemeinsam ist besser als einsam

Hermann-J Kreitmeir, studierter Betriebswirt mit Schwerpunkt Personalführung, Arbeitsrecht und Betriebspsychologie hatte sich nach einer Superkarriere mit Stationen als Personaldirektor und Prokurist beim Allianz Konzern oder Geschäftsführer Personal bei der Schörghuber Unternehmensgruppe 2008 selbständig gemacht. „In den großen Firmengruppen ging es immer um Gewinnmaximierung, so gut wie nie um den Menschen“, erinnert sich Kreitmeir. „Ich wollte nicht der oberste Vollzugsbeamte der nächsten Kündigungswelle sein, sondern gestalten, für und mit Menschen“. Im Mittelstand, jenem wirtschaftlichen und damit auch gesellschaftlichen Rückgrat Deutschlands sieht Kreitmeir sein Aufgabenfeld. „Es ist ungeheuer spannend, komplexe Veränderungsprozesse umzusetzen und zu begleiten“, so der Berater mit dem feinen psychologischen Gespür für den in schwierigen Situationen oft alleingelassenen und damit überforderten Firmenchef. Kreitmeir begnügt sich nicht damit, zu beraten. An der Seite des Unternehmers, als dessen Begleiter in und durch schwierige Zeiten, als Sparringspartner und Coach, werden Probleme gemeinsam angepackt und gelöst.

An 3 Tagen in der Woche waren der Chef und sein Coach unzertrennlich, schmiedeten Konzepte für den Umbau des Unternehmens und setzten diese dann um. Gelingen konnte all dies nur mit der vollen Unterstützung der Mitarbeiter. Der Chef musste sich in die Rolle eines jeden Mitarbeiters versetzen und sich so auf Einzelgespräche vorbereiten, von den 25 Mitarbeitern zogen 18 uneingeschränkt mit und versprachen, die Neustrukturierung aktiv mitzugestalten.

Die Wende

Miteinander statt über einander reden! Es wurden Spielregeln für den Umgang, die Zusammenarbeit und Kommunikation festgelegt, von jedem Mitarbeiter unterschrieben und eingeführt. Aus dem Mitarbeiter wurde so in vielen kleinen Schritten der Mitunternehmer, aus dem ich ein wir.

Doch auch die externen Partner kamen auf den Prüfstand: Steuerberater, Rechtsanwälte, Banken, Versicherungen, Lieferanten, Berater, nichts und niemand war tabu.

Einsparpotentiale wurden entdeckt, Partner-Dienstleister stärker in die gemeinsame Arbeitsbeschaffung eingebunden, Wartungsverträge neu ausgehandelt, ein Bonus System für Kundendienstmonteure eingeführt, die Materialwirtschaft rationalisiert und und und... Aber es war eben nicht nur und noch nicht einmal zu allererst das ganze Einmaleins eines guten Unternehmensberaters, das nicht nur die Firma Demmel sondern auch den Chef grundlegend verändert hat. Sich einfühlen, Rollen tauschen und Erkenntnisse herbeiführen. Wenn Andreas Demmel von seinem ehemaligen Unternehmenscoach Kreitmeir redet, dann wird da kein Berater im klassischen Sinne beschrieben, eher schon ein Begleiter, fachlich und menschlich wertvoll. „Ob am Abend, am Wochenende, im Ausland, wenn ich ihn gebraucht habe war er da. Ich dachte manchmal, so was gibt es doch eigentlich gar nicht“, erinnert sich Andreas Demmel. Und fast hört man da sowas wie Wehmut raus, dass die Begegnungen seltener geworden sind, weil es bereits nach einem Jahr mit Hermann-J. Kreitmeir gelang, das Steuer herumzureißen. Die Planzahlen für 2014 sehen ein moderates Wachstum vor, das Unternehmen liegt aktuell auf Zielerfüllungskurs.

Werte sind wertvoll

Zwei Jahre hat Kreitmeir für die Firma gebrannt, hat das Feuer der Begeisterung, den Glauben daran, dass fast alles möglich ist, wenn man es mit ganzem Herzen und dem notwendigen Wissen versucht, in die Firma Demmel getragen, zuerst den Chef und dann die meisten Mitarbeiter entzündet. Ganz nach Augustinus hat er von dem Moment an als er JA gesagt hat zu Andreas Demmel, mit seinem unerschütterlichen Glauben an eine Zukunft der Firma angesteckt, immer den Weg gewiesen, war da mit Rat und Tat. Und wie fühlt sich ein Unternehmensberater und Coach der so erfolgreich ist, dass er sich selbst überflüssig macht, in schwindelerregend kurzer Zeit? Clever in eigener Sache sieht schließlich anders aus.

„Ein guter Arzt sieht ja auch nicht nur die Krankheit sondern den ganzen Menschen und freut sich, wenn er den Kranken gesund macht, auch wenn er mit dem Patienten einen Kunden verliert“, lächelt Kreitmeir „und abgesehen davon, dass wir uns sicher auch mal privat treffen werden und ich mich auch weiterhin für die Firma aber auch den Menschen Demmel interessieren werde, ich kann mich selbst für das was ich tue, respektieren, mag den Typen, der mich am Morgen aus dem Spiegel anschaut. Und das zählt für mich mehr als persönlicher Reichtum.“ Schade nur, dass Hermann-J. Kreitmeir so wenig Werbung in eigener Sache macht, denn ganz sicher warten irgendwo da draußen neue Herausforderungen. Bleibt nur zu hoffen, dass viele Unternehmer von Hermann-J. Kreitmeir erfahren, bevor sie den Schlüssel umdrehen. Und genau darum wurde dieser Artikel geschrieben.