



## NACHGEFRAGT



**Andreas Demmel (r.)** ist Handwerksunternehmer und Inhaber der Demmel GmbH in Bad Aibling, [www.demmel-gmbh.de](http://www.demmel-gmbh.de)  
**Hermann-J. Kreitmeir** aus Kirchdorf arbeitet schwerpunktmäßig als Berater und Coach für Unternehmer des Mittelstandes, [www.kreitmeir-partner.de](http://www.kreitmeir-partner.de)

**Teamleistung:** Hermann-J. Kreitmeir und Andreas Demmel haben das Unternehmen in drei Jahren komplett umgekrempelt und wieder auf die Erfolgsspur gebracht.

# Schmerzhaft, aber heilsam

**Nachhaltiger Reifeprozess** ■ Wenn man einen Handwerksbetrieb in 5. Generation übernimmt, will man das Unternehmen weiterentwickeln. Andreas Demmel musste sich jedoch erst einmal mit echten Existenzängsten herumschlagen, wie der Artikel auf den vorangegangenen Seiten zeigt. Dass es letzten Endes nicht zur Insolvenz kam, ist Resultat einer Erfolgsgeschichte, die mit der Begegnung mit Unternehmercoach Hermann-J. Kreitmeir ihren Anfang nahm.

**SBZ:** Zunächst einmal vielen Dank an Sie, Herr Demmel, dass Sie uns so offen an Ihrer Leidens- und auch Erfolgsgeschichte teilhaben lassen. Kollegen, die ähnliches hinter sich haben, sind meist sehr schweigsam. Warum gehen Sie nun an die Öffentlichkeit?

**Demmel:** Ich möchte Kollegen, die in einer ähnlich prekären Situation sind, Mut machen, nicht aufzugeben und aufzeigen, wie man einen Weg aus der Misere finden kann. Ganz wichtig dabei ist es, sich frühzeitig handfeste, externe Hilfe zu holen, damit es erst gar nicht so weit wie bei uns kommt.

**SBZ:** Sie haben ja eine echte Roskur hinter sich und die Firma Demmel gebracht. Sie haben das Familienunternehmen in einer Zeit wandelnder Rahmenbedingungen übernommen. Zugleich waren Sie als Unternehmer, trotz Ihrer Ausbildung zum Versorgungstechnik-Ingenieur, offensichtlich noch nicht gereift.

**Demmel:** Ja, da haben Sie Recht. Meine gute Ausbildung hat mich von meiner Arbeit als Unternehmer eher noch abgehalten. Statt

den Betrieb zu führen und den Blick für die wesentlichen Dinge zu schärfen, habe ich meine Energie in Ausschreibungen und Berechnungen und Abwicklung von Großprojekten investiert. Zu einer erfolgreichen Unternehmensführung gehört jedoch viel mehr. Aber das habe ich zum damaligen Zeitpunkt nicht erkannt.

**SBZ:** Sie haben das Unternehmen von Ihrem Vater Ludwig übernommen. Konnte er Ihre unternehmerischen Fähigkeiten zur rechten Zeit fördern?

**Demmel:** Mein Vater war damals gesundheitlich schwer angeschlagen und konnte mir leider nicht helfen. Ich war auf mich allein gestellt.

**SBZ:** In Anbetracht der immer umfangreicheren Aufgabenstellung für SHK-Unternehmen- und Unternehmer wird das Engagement in einer Erfa-Gruppe für einen Betrieb Ihrer Größenordnung immer wichtiger. Warum haben Sie hier nicht Hilfe gesucht? Der Meinungs-austausch mit den Kollegen und der häufig durchgeführte Be-

triebsvergleich müssten doch eigentlich hilfreich sein.

**Demmel:** Wir sind schon seit 45 Jahren einer Einkaufs-Cooperation angeschlossen, aus der sich auch ein kleiner Erfa-Kreis, inklusive Betriebsvergleich, rekrutiert hat. Ich habe mich aber nicht getraut, meine Probleme dort auszubreiten und zu sagen, wie schlecht es uns wirklich geht, geschweige denn, um Hilfe zu bitten.

**SBZ:** Sie und auch weitere Mitglieder in der Gruppe haben doch anhand der betriebswirtschaftlichen Zahlen frühzeitig erkennen müssen, dass etwas nicht mehr stimmt.

**Demmel:** Anfangs will man das nicht wahrhaben und sucht nach einer Lösung, ohne die Probleme in der notwendigen Konsequenz anzugehen. Und die Zahlen habe ich zum Schluss einfach nicht mehr geliefert. Da erfindet man dann sämtliche Ausreden, warum wer krank geworden ist und weshalb man die Zahlen nicht mehr liefern kann. Auch Kollegen in unserer Gruppe ging es ähnlich – auch sie haben sich gescheut, Probleme zu benennen und letztlich ihre Zahlen nicht mehr abzugeben.



Ende gut – alles gut. Der Umstrukturierungsprozess hat aus Andreas Demmel einen motivierten Vollblutunternehmer gemacht.

**Kreitmeir:** Wenn jemand zwei- oder dreimal seine Zahlen nicht abgegeben hat, dann ist da in der Regel etwas im Busch. Der nachhaltige Erfolg einer Erfa-Gruppe und der darin organisierten Unternehmen steht und fällt mit der Aufrichtigkeit untereinander.

**SBZ: Somit ist die Firma Demmel kein Einzelfall, oder?**

**Demmel:** Leider nein, wir haben selbst in dieser Gruppe teilweise erst über den Großhandel erfahren müssen, wie schlecht es um einige andere Mitglieder zeitweise stand. Um anderen Mut zu machen und auch um für Offenheit und Ehrlichkeit in einer solchen Gruppe zu appellieren, habe ich meine Erfahrungen in diesem Kreis mittlerweile detailliert geschildert. Und ich glaube, wir sind jetzt auf einem guten Weg. In einer solchen Situation steht man extrem unter Druck. Da ist ein vertrauensvoller Umgang miteinander Gold wert.

**SBZ: Sie sind ja über die Innung auch Mitglied im Fachverband Bayern. Und der ist recht gut aufgestellt. Warum haben Sie sich nicht dahin gewandt?**

**Demmel:** Daran habe ich einfach nicht gedacht. Im Fachverband kenne ich persönlich auch keinen Ansprechpartner, den ich in ei-

ner solchen Situation hinzuziehen kann. Zudem sieht man in einer derart extremen Situation manchmal den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr.

**SBZ: Und wie sind Sie auf Herrn Kreitmeir gekommen?**

**Demmel:** Ich habe nach allen Strohhalmen gegriffen, die sich mir boten. Um die Zahlen transparenter zu machen, habe ich Hilfe bei einer Unternehmensberatung gesucht und

**„Das Engagement in Erfa-Kreisen ist nur die Hälfte wert, wenn man nicht wirklich offen und ehrlich zueinander ist.“**

Andreas Demmel

darüber auch die Zahlentransparenz in den Griff bekommen. Doch das war in dieser Situation nicht genug. Ich kam auch mit einem zwischenzeitlich ordentlichen Controlling und den Empfehlungen des Beratungsinstitutes einfach nicht aus der Misere heraus. In meiner Not bin ich dann auf Vortragsveranstaltungen gegangen und habe eher zufällig Herrn Kreitmeir kennengelernt. Der hat dort über eine Firma in ähnlich schwieriger Situation referiert, die er erfolg-

reich gecoacht und wieder auf den Weg gebracht hat.

**SBZ: Sind Vorträge und Schulungen in dieser Situation der Weg zur Problemlösung?**

**Kreitmeir:** Nein, sicher nicht. In einer derart extremen Situation ist es für Seminare eigentlich zu spät. Das ist so, als wenn Sie Salbe auf eine stark blutende Wunde schmieren. Da geht die Salbe schnell weg und der Mann verblutet. Wenn ein Unternehmen derart in den Seilen hängt, ist neben einer fundierten Beratung auch ein unmittelbares, nachhaltiges Coaching gefragt. Und hier unterscheidet sich die Philosophie von der klassischen Unternehmensberatung. Meine Philosophie ist, mich auf Dauer selbst überflüssig zu machen und zielt nicht darauf ab, einen dauerhaften Beratungsvertrag zu erhalten.

**SBZ: Wie sieht dann der richtige Weg für den Unternehmer aus?**

**Kreitmeir:** Wer wirklich was in seinem Unternehmen verbessern will, muss verändern! Aber mal Hand aufs Herz – schafft man das aus eigener Kraft? Sehr vielen Chefs und Chefinnen im Handwerk ergeht es ähnlich: Sie sind gefangen in einem Teufelskreis, in der sich die Probleme immer schneller um einen herum drehen. Es ist unbedingt notwendig den ersten Schritt aus diesem Teufelskreis zu machen – indem man sich professionelle Unterstützung von außen holt. In einem vertraulichen Gespräch erkennen beide Seiten schnell, ob man zusammenpasst.

**SBZ: Herr Demmel, ihnen stand damals das Wasser bis zum Hals. Tut man sich da nicht schwer, einen nicht unerheblichen Etat für einen Coach freizumachen?**

**Demmel:** Wenn ich das nicht freiwillig gemacht hätte, hätte mir die Bank einen Unternehmensberater verpflichtend zur Seite gestellt. Bereits nach dem ersten Gespräch mit Herrn Kreitmeir war ich davon überzeugt, wenn mir einer helfen kann, dann er. Nachdem ich mit meinem Steuerberater noch einmal die Konsequenzen einer Insolvenz diskutiert habe, habe ich das Honorar für ihn dann über meine Bank finanziert.

**SBZ: Und wie ging es dann konkret los?**

**Kreitmeir:** Wir haben uns dann zusammengesetzt und zuerst einmal eine unternehmerische Vision und ein Leitbild herausgearbeitet. Dann haben wir gemeinsam die Problempunkte herauskristallisiert und die Dinge, wie bereits in dem Artikel geschildert, nach



und nach umgesetzt. Und im Zuge dieses Prozesses hat sich Herr Demmel immer mehr zu einer echten Führungspersönlichkeit mit echten Führungsqualitäten entwickelt. Der Weg war für alle steinig, aber erfolgreich, wie man sieht.

**SBZ: Wie sieht Ihr unternehmerisches Leitbild konkret aus?**

**Demmel:** Wir wollen unseren Kunden eine gute Leistung bieten und erwarten dafür auch gute Erlöse. Wir wollen in der Region der Ansprechpartner für die Badsanierung sein und auf einen gut funktionierenden Kundendienst aufbauen. Das dritte Standbein ist die Kesselsanierung. Diese Leistungen wollen wir mit einer kleineren, feineren und gut organisierten Mannschaft (als damals) erreichen. Wir sind zwar noch nicht ganz am Ziel, aber auf einem sehr guten Weg.

**SBZ: Hat Herr Kreitmeir sich bereits überflüssig gemacht? Was können Sie Ihren Kollegen aufgrund Ihrer jüngsten Erfahrungen raten?**

**Demmel:** Mittlerweile ist sein Arbeitsvolumen stark zurückgegangen und ich sehe ihn mittlerweile mehr als Sparringspartner als als direkten Coach. Jeder Kollege muss in einer ähnlichen Situation sicher seinen eigenen Weg finden. Eine Erkenntnis ist, das ein Engagement in Erfa-Kreisen nur die Hälfte wert ist, wenn man nicht wirklich offen und ehr-

lich zueinander ist. Ist eine Schiefelage des Unternehmens ansatzweise zu erkennen – nicht lange warten – holen sie möglichst rasch einen Unternehmensberater, besser noch einen Coach hinzu. Mit hat das die Augen geöffnet und aus der Firma Demmel

in nur drei Jahren ein ganz anderes, erfolgreiches Traditionsunternehmen werden lassen.

**SBZ: Danke für das offene Gespräch und viel Erfolg für die Weiterentwicklung Ihres Unternehmens.** ■

**„In einer derart extremen Situation ist es für Seminare eigentlich zu spät. Das ist so, als wenn Sie Salbe auf eine stark blutende Wunde schmieren. Die Salbe ist schnell weg und der Mann verblutet.“**

Hermann-J. Kreitmeir

Hermann-J. Kreitmeir: Wenn ein Unternehmen derart in den Seilen hängt, ist neben einer fundierten Beratung auch ein unmittelbares, nachhaltiges Coaching gefragt.



## 2015 richtig durchstarten.

Mit den Besten von Testo im Aktions-Set bis zum 30.4.2015:

- Abgas-Messgerät testo 330-2 LL: Der bewährte Allrounder.
- Abgas-Messgerät testo 320 basic: Der robuste Einsteiger.
- Druck- und Leckmengenmessgerät testo 324: Der Gas- und Wasserdruckmeister.

[www.testo.de/durchstarten](http://www.testo.de/durchstarten)

Wir messen es. **testo**



**ISH 2015**  
Registrieren und gewinnen!  
[www.testo.de/durchstarten](http://www.testo.de/durchstarten)