



Der Veränderungsprozess brachte unter anderem ein neues Ressourcenmanagement und eine neue Besprechungskultur: Hermann-J. Kreitmeir (Mitte) mit den Geschäftsführern Thomas Klarmann (links) und Marc Böckmann (rechts) in ihrem SHK-Betrieb in Neuenkirchen-Vörden. Im Hintergrund sind die Mitarbeiter beim werktäglichen „Feierabend-Feedback-Gespräch“, einem der neu eingeführten Betriebsabläufe.

Mehr Effizienz: Topmanager macht Handwerksbetriebe fit

FEHLENDE FACHKRÄFTE AUSGLEICHEN

Der Fachkräftemangel gilt in der Handwerksbranche als die größte Herausforderung der kommenden Jahre. Wie Betriebe dem mit eigenen Ressourcen entgegenwirken und dank mehr Effizienz ausgeschriebene Positionen erst gar nicht neu besetzen müssen, weiß Hermann-J. Kreitmeir. Seit 13 Jahren berät der ehemalige Topmanager Chefs von Handwerksbetrieben in ganz Deutschland – mit großem Erfolg.

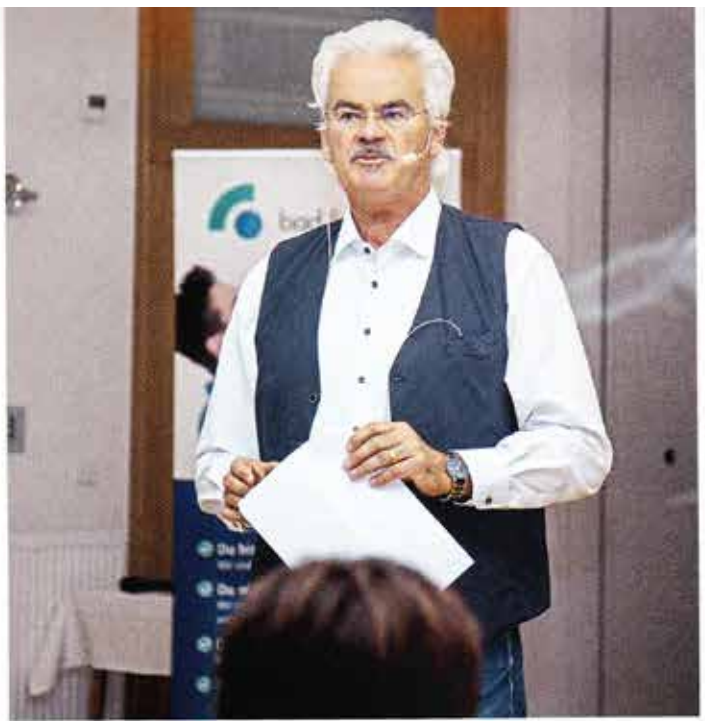
Die Auftragsbücher sind voll und etliche neue Projekte müssen verschoben werden, weil es am nötigen Personal fehlt – ein Szenario, das viele Handwerksbetriebe kennen. Gründe gibt es dafür mehrere: Ein leer gefegter Arbeitsmarkt oder Vorurteile hinsichtlich des Images handwerklicher Berufe und des vermeintlich niedrigeren Einkommensniveaus. Somit laufen viele Bemühungen der Handwerksbetriebe, neue Mitarbeitende zu finden, schlicht in Leere. „In dieser Situation kann ich nur jedem Handwerksbetrieb raten, ungenutztes Optimierungspotenzial zu nutzen, um sich zukunftssicher aufzustellen“, erklärt

Hermann-J. Kreitmeir. Und dieses ist demnach weitaus größer, als man gemeinhin vielleicht annehmen könnte. „Wir sprechen hier von Effizienzsteigerungen von bis zu 35 % – hinsichtlich gewonnener produktiver Arbeitszeit pro Mitarbeiter“, so die Erfahrungswerte des Topmanagers (www.kreitmeir-partner.de).

Der 62-Jährige ist in seinem zweiten beruflichen Leben als Coach für Unternehmer im Einsatz, sein Schwerpunkt ist die SHK-Branche. In seinem früheren Arbeitsleben war der Unternehmensberater aus Kirchdorf am Inn zuletzt als Geschäftsführer in einem großen Misch-



Bauer-Geschäftsführer Stephan Bauer (links) und Jürgen Keller (rechts) haben mit Hermann-J. Kreitmeir (Mitte) unter anderem eine mittlere Führungsebene implementiert, ein Controlling samt externer Finanzbuchhaltung, ein neues Arbeitszeitmodell und eine teils leistungsorientierte Bezahlung.



„Der Mut, im Unternehmen neue Prozesse und Strukturen einzuführen, macht Betriebe zukunftssicher, generiert frei werdende produktive Arbeitszeit und macht Betriebe attraktiv für Fachkräfte“, so Hermann-J. Kreitmeir, Berater und Experte für Veränderungsmanagement in mittelständischen Handwerksbetrieben.

konzern für mehrere Tausend Mitarbeitende verantwortlich. Dann die Kehrtwende: Als erfolgreicher Topmanager hat Kreitmeir sich bewusst für einen Ausstieg aus den Zentren der wirtschaftlichen Macht entschieden. In seiner Arbeit fehlte ihm zuletzt, was er nun als „Sparringspartner“ für das Handwerk sehr sinnerfüllt erlebt: Ergebnisse erzielen und etwas Positives für die Menschen bewirken. „Mit meiner Arbeit in den Konzernen stiftete ich nicht wirklich mehr Nutzen. Ich wollte meinen Einsatz nicht wiederholt als Spielball politischer Entscheidungen zunichtegemacht sehen.“ Kreitmeir hat sein geballtes Wissen genommen, in ein Konzept für mittelständische Betriebe gebündelt und dieses insbesondere auf das Handwerk übersetzt. „Denn diese Firmenchefs sind oft begnadete Handwerker oder Ingenieure. Aber sie lernen nirgends, weder in der Meisterausbildung noch in den technischen Studiengängen, das Rüstzeug, wie sie zum Beispiel mit Kennzahlen ihr Unternehmen steuern oder wie man mit Mitarbeitern umgeht. Und man wird eben nicht als Chef geboren. Da ist ganz viel Bauchgefühl und Blindflug im Spiel.“

Am Anfang steht oft eine große Portion Überzeugungsarbeit, dass das Invest in

Unterstützung sich mehrfach auszahlen wird. „Sich von draußen Unterstützung zu holen, ist kein Zeichen von Schwäche, sondern zeugt von Stärke und die braucht man, um massive Veränderungen anzugehen. Und genau darauf läuft es fast immer hinaus: Die Missstände im Betrieb finden, auch die beim Chef, und bereit sein, es anders, besser zu machen.“

Ein Copilot mit Feingefühl

Als Topmanager erfolgreich in der Handwerkszene? Kreitmeir bringt, so spiegeln es seine Kunden, das nötige Feingefühl mit. Sowohl für die Gespräche mit den Inhabern als auch für die Gespräche mit den Mitarbeitenden. Ganz deutlich grenzt er sich von den üblichen Vorgehensweisen vieler Unternehmensberater ab und sieht sich als Copilot für Veränderungsprozesse, auch für Generationswechsel in den Betrieben. Die Chefs lernen komprimiert die wichtigsten Management-Tools für eine Unternehmensführung auf höchstem Niveau.

Der Mensch und sein Wohlbefinden im Mittelpunkt

Aber vor allem kommen auch die vermeintlich „weichen“ Faktoren auf den Tisch, wie das Betriebsklima, die Unter-

nehmenskultur, Umgangsformen und etwaige Konflikte. Denn neben der wirtschaftlich-finanziellen Basis geht es Kreitmeir in erster Linie um den Menschen. Zu seinen Einstiegsfragen an den Inhaber gehört: „Sei ehrlich: Welchen Preis zahlst du selber? In welchem Hamsterrad steckst du?“ „Und ich mache in der Ist-Analyse Dinge, die andere eben nicht machen. Ich spreche zum Beispiel mit jedem einzelnen Mitarbeiter, und zwar zwei Stunden lang“, so Kreitmeir. So kommt offen zutage, was als Problem in vielen Betrieben zu beobachten ist: Häufig gibt es keine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen dem Chef und seiner Mannschaft.

Wertschätzung, Respekt, Talente – Verantwortung übertragen

Kreitmeir bringt dann auf den Weg, was die Inhaber der Handwerksbetriebe allein nicht schaffen und in Summe eine Herkulesaufgabe ist. Er entwickelt mit ihnen ein authentisches Wertekorsett für ihr Unternehmen. Es werden Regeln für den Umgang miteinander vereinbart, die verbindlich für alle gelten und bei denen Wertschätzung und Respekt an erster Stelle stehen. Mithilfe einer neuen Organisationsstruktur werden Verantwortlichkeiten an Mitarbeiter überge-

ben. Denn dank seiner intensiven Gespräche erfährt Kreitmeir ziemlich gut, wo Talente schlummern, von denen keiner etwas wusste.

Die Chefs erhalten neue Freiräume und können sich ihrer eigentlichen Aufgabe zuwenden: Das Unternehmen steuern. Die Veränderungen ziehen sich von den Betriebsabläufen über die Besprechungskultur bis hin zu neuen Arbeitsverträgen mit leistungsgerechter Bezahlung. Kreitmeir unterstützt die Führung bei der Umsetzung der Veränderungsprozesse, die bei konsequenter Durchführung etwa neun Monate dauern.

Finanzielles Wachstum durch mehr Effizienz

Natürlich bringt dies zunächst Unruhe in den Betrieb und nicht immer wollen alle Mitarbeiter die neuen Wege mitgehen. Dies hat nach den Erfahrungen

aber letztendlich eine bereinigende Wirkung. Denn wer mit den Führungskräften spricht, die diese Transformation gewagt haben, sieht leuchtende Augen. Sie sind erfüllt von ihrer Arbeit als Chef und sehen ihren Betrieb zukunftssicher aufgestellt, so das Resümee aus vielen erfolgreichen Neuausrichtungen.

Und der Lohn der Mühen bringt auch finanzielles Wachstum: Kreitmeir spricht von einer Effizienzsteigerung je Mitarbeiter von zwei bis drei Stunden pro Tag. Gerechnet für einen Betrieb mit 20 Mitarbeitern bedeutet das ein Optimierungspotenzial von 240.000 bis 290.000 Euro pro Jahr.

Ganz nebenbei hebt Hermann-J. Kreitmeir betriebsinterne „Schätze“, sprich produktive Arbeitszeit, die unbesetzte Positionen mehr als ausgleichen. Hinzu kommt, dass die Handwerksbetriebe durch die neue Unternehmenskultur

häufig einen starken Imagegewinn erleben – sowohl in der Belegschaft als auch nach außen. Sie strahlen demnach förmlich als attraktive Arbeitgeber und haben es somit viel leichter, bei Bedarf neues Personal zu finden. „Wer es richtig macht, kann sich vor Bewerbungen nicht retten“, hat Kreitmeir in der Praxis beobachtet. Er kennt die Unternehmerlandschaft nicht nur durch seine zahlreichen Beratungskunden, sondern auch aus ungezählten Gesprächen und Diskussionen rund um seine Vorträge. Ausführlich berichtet der Experte in einer Videoreihe über seine Praxiserfahrungen aus zahlreichen begleiteten Handwerksbetrieben in ganz Deutschland. Zu finden sind diese „Kamingespräche“ auf der Website des Kreitmeir-Unternehmens. ■

AUS DER PRAXIS – GESCHÄFTSFÜHRER MITTELSTÄNDISCHER BETRIEBE:

„In Summe war es ein herausragender Kraftakt für uns und unser Team. Unser Betrieb besteht seit über 50 Jahren. Wir haben inzwischen mehr als 35 Mitarbeiter, aber die Administration war nicht mitgewachsen, es gab keine mittlere Führungsebene. Wir haben heute in vielerlei Hinsicht die Nase vorn und sind sogar trotz herber Rückschläge gestärkt aus der Corona-Krise hervorgegangen“, **Jürgen Keller, technischer Geschäftsführer der Bauer Heizung Sanitär Klimatechnik GmbH, Baden-Baden.**

„Wir haben Ende 2016 Kontakt mit Herrn Kreitmeir aufgenommen. Ich war kräftemäßig ziemlich am Ende damals. Wir wollten eigentlich ‚nur‘ den Generationswechsel erfolgreich bewältigen, haben aber inzwischen die ganze Firma umstrukturiert. Es gab auch Widerstand, aber es war die beste Entscheidung, die wir treffen konnten. Ich habe heute mehr Zeit am Betrieb zu arbeiten und nicht im

Betrieb“. **Stephan Bauer, kaufmännischer Geschäftsführer der Bauer Heizung Sanitär Klimatechnik GmbH, Baden-Baden.**

„Alles was entschieden werden musste, landete bei den Geschäftsführern auf dem Tisch, der Flaschenhals war zu eng, die Last war zu groß. Wir haben Potenzial verschenkt. Herr Kreitmeir ist es ganzheitlich angegangen, er hat für alle Themen eine Lösungsstruktur erarbeitet“, **Thomas Klarmann, Geschäftsführer der Klarmann & Böckmann GmbH & Co. KG, Haustechnik und Klempnerei, Neuenkirchen-Vörden.**

„Wir mussten schon unsere Komfortzone verlassen und sind zusammen mit Herrn Kreitmeir in manch tiefen Keller hinabgestiegen. Wir haben neue Spielregeln entwickelt, die Mannschaft ist jetzt mehr zusammengewachsen. Wir sind mit einer neuen Unternehmenskultur stark auf Erfolgskurs“, **Marc Böckmann, Geschäftsführer Klarmann & Böckmann**

GmbH & Co. KG, Haustechnik und Klempnerei, Neuenkirchen-Vörden.

„Wir haben uns Unterstützung für den Generationswechsel geholt. Es war dann ein tiefgreifender Veränderungsprozess für den ganzen Betrieb mit rund 40 Mitarbeitern, jedoch mit ganzheitlichem Ansatz. Herr Kreitmeir hat uns bei allen Schritten begleitet, sozusagen als ‚doppelter Boden‘“, **Stefan Ventker, Geschäftsführer der K. Ventker GmbH & Co. KG, Tecklenburg-Brochterbeck.**

„Herrn Kreitmeir haben wir kennengelernt als jemand, der nicht nur das Unternehmen auf Vordermann bringt, sondern auch die Menschen mitnimmt, die involviert sind“, **Christian Ventker, Geschäftsführer der K. Ventker GmbH & Co. KG, Tecklenburg-Brochterbeck.**