

Lust auf Farbe

Lust auf Farbe sollen die Kunden bekommen, die von der Firma Härlinger aus Freiburg betreut werden. So sieht es der Leitspruch von Renate und Arno Härlinger vor. Damit die Lust am eigenen Betrieb nicht zu kurz kommt, soll auch das Betriebsergebnis stimmen. Grund genug, sich für einen Generalcheck einen Berater zu holen.

Herr Härlinger, warum lassen Sie Ihren Betrieb checken, gibt es Probleme?

Arno Härlinger: Soweit will ich es nicht erst kommen lassen. Wir führen unseren Betrieb seit 1996 und es ging seitdem immer aufwärts. So sind wir im Jahr 2000 in ein größeres Betriebsgebäude umgezogen, mit einem gesonderten Ausstellungsraum um die Beratung unserer überwiegenden Privatkundschaft noch intensiver zu gestalten. Auch ist die Mitarbeiteranzahl auf jetzt 7 Gesellen und 3 Azubis angewachsen. Allerdings merken wir seit einiger Zeit, dass die Ergebnisse nicht mehr das Niveau der Vorjahre erreichen.

Frau Härlinger, Ihnen obliegt der kaufmännische Part der Geschäftsführung. Wie schätzen Sie die Situation ein?

Renate Härlinger: Wie mein Mann, insbesondere da ich für die Finanzen zuständig bin und sich auch im Bereich der Liquidität eine unzufriedenstellende Veränderung eingestellt hat. Laut unserem Steuerberater ist zwar alles in Ordnung. Wir merken aber, dass etwas in die falsche Richtung läuft. Ein befreundeter Kollege, mit dem wir uns immer austauschen, hat uns Herrn Krauß empfohlen. Nach einigen telefonischen Vorgesprächen ging es danach vor Ort ans Eingemachte. Wie sieht unsere Kostenbe-

lastung aus, wie laufen bei uns die Prozesse ab, überhaupt die ganze Organisation.

Herr Härlinger, was kam denn beim Check raus? Arno Härlinger: Es hat sich bestätigt, dass wir mit unserem Gefühl richtig gelegen haben. Die Produktivität unserer Leute ist auf jeden Fall in Ordnung, das hat die Analyse schon einmal gezeigt. Im Bereich der Kosten müssen wir gegensteuern, in den Abläufen wollen wir weiter optimieren. Hier haben wir jetzt konkrete Ansatzpunkte. Interessanterweise lagen beispielsweise unsere Steuerberatungskosten deutlich über dem Durchschnitt. Vorher hatten wir keine Vergleichsmöglichkeiten, die hat uns Herr Krauß verschafft. Im Ergebnis hat das u.a. dazu geführt, dass wir uns einen neuen Steuerberater gesucht haben, zumal sich herausgestellt hat, dass einige seiner Empfehlungen für uns kontraproduktiv waren. Alleine diese Maßnahme führt zu einer Einsparung von mehreren Tausend Euro, ohne dass die Leistung schlechter wird. Bei den Abläufen werden wir mehr Zeit für die Arbeitsvorbereitung verwenden und straffer organisieren. Hierbei greifen wir jetzt verstärkt auf Checklisten zurück, die uns Herr Krauß zur Verfügung gestellt hat. Es hat sich gezeigt, dass unsere Auftragssummen für unsere Betriebsgröße deutlich höher ausfallen. Natürlich freut es mich, als Unternehmer Aufträge mit einer ordentlichen Summe generieren zu können. Auf der anderen Seite bedeutet es aber, dass wir ein höheres Volumen vorfinanzieren müssen. Das wiederum belastet die Liquidität. Hier sind wir deutlich sensibilisiert worden und führen wesentlich früher Abschlagsrechnungen durch.

Frau Härlinger, wie wurden Ihre Mitarbeiter in die neuen Prozesse eingebunden? Nachdem wir uns über die Reihenfolge der Umsetzungsmaßnahmen abgestimmt haben, wurde von Herrn Krauß eine Mitarbeiterbildung durchgeführt. Ohne uns, der Geschäftsleitung, damit die Mitarbeiter auch die Möglichkeit haben, ganz un-



Renate und Arno Härlinger mit ihrem Team.

befangen ihre Fragen stellen zu können. Am Ende der Schulung wurden alle Punkte festgehalten, als gemeinsame Vereinbarung und von jedem unterschrieben.

Herr Krauß, wie haben Sie den Mitarbeitern die Veränderungen verkauft? Wolfgang Krauß: Zuerst einmal ging es nicht darum, den Mitarbeitern etwas zu verkaufen, sondern ehrlich die Situation des Betriebes aufzuzeigen. Erfahrungsgemäß wird das von dritter Seite eher angenommen als von der eigenen Geschäftsleitung. Wichtig ist bei einer solchen Informationsveranstaltung, dass der Sinn der Maßnahmen erläutert wird. Bspw. dass das korrekte Ausfüllen von Stundenzetteln und die pünktliche Abgabe nicht nur für die Lohnabrechnung wichtig ist, sondern um den Stand der Baustellen zu ermitteln und eine zeitnahe Rechnungslegung zu ermöglichen. Das verbessert die Liquidität. Die eingeführten Maßnahmen stellen vorrangig eine Unterstützung der Mitarbeiter dar, um deren Arbeit zu erleichtern. So, wenn der Chef im Rahmen der Erstberatung vor Ort schon einmal die Besonderheiten standardmäßig mithilfe einer Liste erfasst. Dass es sich um einen Altbau handelt und eine längere Leiter benötigt wird. Diese „Kleinigkeiten“ gehen gerne schon einmal unter. Die Liste

bekommt dann der Geselle vor Baustellenbeginn als zusätzliche Info zur Verfügung gestellt.

Gibt es denn bei den Mitarbeiterschulungen etwas, was in allen Betrieben auffällig ist? Wolfgang Krauß: Ja, das ist einmal die Einschätzung des Unternehmensgewinns und die Auswirkungen unproduktiver Zeiten. Beide

— Anzeige —



Punkte werden von den Mitarbeitern völlig anders gesehen. Hierbei ist es aus meiner Sicht besonders wichtig, den Mitarbeitern aufzuzeigen, wo und wie sie direkten Einfluss nehmen können. Beispielsweise durch die konsequente Erfassung von Zusatzleistungen, die verstärkt bei Arbeiten im Privatkundenbereich anfallen. Nicht selten haben die Gesellen sogar Hem-

— Anzeige —



mungen, die zusätzlichen Zeiten zu erfassen und sich vom Kunden unterschreiben zu lassen. Im eigenen Stundenzettel sind die aber natürlich drin. Arno Härlinger: Wobei ich ehrlicherweise zugeben muss, dass wir selbst die Kosten unproduktiver Zeiten auch nicht so hoch eingeschätzt haben. Herr Krauß hat uns einmal vorgerechnet,

was 30 Minuten unproduktiver Zeit je Mitarbeiter und Tag am Jahresende ausmachen. Da kommen bei einem Betrieb unserer Größenordnung schnell einmal 25.000 € zusammen.

Frau Härlinger, welche weiteren Maßnahmen wurden ergriffen? Renate Härlinger: Wir können jetzt unsere Angebots- und Nachkalkulation mit gesicherten Werten durchführen. Zusätzlich haben wir die Möglichkeit, fortlaufend einen direkten Abgleich unserer Zielvorgaben mit den effektiven Ergebnissen vorzunehmen.

Herr Krauß, die eingeleiteten Maßnahmen zielen vorrangig auf den innerbetrieblichen Bereich ab. Wurden auch Faktoren wie das Leistungsspektrum analysiert? Wolfgang Krauß: Selbstverständlich, die qualitative Analyse führe ich immer im Vorfeld durch, bevor es um Kosten, Erträge und die Produktivität geht. Hier ist die Firma Härlinger deutlich besser aufgestellt als viele der Kollegen. Angefangen von einem speziellen Senioren- und Urlaubs-service bis hin zu einer Mitgliedschaft in einer Handwerkerkooperation und einem Empfehlungsnetzwerk.

Herr Härlinger, was ist Ihr Gesamtresultat der Beratung? Arno Härlinger: Wir sind wirklich froh, dass wir der Empfehlung unseres Kollegen gefolgt sind. Jetzt wissen wir genau, wo wir stehen und was wir noch erreichen wollen. Natürlich sind wir als Geschäftsleitung als Erstes gefordert, die notwendigen Schritte weiter voranzutreiben. Es ist aber eine große Unterstützung, den richtigen Ansprechpartner an der Hand zu haben, der für uns auch immer erreichbar ist.

Und Frau Härlinger? Renate Härlinger: Das Schöne ist, dass wir mit der Umsetzung nicht alleine gelassen werden. Zudem werden wir von Herrn Krauß fortlaufend in die Pflicht genommen. Telefonisch und auch vor Ort. Da müssen wir auch liefern. Und eine Ergebnisverbesserung zeigt sich bereits.

Frau Härlinger, meine Herren, herzlichen Dank für das Gespräch.

PRAXISPLUS

Arno Härlinger
Malerfachbetrieb GmbH
Mooswaldallee 10d
79108 Freiburg
Tel.: (0761) 1355-56, Fax: -58
info@maler-haeringer.de
www.maler-haeringer.de

BfH Beratung fürs Handwerk
Dipl. Betriebswirt Wolfgang Krauß
Weichselbrunn 8
83137 Schonstett
Tel.: (08055) 9031830
wolfgangkrauss-beratung
@t-online.de
www.beratungfuerhandwerk.de