

Wieder mehr Geld verdienen

Tagebuch einer Betriebsumstellung (1)

Andreas Stöcklhuber

Schlechte Auftragslage, mangelnde Liquidität, unzureichende Stundensätze – viele Elektrohandwerksbetriebe leiden heute unter diesen oder ähnlichen Dingen. Doch die schlechte Wirtschaftslage ist kein Schicksal, in das man sich kampflös ergeben muss. Es gibt Wege aus der Krise.

Wie kann dieser Weg aussehen? Wie kann man einen Betrieb neu aufstellen, der davon bedroht ist, in die finanzielle Schieflage zu geraten? Wie das in der Theorie funktioniert, wissen viele. Aber wie sieht die Praxis aus?

Wir starten dazu ein Experiment: Über einen Zeitraum von mindestens einem Jahr wird die Redaktion »de« einen Elektrohandwerksbetrieb begleiten. Der 5-Mann-Betrieb kämpft seit geraumer Zeit mit diversen Schwierigkeiten, hat sich aber nun entschlossen, professionelle Hilfe in Anspruch zu nehmen.

Ob die Beratung den gewünschten Erfolg bringt und so der Betrieb in Zukunft auf sicheren Beinen steht, ist noch völlig offen. Wir berichten in einer Serie über die Veränderungen – und am Ende hoffentlich über ein positives Ergebnis.

Der Handwerksbetrieb ist in vieler Hinsicht ein »klassisches« Familienunternehmen (Bild 1). Er wird inzwischen vom Sohn des Gründers in der 2. Generation geführt. Die Eltern arbeiten noch mit.

Die Gründungs- und Aufbauphase

Am 1. Oktober 1967 gründete *Günther Eibl senior* einen Handwerksbetrieb für Elektroinstallation in Wolfratshausen. Wolfratshausen, im Süden Münchens östlich des Starnberger Sees gelegen, zählt damals wie heute zu den reichsten Gegenden Deutschlands. Davon profitierte auch der junge Handwerksbetrieb.

Zunächst waren die Platzverhältnisse im eigenen Wohnhaus sehr beengt. Ab 1972 standen dann immerhin gut 100 m²

Dipl.-Ing. Andreas Stöcklhuber,
Redaktion »de«



Bild 1: Wir begleiten die Eibl Elektrotechnik GmbH über ein Jahr bei der Betriebsberatung

zur Verfügung – für Werkstatt, Büro, Lager und Ladengeschäft.

In der Anfangsphase befasste sich *Günther Eibl v.a.* mit der klassischen Elektroinstallation sowie mit Verkauf und Reparatur von Hausgeräten. Schon Mitte der 70er Jahre begann allerdings der Konkurrenzdruck durch andere Vertriebsformen im Bereich Hausgeräte zu wirken, so dass das Ladengeschäft 1976 geschlossen wurde. Ab diesem Zeitpunkt konzentrierte sich der Betrieb rein auf die Elektroinstallation.

Bedingt durch die wohlhabenden Kunden im Umfeld hatte man gerade im Villenbau viel zu tun – mit dem Vorteil, damit viele Stammkunden zu haben und relativ unabhängig vom Markt zu sein.

Von »Null auf Meister« in 4,5 Jahren

Im Februar 1995 stieg der Sohn *Günther Eibl junior* in den elterlichen Betrieb ein. Er hatte bereits einige Jahre bei der örtlichen Sparkasse gearbeitet, entschied sich aber dann doch dafür, in die Fußstapfen seines Vaters zu treten. »Im Februar 1995 habe ich mit der Lehrlingsausbildung begonnen und parallel aber schon – mehr geduldet als erlaubt – an einer Reihe von Gesellenfortbildungen teilgenommen. Die Lehrzeit habe ich dann auf 2,5 Jahre verkürzt«, so *Günther Eibl*. Direkt im Anschluss hat *G. Eibl* mit der Meistersausbildung begonnen und 1999 abgeschlossen. Im Dezem-

ber 1999 bekam er dann den Betrieb überschrieben.

Im Jahre 2001 – »in einer wirtschaftlich guten Zeit« – hat *G. Eibl* ein neues Firmengebäude in einem Gewerbegebiet am Stadtrand Wolfratshausens errichtet. Dort stehen moderne Büroräume inkl. Lager zur Verfügung (Bild 2).

Die Probleme beginnen

Zu dieser Zeit schien alles gut zu laufen – das neue Gebäude ist bezogen, die Auftragslage ist sehr gut. Der Betrieb hat sieben fest angestellte Mitarbeiter, außerdem sind fast ständig mehrere Leiharbeiter beschäftigt, um die Aufträge überhaupt stemmen zu können.

Eigentlich eine wünschenswerte Situation, doch mit den neuen Mitarbeitern häuften sich auch die Probleme: »Wir sind damals zu schnell gewachsen«, sagt *G. Eibl* heute, »zu viele Leute, zu viele Aufträge, das Ganze wurde zunehmend unübersichtlich, mit zu wenig Überwachungsfunktionen. Es ist dann einfach einiges schief gegangen.«

Wesentlicher Bestandteil der innerbetrieblichen Probleme war die damals eingesetzte betriebswirtschaftliche Software. Das veraltete Programm lief nicht mehr stabil, stürzte ständig ab. Dann fiel auch noch der PC mit Hardwareproblemen aus. »Das war damals eine kritische Situation, an der wir heute noch knabbern«, so *G. Eibl*, und fügt hinzu: »Wenn wir damals schon die Software gehabt hätten,

Quelle: Stöcklhuber

die wir heute einsetzen, wäre uns vieles erspart geblieben.«

Heute hat G. Eibl vier Mitarbeiter – einen Meister, einen Gesellen und zwei Lehrlinge.

Der Herr der Zahlen

Durch seine Vergangenheit aus der Sparkasse ist G. Eibl den Umgang mit Zahlen gewohnt. »Von Beginn an wollte ich immer möglichst viele Kennzahlen über meinen Betrieb haben – von den Produktivstunden der Mitarbeiter bis zu halbfertigen Aufträgen.« Das Problem früher: Er kam an die Zahlen zwar ran, aber da die Software viele Funktionen nicht hatte, erforderte dies jede Menge »Handarbeit«. Der Zeitaufwand war enorm – auf die Dauer ein untragbarer Zustand.

»Das Grundproblem unserer alten BWL-Software lag schlicht und einfach darin, dass es kein Elektrohandwerksspezifisches Programm war. Viele Besonderheiten waren nicht berücksichtigt – auch z. B. die Bilanz musste ich mir selber stricken.«

Auf der Suche nach der neuen Software

Schlußendlich machte sich G. Eibl auf die Suche nach einer neuen Software zur Unternehmensführung. »Ich habe mir verschiedene Programme angesehen, war aber von keinem so richtig überzeugt, bis ich 2003 auf einer Großhandels-Hausmesse in München auf die Firma Ziemer gestoßen bin. Ich ließ mir das Programm vorführen, es hat mir auf den ersten Blick gut gefallen.«

Relativ schnell entschied sich G. Eibl zum Kauf der Software »SCC Control«, und dann – passierte erst mal nichts. Software und Schulung waren zwar bezahlt, aber trotzdem lag die Software über ein Jahr ungenutzt im Schrank. Warum? G. Eibl rückblickend: »Das lag zum Teil an uns – wir sind zunächst einfach nicht dazu gekommen. Es lag auch daran, dass ich von Anfang an eine ganzheitliche Lösung haben wollte und dazu ein Zusatzmodul brauchte, das erst programmiert werden musste.«

Anfang 2005 ging es dann aber mit einer zweitägigen Schulung los.

Über den Berg

Die Einführung der neuen Software war in der Anfangsphase mit erheblichem Aufwand verbunden. Allein das Übertragen aller Stammdaten in das neue System



Quelle: Stockhuber

Bild 2: Im Jahr 2001 bezog die Eibl Elektrotechnik GmbH neue Räumlichkeiten

dauert rund ein Jahr. Diesen hohen Einführungsaufwand scheuen manche. »Ich kenne Kollegen, die haben sich die Software auch gekauft und nach ein paar Monaten wieder rausgeschmissen, weil ihnen der Aufwand zu hoch war«, sagt G. Eibl. Ist man über diesen Berg in der Einführungsphase aber drüber, dann zahlt sich der Aufwand mehr als aus.

»Bis das System einigermaßen rund gelaufen ist, haben wir rund fünf Monate gebraucht – und das ist Arbeit, die nebenbei erledigt werden muss, inklusive Samstag und Sonntag«, sagt G. Eibl. Inzwischen sind bis auf das Lager alle Daten in SCC Control erfasst.

Jetzt ist ein großer Schritt hin zum papierlosen Büro gemacht. Das sieht man auch an dem aufgeräumten Büro. Mehr als etwa 20 bis 30 Ordner sind dort nicht zu finden.

Als einen großen Vorteil von SCC Control sieht G. Eibl die Tatsache, dass »man nicht unbedingt Fachkraft sein muss, um mit dem System zu arbeiten.« So kann später z. B. eine 400-€-Kraft die Dateneingabe übernehmen – und der Inhaber hat Zeit für wichtigere Tätigkeiten.

Wichtig: Schulungen und Support

Die Software mag noch so gut sein, wenn die Schulungen und der Support nicht passen, ist sie maximal die Hälfte wert. Gerade beim Support hat G. Eibl auch schon die komplette Palette an Erfahrungen bei den verschiedenen Softwareanbietern mitgemacht – von freundlicher und kompetenter Beratung bis hin zu Hotline-Mitarbeitern, »die einen hinstellen als zu blöd, um das Programm zu bedienen«.

G. Eibl ist kein Freund von Gruppenschulungen. »Natürlich kostet eine Ein-

zelschulung Geld, aber aus meiner Sicht zahlt sich das leicht aus. Es kommt einfach wesentlich mehr rüber als bei einer Gruppenschulung.«

Der zweite Schritt: Qualitätsmanagement und Kundenstruktur

Mit der Einführung von SCC Control und des neuen CAD sieht G. Eibl eine gute Basis, um den Betrieb effizienter führen zu können. »Vielen Betrieben dürfte alleine diese Umstellung schon eine Menge bringen«, ist sich G. Eibl sicher.

Allerdings hört er an dieser Stelle noch nicht auf. Er geht einen Schritt weiter in Richtung Qualitätsmanagement. Dazu wird er bestimmte Kernprozesse einführen. Das hört sich kompliziert an, ist es aber eigentlich nicht.

Dahinter verbirgt sich, den Betrieb und die Abläufe so zu organisieren, dass der Inhaber – auch im Kleinbetrieb – sich zumindest teilweise vom Tagesgeschäft lösen kann, um Marketing zu machen, Aufträge an Land zu ziehen und den Betrieb so auszurichten, dass er in eine sichere Zukunft gehen kann.

»Dazu muss der Betrieb bereit sein, und der Inhaber auch – er muss den Kopf frei haben für strategische Überlegungen, für Auftragsakquise.«

Die Umstellung beginnt

Sowohl die Umstellung der BWL-Software als auch die Neuausrichtung des Betriebs bringen erhebliche Änderungen mit sich. Diese Veränderungsprozesse werden wir im Rahmen dieser Beitragsreihe »live« mitverfolgen. Start: Im nächsten Heft.