

„Ich möchte keinen aus meinem Team missen“

Potentialberatung im Handwerksbetrieb: „Julius Möbel“ in Overath



Beste Qualität bei Produkten und Dienstleistungen, individuelle Strategien zur Fachkräftesicherung und eine intensive Beteiligung der Belegschaft – dafür steht die Firma „Julius Möbel“ in Overath. Dazu passt, dass das Unternehmen bereits vier Potentialberatungen in Anspruch genommen hat – mit nachweisbarem Erfolg.

Qualität setzt sich durch. Unmittelbar nach bestandener Abschlussprüfung gründete Jörg Julius Kapune, Tischlermeister und Betriebswirt des Handwerks, in Overath die Firma „Julius Möbel – kreativ & funktionell“. Das Preisgeld für sein mit dem Designpreis ausgezeichnetes Meisterstück diente als willkommener Zuschuss zur Gründungsinvestition.

Mit einer Kombination aus kreativen, künstlerischen und handwerklichen Fähigkeiten, verbunden mit absoluter Zuverlässigkeit und ausgeprägtem Kunden-

service eroberte die Garagenfirma mit nur einem Gesellen als Personal rasch den lokalen Markt. Erste Gewinne reinvestierte der Gründer unverzüglich in neue Werkzeuge und Maschinen, ergänzte sein Leistungsspektrum, stellte weitere Gesellen, später auch Lehrlinge ein und forcierte so stetig das dynamische Wachstum. „Ich habe immer gedacht: Ist doch wunderbar, wenn man viel Geld verdient“, sagt der Unternehmer im Rückblick, „doch plötzlich merkte ich: Irgendetwas stimmt nicht in der Firmenstruktur.“

Das diffuse Gefühl täuschte ihn nicht, wie eine vom Land geförderte Potentialberatung zeigen sollte. Gleich beim ersten Blick in die Unterlagen erkannte Thomas Marbach, geschäftsführender Gesellschafter der dimag Dienstleistung und Management GmbH: „Bei den Umsätzen können Sie das Unternehmen ohne personelle Unterstützung nicht steuern. Geben Sie einen Teil Ihrer Aufgaben an Ihre Sekretärin ab!“ Der Rat klang plausibel. Da es aber im Unternehmen bislang keine Sekretärin gab, stellte Jörg Julius Kapune eine Kauffrau für Büromanagement ein.

Noch etwas fiel dem Berater bei seiner Stärken-Schwächen-Analyse auf: Der Anteil eines Genossenschaftskunden am Gesamtumsatz war im Vergleich zu dem der Privatkunden viel zu hoch. Nach Ansicht von Thomas Marbach eine riskante Abhängigkeit: „Wenn der Großkunde abspringt, gefährdet er die Existenz des gesamten Unternehmens.“ Seine Empfehlung an den Firmenchef: „Sie müssen ein Gegengewicht schaffen, Sie müssen diversifizieren!“

„Ein Glück“, sagt Unternehmer Kapune heute, „dass ich damals auf den Rat gehört und dafür gesorgt habe, dass unser hochwertiger Innenausbau expandiert. Das war gerade noch rechtzeitig, denn es hat Jahre gedauert, bis wir im neuen Segment genug Umsatz und Profitabilität erwirtschafteten. So konnten wir die später tatsächlich spürbare Auftragsdelle bei unserem Genossenschaftskunden bewältigen, ohne Personal freisetzen zu müssen.“

Drei Profitcenter und ein mittleres Management

Die Reaktionen des Unternehmers zeigen: Trotz aller selbst erarbeiteten Erfolge – beratungsresistent ist Jörg Julius Kapune nicht. Schon vier Potentialberatungen hat er mittlerweile in Anspruch genommen, jede davon, wie er sagt, „von großem Nutzen für den Betrieb sowie für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.“

Vorgekommen ist der Betrieb unter anderem durch die Einrichtung von drei Profitcentern, ein weiteres Resultat der Potentialberatung. Eins der Center umfasst den hochwertigen Innenausbau, also das gesamte Spektrum von begehrten Kleiderschränken über Fenster mit Bleiverglasung bis hin zur Cocktailbar. Das zweite betrifft den Reparatursektor, das dritte beinhaltet den Elementebereich inklusive einbruchgesicherter Fenster und Türen, einem Spezialgebiet des Betriebs. Heute analysiert die neu eingestellte Kauffrau für Büromanagement gemeinsam mit dem Firmenchef regelmäßig, in welchen Bereichen, mit welchen konkreten Produkten und Dienstleistungen das Unternehmen den größten Umsatz erzielt. Jörg Julius Kapune: „Sie können ja nur erfolgreich arbeiten, wenn Sie wissen, womit Sie Ihr Geld verdienen. Mit dem neuen Konzept wissen wir, wo unsere Stars sind und können das auch für unser Marketing nutzen.“



Jörg Julius Kapune, Tischlermeister und Betriebswirt des Handwerks, gründete in Overath die Firma „Julius Möbel – kreativ & funktionell“



Mittlerweile hatte das Unternehmen jedoch eine Größe erreicht, die zu klein war, um mit den großen mithalten zu können, aber zu groß, um mit den kleinen preislich konkurrieren zu können. Um weiter wachsen zu können, waren zusätzliche Umstrukturierungen nötig. Berater Thomas Marbach: „Nicht nur für den kaufmännischen Bereich gilt, dass der Unternehmer Aufgaben delegieren muss, sondern auch für den technischen. Das sind die beiden klassischen Schritte, die ein mittelständisches Handwerksunternehmen auf seinem Wachstumspfad gehen muss. Betriebe, die das ignorieren, kommen über ein bestimmtes Wachstum nicht hinaus.“

Also installierte der Unternehmer auf Anraten von Thomas Marbach ein mittleres Management, bestehend aus einer Meisterin, einem Meister, einem erfahrenen Gesellen und der Kauffrau für Büromanagement. Sie kalkulieren bei „Julius Möbel“ heute die Aufträge, legen die Preise fest, wickeln die Aufträge ab. Das aber setzt bei den Akteuren ein wirtschaftliches Verständnis voraus sowie die Kenntnis über unternehmensrelevante Zahlen. „Nur so“, ist Thomas Marbach überzeugt, „können die Verantwortlichen wirtschaftliche Entscheidungen im Sinne des Unternehmers treffen. Viele Mittelständler sind jedoch verschlossen, was ihre eigenen Zahlen angeht, doch die restriktive Informationspolitik der Geschäftsführung schadet dem Betrieb und wirkt sich demotivierend auf die Belegschaft aus.“

Handwerksunternehmer Jörg Julius Kapune geht ziemlich offen mit betrieblichen Zahlen um, wobei mitunter rela-

tive Kenngrößen statt absoluter Zahlen genügen. Kommuniziert werden sie – „wie in einem Konzern“ – bei der Jahresplanung sowie bei regelmäßigen Planzahlen-Besprechungen in Vier- oder Sechs-Augen-Gesprächen. Jörg Julius Kapune nennt ein Beispiel für den Inhalt solcher Gespräche: „Wir wollten den Umsatz innerhalb von zwei Jahren um 24 Prozent steigern und haben gemeinsam überlegt: Wie schaffen wir das?“ Erreicht wurde das Ziel schon nach einem Jahr, aber, räumt der Unternehmer ein, „der Gewinn könnte noch ein bisschen steigen.“

Komplexer Handlungsplan

Gleich die erste Potentialberatung hatte mit dem Marktsegment „hochwertiger Innenausbau“ und der Zielgruppe „vermögende Privatkunden“ die zentrale Neu-Ausrichtung benannt. Die daraus abgeleitete Devise lautete: Optimierung aller Marketing- und Vertriebsmaßnahmen im Marktsegment hochwertiger Möbel und Dienstleistungen sowie strategische Marktpositionierung als „Tischlerei für die gehobene Privatkundschaft“.

Dazu gestaltete der Betrieb ein hochwertiges Fotobuch, das selbst hergestellte Möbel und Referenzprojekte ansprechend dokumentiert. Parallel dazu wurde der Internetauftritt aktualisiert und so der Online-Verkauf angeregt. Zugleich stellte der Unternehmer eine technische Zeichnerin in Teilzeit ein. Die von ihr angefertigten hochwertigen Zeichnungen von Möbeln werden Kunden heute bereits in der Angebotsphase präsentiert. Und, ebenfalls festgelegt im

für Potentialberatungen obligatorischen Handlungsplan: Immer saubere Fahrzeuge und Berufsbekleidung! Sie dienen als Werbemedium beim Kundeneinsatz.

Die Neuerungen zahlen sich nach Auskunft des Unternehmers aus: „Heute ist es so: Wenn ein Mitarbeiter zum Beispiel einen Aufmaß-Termin in der Küche eines Privatkunden hat, übergibt er ihm das Fotobuch. Der blättert es meist sofort durch und sagt: Ach, Sie machen auch Terrassen und Arbeitszimmer? Und plötzlich bekommt man Aufträge für das gesamte Gebäude.“

„Zusatzverkäufe durch Monteure“ lautet die entsprechende Maßnahme im Handlungsplan. Das kann nur gelingen, wenn alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Arbeitsalltag wirtschaftlich denken und handeln. „Nur dann“, so Thomas Marbach, „können sie trotz klarer Vorgaben verbleibende Entscheidungsspielräume nicht nur unter fachlich-technischen, sondern auch unter kaufmännischen Gesichtspunkten im Sinne des Unternehmens nutzen.“ Konkret heißt das: Alle Facharbeiter kennen sowohl die Produktneuerungen und technischen Weiterentwicklungen wie auch die Preise für das Material und ihre eigenen Stundenverrechnungssätze. Damit sie in der Lage sind, effizientere Verkaufsgespräche zu führen, sind spezielle Verkaufs- und Rhetorikschulungen gepl-



Thomas Marbach, geschäftsführender
Gesellschafter der dimag Dienstleistung
und Management GmbH

ant. Der Unternehmer: „Ich freue mich über nichts mehr, als wenn ich später ein großes Plus bei den Deckungsbeiträgen sehe, ohne zuvor überhaupt vom Auftrag gehört zu haben.“

Da eine Potentialberatung ein Unternehmen immer als Ganzes in den Blick nimmt, konnte der Berater zudem feststellen, dass die Einweisung der Beschäftigten in die Software OSD, eine Spezial-Software für Schreiner, Tischler und andere Holz verarbeitenden Betriebe, unzureichend war. Also wurde unter dem Stichwort „Handhabung Warenwirtschaftssystem verbessern“ ein „Schlüsselmitarbeiter“ geschult, der anschließend sein Wissen an die Kolleginnen und Kollegen weitergab.

Neu eingeführt wurde darüber hinaus die konsequente Analyse der Angebotsabsagen. Heute wird der Grund für abgesagte Angebote möglichst präzise hinterfragt und in der EDV festgehalten. Damit wächst das Wissen über den Ab-

satzmarkt – eine gute Basis, um zukünftig passendere Angebote zu erstellen. Ähnliche Optimierungen betrafen Vorkalkulation und Auftragsdurchführung. Heute sind die Facharbeiter bei der Veranschlagung von Personalaufwand und Durchführungszeiten viel intensiver eingebunden als zuvor. Zudem werden alle für die Auftragsdurchführung relevanten Informationen auf Auftragszetteln erfasst. Die Folge: Die Auftragsabwicklung erfolgt reibungsloser, die Zahl der Kundenbeschwerden sinkt.

Weitere im Handlungsplan festgelegte Maßnahmen aufgrund ihrer Fülle hier nur summarisch: Die Optimierung von Kooperationen insbesondere mit einem Elektrounternehmen gehört dazu, die erlauben, Kunden etwa beim Einbau einer Küche Dienstleistungen aus einer Hand zu offerieren, eine beschleunigte Rechnungserstellung, spätestens zwei Tage nach der Auftragsdurchführung, sowie – auf der anderen Seite – Gespräche zu Skonto- und Bonusvereinbarungen mit

Schlüssellieferanten, um günstigere Einkaufskonditionen und damit eine größere Liquidität zu erzielen.

Nicht minder relevant sind innerbetriebliche Veränderungen wie etwa die konsequente Trennung von Klein- und Großteilerlager sowie die klare Aufteilung zwischen schnell und langsam drehenden Artikeln, sodass sich „Schnelldreher“ im direkten Zugriff der Mitarbeitenden befinden. Genauso sinnvoll die Beschriftung aller Artikel. Sie sorgt für Transparenz im Einkauf wie auch bei der Arbeitsvorbereitung. Letztes Beispiel: Erfolgte die Disposition der Mitarbeitenden früher eher kurzfristig, oft nur für den jeweils nächsten Arbeitstag, erstreckt sich der Planungshorizont heute über zwei Monate. Der Unternehmer: „Das erhöht die Wirtschaftlichkeit beim Personaleinsatz und reduziert Unsicherheiten in der Belegschaft.“

Attraktiver Arbeitgeber

Nur mit gut ausgebildeten Fachkräften, weiß der Unternehmer, ist weiteres Wachstum möglich. Nicht zuletzt deshalb bildet Jörg Julius Kapune selbst junge Nachwuchskräfte aus, in der Werkstatt genauso wie im Büro.

Auf der Suche nach Bewerberinnen und Bewerbern schreibt er Stammkunden ganz persönlich an und fragt, ob deren Kinder nach Abschluss der allgemeinbildenden Schule vielleicht eine Ausbildung bei Julius Möbel beginnen möchten. Die sich daraus ergebenden Bewerbungsgespräche sind, eine Seltenheit in Handwerksbetrieben, institutionalisiert: Ein ausführliches Gespräch zwischen Auszubildendem, Unternehmer und middle-



rer Führungsebene, kombiniert mit einer Arbeitsprobe und einem Einstellungstest mit Standardfragen der Internetplattform „Tischler.NRW“, ergänzt um selbst kreierte Fragen, die auf den eigenen Betrieb zugeschnitten sind.

Jugendliche, die keinen positiven Bescheid bekommen, erhalten zumindest einen Kino-Gutschein geschenkt: „Das soll ein kleines Dankeschön sein, denn wer sich in dem Alter traut, fast eine Stunde lang mit einer Gruppe von Erwachsenen zu sprechen und sich deren Fragen zu stellen, hat ein Zeichen der Anerkennung verdient.“

Attraktiv ist eine Ausbildung bei Julius Möbel gleich aus mehreren Gründen. Während Auszubildende in vergleichbaren Betrieben oft klagen: „Ich setz den ganzen Tag nur Türen ein. Ich weiß gar nicht, wie ich durch die praktische Prüfung kommen soll“, lernen Auszubildende hier das komplette Tätigkeitsspektrum kennen. Ebenfalls anziehend für Jugendliche ist die Möglichkeit, während der Ausbildung im Rahmen eines Austauschprogramms der Handwerkskammer Köln für drei Wochen nach Frankreich oder Schottland zu gehen.

Genauso engagiert wie bei der Ausbildung ist Jörg Julius Kapune schon im Vorfeld, also in der Berufsorientierungsphase der Jugendlichen. Schon 40 von ihnen haben in seinem Betrieb ein Praktikum absolviert: „Vom Autisten bis zum Abiturienten, Hauptsache, sie passen mit ihren Talenten und ihrer Persönlichkeit in unser Team. Vielleicht können wir später unter ihnen eine Fachkraft für unser Unternehmen gewinnen.“



Die wertschätzende Personalführung zeigt sich auch im weiteren Karriereverlauf. Als eine Mitarbeiterin eine mehrmonatige Weltreise plante und um längere Beurlaubung bat, erinnerte sich der Unternehmer an seine eigene Jugend: „Das wollte ich damals auch und habe meinen damaligen Chef das Gleiche gefragt. Doch der antwortete: Mehr als drei Wochen sind nicht drin. Also habe ich gekündigt und meine Weltreise gemacht.“ Das sollte hier besser laufen: Unternehmer und Mitarbeiterin einigten sich. Sie reiste drei Monate um die Welt und kam anschließend ins Unternehmen zurück. Der Firmenchef: „Das ist jetzt sechs Jahre her und beweist: Das Entgegenkommen hat sich auch für den Betrieb gelohnt.“

Ganz ähnlich die Übereinkunft mit einem bewährten Gesellen. Er berichtete dem Unternehmer von seinem Plan, die Meisterschule zu besuchen. Jörg Juli-

us Kapune: „Mir war sofort klar: Wenn er zur Meisterschule geht, macht er sich später selbstständig und wir verlieren einen Top-Mitarbeiter.“ Zwei Nächte konnte er nach eigenem Bekunden nicht schlafen, doch dann fanden beide Seiten eine einvernehmliche Lösung: Der angehende Meister konnte sich während der folgenden drei Jahre frei nehmen und bis zu 400 Minus-Überstunden ansammeln, die nach Ablauf der drei Jahre nachzuarbeiten waren: „So blieb er unserem Unternehmen immerhin sechs Jahre lang erhalten.“ Als nach fünf Jahren erneute Verhandlungen zur Fortführung des Arbeitsverhältnisses anstanden, willigte der „Neu-Meister“ sogar ein, vier weitere Jahre im Betrieb zu bleiben.

Durchdachte Technisierung

Längst hat sich Jörg Julius Kapune auch mit dem Thema Digitalisierung befasst: „Immer wieder ist zu lesen: Wer mor-

gen kein CNC hat, ist übermorgen pleite. Ich teile diese Meinung nicht unbedingt. Auch wir arbeiten mit einem 3-D-Drucker, haben einen Internet-Shop installiert und besuchen Laser-Seminare bei der Handwerkskammer Köln. Das heißt: Auch wir sind innovativ, aber wir arbeiten nach wie vor von Hand. Ich bin gespannt, wie sich die Industrialisierung 4.0 wirklich entwickeln wird. Ein überzogenes Maß an Technik wird vielen Kunden heute auch zu viel. Insbesondere Menschen in gehobenen beruflichen Positionen sagen: Am glücklichsten bin ich, wenn ich meine Marmelade selbst machen kann. Soll heißen: Qualität und Funktionalität sind wichtiger als überflüssige technische Raffinessen.“

Jörg Julius Kapune ist offen für neue Technik und abwartend zugleich: „Jedes Unternehmen muss genau hinschauen, welche Technik zu ihm passt und welche überflüssig ist. Maschinen kosten

auch Geld, eine gute Auslastung muss gewährleistet sein. Die Entscheidung für Digitalisierung ist eine Gratwanderung, wobei immer das Marktsegment, in dem ich mich bewege, sowie die Wünsche der Kundschaft zu berücksichtigen sind.“ Bei seinen Entscheidungen bindet der Unternehmer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein: „Bevor ich eine teure Maschine einsetze, frage ich sie: Passt das zur Umsetzung unsere Aufträge? Sie alle sind Expertinnen und Experten in ihrem Bereich, deshalb möchte ich auch keinen aus meinem Team missen.“ Eine Einstellung, die mit einem Kernelement der Potentialberatung korrespondiert: der Einbindung der Belegschaft. Kaum eine Überraschung vor diesem Hintergrund seine Bewertung des Förderinstruments: „Hilfreich und unbürokratisch. Ohne Potentialberatung wäre ich nicht so weit, wie ich heute bin – mit Sicherheit nicht.“

ANSPRECHPARTNER IN DER G.I.B.

Dr. Friedhelm Keuken

Tel.: 02041 767272

f.keuken@gib.nrw.de

KONTAKTE

Tischlerei Julius Möbel

51491 Overath

Zum alten Wasserwerk 6b

Jörg Julius Kapune

Tel.: 02204 589270

info@julius-moebel.de

dimag GmbH

Thomas Marbach

Tel.: 0221 9904514

Thomas.Marbach@dimag-koeln.de

AUTOR

Paul Pantel

Tel.: 02324 239466

paul.pantel@arcor.de

