



## Es gibt für unseren Betrieb nichts Besseres

„**S**uper **B**lick **A**uf **A**lles ist für uns eine absolute Bereicherung und Verbesserung, wir als Elektro-Fachbetrieb haben uns das System bei der Spenglerei Klaus angesehen und sofort erkannt, dass SBAA auch im Elektrohandwerk umgesetzt werden kann.

Wir haben uns sowie unseren Betrieb durch die Veränderung absolut weiterentwickelt.

Unsere Mitarbeiter lieben das System und wir sind effektiver geworden.

Es gibt für unseren Betrieb nichts Besseres.“

Alexander Färber, Elektrotechnikermeister, Geschäftsführer (oben), Benjamin Färber, Dipl.-Ing. (FH), Geschäftsführer. Elektrotechnik Färber GmbH, Amberg.

# “ Vom Hirn durchs Herz in die Hand

**SBAA.** Sich selbst bezeichnet Peter Kübel als „Umsetzer“. Mit klassischen Beratern und Coaches möchte er nicht gern verglichen werden. Er ist „anders“ und verfolgt seit 1999 ein „anderes“ Konzept in seiner Tätigkeit. Wir haben ihn in Bretzfeld besucht und nachgefragt.

**Herr Kübel, bezeichnen Sie sich als Unternehmensberater oder als Coach?**

Weder das eine noch das andere. Mein ganzes Konzept ist anders und ich bin es auch. Ich sehe mich eher in der Rolle eines „Umsetzers“. Ein typischer Berater würde sagen, dies sind die Mängel, jenes muss passieren. Er geht wieder und hinterlässt teures Papier, das verstaubt. Ein Coach vermittelt meist ein einzelnes Managementthema. Als „Umsetzer“ muss ich den ganzen Betrieb überblicken und was der Chef sowie seine Führungskräfte verbessern wollen. Zur Umsetzung brauche ich die passenden Werkzeuge und gleichzeitig muss ich coachen

und beraten. Und natürlich muss ich selbst Hand anlegen, um den Erfolg sicherzustellen, salopp formuliert also „vormachen, mitmachen, selber machen.“ Nicht zuletzt deshalb erfolgt eine vollständige Betreuung des jeweiligen Kunden über einen recht langen Zeitraum.

**Welches sind die Impulse für Ihren Weg in die Selbstständigkeit gewesen?**

Fast 20 Jahre war ich als Geschäftsführer und Gesellschafter im Großhandel tätig. Während dieser Zeit hatte ich mit Bauhandwerksbetrieben verschiedener Gewerke zu tun. Im Laufe der Jahre habe ich erkannt, dass die meisten von ihnen tech- →



© Eimos Photo-Design

“ Wer es nicht schafft, das Miteinander Realität werden zu lassen, riskiert die Motivation und sorgt für Dienst nach Vorschrift oder noch darunter. Das darf nicht sein.



nisch ausgesprochen versiert sind, aber in betriebsorganisatorischen Fragen, also der Organisation, Führung und dem Management oft deutliche Defizite aufweisen. Das ist auch kein Wunder, denn in Meisterschulen und anderen Organisationen werden diese fundamentalen Kenntnisse zur Führung eines Betriebs oft nur rudimentär vermittelt. Rückblickend hat sich daran bis heute nicht viel geändert.

Vor diesem Hintergrund reifte in mir im Laufe der Zeit der Entschluss, in meinem Leben noch einmal etwas selbstständig, also allein zu machen. Für mich stellte die beschriebene Problematik eine Marktlücke dar, die ich zu schließen beabsichtigte.

**Und wie verlief dann der Start mit Ihrem Unternehmen?**

Anfänglich nahm ich voller Tatendrang Kontakt zu Kammern und Verbänden auf, immer in der Hoffnung, dass sie sich über mein Konzept freuen würden; das war jedoch weit gefehlt. So war ich gezwungen, mir den eigenen Markt selbst zu erschließen.

**Sie verfügten bereits zu diesem Zeitpunkt über ein vollständiges Unternehmenskonzept für Ihre Kunden?**

Nein. Aber eines mit dem ich nach meiner festen Überzeugung in der Lage war, die Kernprobleme, vor allem mangelhafte Übersicht über den Alltag, vieler Handwerksbetriebe lösen zu können. Meine Vorgehensweise basiert im Kern darauf, in einem Betrieb zunächst diese Übersicht zu schaffen, um den Alltag von der Anfrage bis zur Abrechnung effizient steuern zu können.

Bereits in der Anfangsphase erkannte ich, dass der Erfolg meiner Arbeit nur dann dauerhaft ist, wenn die gesamte Mannschaft eines Betriebs konsequent in die einzelnen Prozesse mit einbezogen wird. Denn dem Chef in einem Tag zu erläutern, wie die Abläufe optimal zu organisieren sind und einmal vormachen wie das geht, reicht nämlich bei weitem nicht für eine dauerhafte Anwendung aus.

**Was mussten Sie deshalb zuzätzlich leisten?**

Um Planwerkzeuge zur Steuerung des Alltags effizient und dauerhaft zu nutzen zu können, müssen definitiv alle betriebsorganisatorischen Parameter im Handwerksbetrieb darauf abgestimmt werden. Um dies zu erreichen, müssen Chef und Führungskräfte zunächst wissen, was sie in ihrem Betrieb ernsthaft verbessern und erreichen wollen. Im nächsten Schritt wird daraus der Unternehmensfahrplan erstellt, der die richtige Schrittfolge der Umsetzung vorgibt. Ein Haus wird ja auch nicht ohne Plan gebaut. Mit dem Plan werden alle Mitarbeiter in den Prozess einbezogen, damit jeder erkennt, was er und warum er es tut. Nur wenn mein Konzept bei möglichst vielen Mitarbeitern vom Hirn durchs Herz in die Hand gegangen ist, wird ein Betrieb dauerhaft mit den Planwerkzeugen arbeiten. Denn letztendlich geht es ja darum, den Betrieb dauerhaft zielorientiert und effizient zu steuern.

**Welches waren die ersten Betriebe, in denen Sie Ihr Konzept umgesetzt haben?**

Von Anfang an waren meine Zielkunden Betriebe im Bauhandwerk und sie sind es geblieben. Deren Kernprobleme kannte ich, und das passende Konzept dazu hatte ich. Nachdem meine Versuche mit Handwerkskammern und Verbände nicht fruchteten, musste ich Kaltaquise betreiben. Da ich kein Vollblutverkäufer bin, fiel mir das nicht leicht. So kam ich zu meinen ersten Kunden – Maler-, Schreiner- und Heizungs- und Sanitärbetriebe.

**Wie kommen Sie heute an Ihre Kunden?**

Nur am Anfang musste ich Kaltaquise betreiben. Danach kamen die meisten Kunden über Mund-zu-Mund-Propaganda, einige durch Pressearbeit und das Internet. Durch Facebook haben sich in diesem Jahr einige Kontakte und auch Aufträge ergeben.

**Welches sind die ersten Schritte Ihrer Vorgehensweise?**



Auf Dauer werden ganz sicher nur die Betriebe erfolgreich sein, die gemeinsam mit ihren Mitarbeitern etwas bewegen; ein Chef allein wird immer scheitern.

Interessenten melden sich bei mir oder downloaden auf meiner Homepage die 37 Seiten Informationen über mein SBAA-System. Potentielle Kunden kreuzen auf Seite 11 an, was sie verbessern und erreichen wollen. Danach telefoniere ich mit ihnen eine halbe Stunde, um zu erkennen, ob ich helfen kann und ob die Chemie stimmt. Das ist für mich sehr wichtig, denn ich möchte im Vorfeld wissen, wie ernsthaft der jeweilige Partner die Weiterentwicklung bzw. Optimierung seines Betriebs vorantreiben möchte. Sein ernsthaftes wollen ist Grundvoraussetzung, um seinen eigenen Erfolgsweg mit meinem Konzept dauerhaft miteinander zu gehen.

**Wie schaut der erste Schritt vor Ort beim Kunden aus?**

Ist das Telefonat positiv verlaufen, vereinbare ich ein Erstgespräch mit dem Interessenten. Diese Besprechung führe ich mit dem Chef und den Führungskräften. Jeder der Teilnehmer bringt vor der Besprechung zu Papier, was er im Unternehmen verbessern will. So werden alle Problem- und Zielstellungen ans Tageslicht befördert. Daraus ergibt sich eine gemeinsame Fragestellung, nämlich wie man welches Problem, Verbesserungen und Ziele in welcher Reihenfolge anpacken, lösen beziehungsweise erreichen kann, in Form einer Quadriga: Wollen, planen, tun, Erfolg. Alle Teilnehmer erkennen, dass der erste Schritt vom Tun ist bessere, strukturierte Übersicht über den ganzen Alltag. Denn damit hängen alle weiteren umzusetzenden Schritte zusammen.

### **Der nächste Schritt wäre dann die Umsetzung?**

Nicht ganz. Nachdem mir mein Kunde den Auftrag erteilt hat, erfolgt vor Ort bei ihm die Konzeption. Sie dauert einen Tag. Ich muss die Planwerkzeuge und das Vorgehen auf das Wollen und die Situation des Kunden ausrichten. Beim nächsten Termin beginnt dann die Umsetzung.

### **Wie lange betreuen Sie durchschnittlich einen Handwerksbetrieb?**

In der Regel handelt es sich um einen Prozess von etwa einem Jahr. Dabei bin ich vor Ort beim Kunden, je nach seinem Umsetzungsfortschritt, in Abständen von ein bis zwei Monaten für einen Tag tätig. Ich gebe meinen Kunden eine Umsetzungsgarantie: Meinen Einsatz in den Betrieben beende ich dann, wenn von mir geforderten Verbesserungen und Ziele erreicht sind.

### **Sie bieten Ihren Kunden analoge und keine digitalen Planwerkzeuge an. Ist das heute nicht rückständig?**

Nein. Das Gegenteil ist der Fall. Ich erkläre Ihnen das am Beispiel von Flugzeugträgern. Diese haben 5500 Mann Besatzung, sind nuklearbetrieben und mit jeder Hightech bestückt. Technisch ist das Militär schon immer der Zeit weit voraus. Trotzdem setzen die Träger zur Koordination und Steuerung ihrer Flugzeugeinsätze ähnliche Planwerkzeuge ein wie ich. Warum?

Sie müssen dabei eine Vielzahl ständiger Wechsel beherrschen, im Prinzip ähnlich denen im Bauhandwerk. Der O-Ton von Leutnant Derrick Janson, einem leitenden Offizier: „Es ist uns bisher schlicht und ergreifend nicht gelungen, ein Programm zu entwickeln, das mit all diesen ständigen Wechseln klar kommt.

Unsere eingesetzte ‚Vorkriegstechnologie‘ funktioniert immer noch am besten.“

Vorgänge sind zu unterscheiden in gleichlaufend und wechselnd. Bei gleichlaufenden wie Aufmaße, Betriebsmittelverwaltung, Kalkulationen, Lagerhaltung,

Stammdaten, Statistiken, Zeiterfassung, Serienfertigung, usw. ist EDV/Digitalisierung alternativlos top. Bei ständigen Wechseln ist das ganz anders. Im Alltag kommen Schnellschüsse dazwischen, Terminverschiebungen, Wetterwechsel, Mitarbeiter brauchen länger oder kürzer als geplant, Nachträge, Krankheit.

Diese dynamischen Wechsel verursachen bei hoher Auftragsdichte Kollisionen zwischen mehreren Aufträgen. Änderungsmöglichkeiten bei Kundenterminen und Mitarbeiterereinsätzen sind zu probieren, bestmögliche Entscheidungen zu überlegen und schnell zu treffen. Dieses Szenario führt im Bauhandwerk zu Anforderungen an Planwerkzeuge wie auf Flugzeugträgern: Darstellungsvielfalt, hohe Flexibilität und Gesamtübersicht auf einen Blick – für alle. Meine Erfahrung ist es, dass die angebotenen digitalen Planwerkzeuge meine Anforderungen für das Bauhandwerk nicht erfüllen.

### **Wie beziehen Sie in der Praxis alle Mitarbeiter ein?**

Am Anfang des Prozesses wird, wie bereits erwähnt, die Frage des Wollens geklärt. Daraus wird der Unternehmensfahrplan erstellt, der die Schrittfolge der umzusetzenden Verbesserungen, das große Ganze vorgibt. Meine Überzeugung ist, Betriebe müssen erst Übersicht und Einigkeit über das Ganze haben, bevor sie Detailschritte machen. Sonst laufen sie Gefahr, den zweiten Schritt vor dem ersten zu tun, was zwangsläufig zum Scheitern führt.

Ein Hausbau wird ja auch nicht mit dem Dach begonnen und der Schreiner montiert nicht und fertigt dann. Über Sinn und Zweck des Unternehmensfahrplans werden alle Mitarbeiter informiert.

Danach wird er im Betrieb ausgehängen. In periodischen Besprechungen werden sie über die aktuelle Situation und das weitere Vorgehen informiert, bei dem sie ebenfalls Aufgaben und Verantwortungen übernehmen. Realität ist, dass Handwerksunternehmer technische Einzelheiten bis ins

letzte Detail planen – per Zeichnung, Papier, verbal. Für die wichtigste Aufgabe ihres Unternehmens, seine Weiterentwicklung, haben die Chefs meist überhaupt keinen Plan und wenn doch, nur hinter ihrer Stirn.

Gleichzeitig zum Unternehmensfahrplan werden die Werte- und Zielorientierungen erstellt. Sie sind der gemeinsame Strang, dem sich alle (Chef, Führungskräfte, Mitarbeiter) per Signatur verpflichten. Die verpflichtende Wirkung ist ganz entscheidend für den späteren Erfolg. Niemand kann und will sich herausreden. Nicht nur weil er offiziell per Signatur zugestimmt hat, sondern weil selbst bei skeptischen Mitarbeitern die Erkenntnis reift, dass das geplante Vorgehen sinn- und zweckvoll sowie für alle gut ist: Betrieb, Mitarbeiter und Kunden.

### **Glauben Sie in diesem Zusammenhang, dass man Mitarbeiter in die von Ihnen beschriebene Richtung motivieren kann?**

Viele Mitarbeiter sind motiviert, die neu in einem Betrieb beginnen. Wenn sie es auf Dauer nicht sind, dann wurden sie meist durch fehlerhafte Führungsarbeit und schlechte betriebliche Organisation demotiviert. Dabei spielt der Chef natürlich eine tragende Rolle; letztendlich entscheidet er durch seine Führungskultur, ob er Mitarbeiter oder Abarbeiter beschäftigt. Auf Dauer werden nur die Betriebe erfolgreich sein, die gemeinsam mit ihren Mitarbeitern etwas bewegen.

Gute Führungskräfte schaffen sich eine Struktur, um sich auch auf Chef-Aufgaben konzentrieren zu können. Solch ein Chef schafft Voraussetzungen, dass Mitarbeiter eigendynamisch und zielorientiert mitwirken können. Diese lassen sich letztlich leicht führen und ziehen aus Eigeninteresse am selben Strang.

### **Die Realität sieht aber oft leider anders aus oder?**

Ja, sie sieht häufig völlig anders aus. Solche Betriebe sind letztendlich aber auch nicht wirklich erfolgreich. Wer es nicht schafft,

das Miteinander Realität werden zu lassen, riskiert die Motivation und sorgt so für Dienst nach Vorschrift oder noch darunter. Und wenn Mitarbeiter in einem Betrieb diesen Status erst einmal erreicht haben, dann können Sie als Chef Gott sein und werden trotzdem beim Führen scheitern. Bei diesen Überlegungen muss man festhalten, dass ein solches Szenario für alle Unternehmen identisch ist, ganz gleich ob es sich um einen Handwerksbetrieb oder einen Konzern handelt.

### **Wie lange braucht ein Betrieb, bis die meisten Mitarbeiter Ihr Konzept nachhaltig leben?**

Wie bereits erwähnt, erstreckt sich meine Tätigkeit über einen Zeitraum von ca. einem Jahr. Dabei gibt es von Termin zu Termin immer wieder größere zeitliche Abstände, weil der Unternehmensfahrplan einzelne Umsetzungsabläufe enthält, auf dem die nächsten Schritte aufbauen. Deshalb ist die Steuerung der Umsetzung so wichtig. Geschieht dies nicht, ist aus meiner Sicht jedes noch so Erfolg versprechende Konzept bereits in der Startphase zum Scheitern verurteilt.

Es gehört zu meinem unternehmerischen Selbstverständnis, dass ich Handwerksbetriebe nicht primär aus einem finanziellen Interesse begleite, sondern aus der Leidenschaft heraus, gemeinsam mit dem jeweiligen Kunden Erfolg zu haben. Sein Erfolg ist für mich ein wesentlicher Motivationsfaktor. Mein Ziel mit SBAA ist, Chefs zu entlasten und dass der Betrieb eigendynamisch seinen eigenen Erfolgsweg dauerhaft miteinander weitergeht.

Damit das Realität wird, braucht ein Betrieb einen Unternehmensfahrplan, der seinen Erfolgsweg aufzeigt und die Umsetzung steuert. Dazu sind Werte- und Zielorientierungen erforderlich, der gemeinsame Strang, an dem alle ziehen – selbstverständlich in dieselbe Richtung.

### **Herr Kübel, wir bedanken uns für das Gespräch mit Ihnen. ■**