

Der ungewöhnliche Aufstieg eines Unternehmens

Rolf Herrmann

Erfolgreich im Kleinen und im Großen – drei jungen Elektrofachleuten gelang es, sich innerhalb von 15 Jahren von einem kleinen Betrieb zu einem ganz großen zu entwickeln. Dies hieß, immer wieder umzudenken, bei der Betriebsführung, im Leistungsangebot und der Unternehmensstruktur.

Eigentlich wollten sie nur ein gutes Geschäft mit Sat-Anlagen machen. Als sich *Markus Röhner* und *Dieter Seban* 1988 selbstständig machten, ahnten sie nicht, dass ihr heutiger Jahresumsatz ca. 40 Mio. € beträgt. Sie konnten auch nicht davon ausgehen, dass sie einmal rund 500 Mitarbeiter beschäftigen würden. »Während die anderen Elektriker noch abwarteten, boomte bei uns das Geschäft«, erklärt *M. Röhner* den erfolgreichen Start. Später kam als dritter Partner Elektromeister *Lothar Mihm* hinzu. »de« unterhielt sich mit der Führungsriege der R+S solutions AG.

»de«: **Wie begann Ihr Unternehmen?**

M. Röhner: Wir, damals noch die Röhner & Seban GmbH, setzten von Anfang an auf hohe Qualität bei der Montage von Sat-Anlagen. Wir wollten als Spezialisten auftreten, weil wir uns davon lukrativere Aufträge versprachen. Deshalb interessierten wir uns besonders für Ausschreibungen mit möglichst hochwertiger Technik. Diese Firmenphilosophie gilt auch heute noch.

»de«: **Und das genügte?**

M. Röhner: Ja, wir akquirierten, gewannen öffentliche Ausschreibungen und entwickelten uns zum Dienstleister für Industrieunternehmen. Darüber hinaus machten wir Bekanntschaft mit Planungsbüros und Architekten und gewannen nach und nach einen festen Kundenstamm. Auch das Leistungsangebot wuchs kontinuierlich. Wir begriffen bald, dass es ein Wettbewerbs-



Vor der Einführung von Innovationen diskutiert das Führungsteam (v. li.: Markus Röhner, Vorstandsvorsitzender; Petra Denkhahn, Controlling Konzern; Frank Roth, Personalleiter; Lothar Mihm, Vorstand, Dieter Seban, Konzernmanagement, Susanne Hahn, kaufmännische Leitung)

vorteil ist, wenn wir alles selbst machen können und keine Leistungen hinzukaufen müssen.

»de«: **In welchen Bereichen sind Sie heute tätig?**

M. Röhner: Unsere Leistungspalette umfasst den kompletten Bereich der Elektrotechnik, also von der Standardinstallation und der hochwertigen Installation mit Bussystemen über Daten- und Kommunikationstechnik bis hin zu Schalt- und Steueranlagen für die Industrie. Aber auch SPS-Technik, Prozessautomation, Sicherheitstechnik mit Brand- und Einbruchmeldeanlagen, Zutrittskontrolle sowie Videoüberwachung können wir anbieten. Auch Solartechnik und Wärmepumpenheizungen, aber die leider mit geringerem Wachstum.

»de«: **Wie viele Mitarbeiter beschäftigen Sie heute?**

L. Mihm: Im Moment sind es rund 500. Doch das war nicht immer so. 1989 beschäftigten wir sechs, 1991 waren es schon 24 und sieben Jahre später 174.

Nach und nach bauten wir einzelne Abteilungen auf, und zwar für den Schaltanlagenbau, für die Sicherheitstechnik, für das Gebäudemanagement und für andere spezielle Bereiche der Elektrotechnik, die sich später als eigenständige Firmen aufstellten. Neben unserer Zentrale in Eichenzell gründeten wir schon 1991 einen zweiten Hauptstandort in Erfurt, um den Markt in den neuen Bundesländern bedienen zu können. Darüber hinaus entstanden weitere Niederlassungen, und zwar 1997 in Neuhof für die Industrietechnik und ein



Eines der markantesten Referenzobjekte der R+S solutions AG, das Herriot's in Frankfurt a.M. mit einem Auftragsvolumen von 4,5 Mio. €

Rolf Herrmann, Fachjournalist, Stuttgart

Jahr später in Fulda für die Gebäude-technik.

Übrigens stellten wir im vergangenen Jahr 28 Auszubildende in acht Ausbildungsberufen ein.

»de«: Was ist Ihr Erfolgsgeheimnis?

L. Mihm: Unsere Unternehmensstrategie lautet, kompetent in allen Bereichen der Elektrotechnik zu sein, den Kunden einen einzigen Ansprechpartner zu bieten und durch kurze Abwicklungswege im Haus eine höhere Wirtschaftlichkeit bei der Auftragsausführung zu erreichen. Besonders stolz sind wir auf die Installationen des Bundesarbeitsgerichts in Erfurt, der RWE Solar in Alzenau, des Skylight Bürocenters in Frankfurt, aber auch natürlich des Herriot's.

»de«: Haben Sie auch Sorgen?

M. Röhner: Ja, wir finden nur selten gut ausgebildete Elektrotechniker, deshalb bilden wir unsere Mitarbeiter im eigenen Schulungszentrum in Fulda selbst weiter, zu Spezialisten z.B. für den Steuerungs-bau, für die Sicherheitstechnik, für den EIB, für die CAD-Planung. Dort machen wir sie nicht nur für ihre speziellen Arbeitsbereiche schlau, sondern auch z.B. bezüglich moderner Computersoftware, Führungsaufgaben oder Verkauf. Damit die Aufträge schließlich zu uns kommen, sollten unsere Mitarbeiter nicht nur technisch fit sein, sondern auch Verkaufsgespräche führen und Angebote ansprechend unterbreiten können. Seit kurzem bieten wir Mitarbeiteraktien zur Motivation an.

»de«: Wie behält man in einem großen Betrieb den Überblick?

M. Röhner: Ein Unternehmen wie unseres kann man nicht wie einen normalen Meisterbetrieb führen. Bei uns teilt sich ein Führungsteam die Verantwortung in den einzelnen Fachbereichen, im kaufmännischen Bereich und im Personalwesen. Auszuführende Aufträge betreut stets ein Projektleiter, der die Teilbereiche koordiniert und Ansprechpartner für die Kunden ist. Und für mehr Wirtschaftlichkeit bei der Organisation und um innerbetriebliche Reibungsverluste zu minimieren, nutzen wir moderne EDV-Anwendungen.

»de«: Um welche Software handelt es sich dabei?

D. Seban: Schon bei der Unternehmensgründung 1988 installierten wir auf unseren Computern die damals noch neue Branchensoftware von Hausmann



Die Mitarbeiter können von allen Arbeitsplätzen aus auf den Zentralrechner zugreifen; dort laufen auch die Fäden der »HW-Elektro-Plus«-Anwendungen zusammen

& Wynen – für Angebote, Auftragsabwicklung, Rechnungen und andere Büroarbeiten. Damit haben wir auf das richtige Werkzeug gesetzt – das wissen wir heute. Denn die Software konnte selbst bei unserem Wachstum mithalten. Heute arbeiten wir mit HW-Elektro-Plus an 87 Arbeitsplätzen, mobile Laptops nicht mitgerechnet. Und alle können auf den Zentralrechner zugreifen.

S. Hahn: Das Programm bietet uns ein durchgängiges Konzept, vom Angebotswesen mit Schnittstellen zu Planung und LV über Auftrags- und Projektmanagement mit Lagerwirtschaft und einer Schnittstelle zur Zeiterfassung bis hin zur Schlussrechnung und Nachkalkulation. Dies spart viel Zeit im Büro.

»de«: Sie erwähnten eben die Lagerwirtschaft. Wie bekommen Sie Ihr Lager in den Griff?

S. Hahn: Wir haben zwei Hauptlager, nämlich in Eichenzell und Erfurt, und dazu noch weitere unterschiedlich bestückte Außenlager. Und wir arbeiten auch hier mit der Lagersoftware von Hausmann und Wynen. Sie genügt unseren Ansprüchen, die wir an die zentrale Verwaltung der Materialeingänge und -ausgänge stellen. Darüber hinaus nutzen wir das Großhandelsmodul unserer Softwarefirma. Um z.B. Artikel von verschiedenen Lieferanten unter einer Nummer verwalten zu können, wurde es sogar eigens für unsere Belange modifiziert.

Derzeit befindet sich bei uns das Strichcodeverfahren in der Erprobungsphase. Wir erwarten dadurch eine weitere Rationalisierung des Warenflusses. Denn wenn der Lagerist die Ware aus dem Regal holt und scannt, wird diese automatisch einem Auftrag zugeordnet und der Lieferschein erzeugt, woraus später die Rechnung resultiert.

»de«: Die Zeiterfassung funktioniert bei Ihnen auch automatisch?

D. Seban: Ja, wir setzen eine mobile und automatische Arbeitszeiterfassung ein, mit GPS-Modul im Fahrzeug und mit Schnittstelle zu HW-Elektro-Plus. Die Monteure können sich damit ab- und anmelden, ob sie von der Firma losfahren oder auf der Baustelle ankommen oder ob sie zu einem anderen Auftrag wechseln. Damit erhalten wir täglich eine lückenlose Zeiterfassung und eine bessere Kontrolle der Produktivität. Zudem stehen damit die Arbeitszeitdaten beim Projektmanagement, für die Abrechnung und für die Lohnbuchhaltung automatisch zur Verfügung.

»de«: Würden Sie diese Software auch anderen Unternehmen empfehlen?

D. Seban: Ja, in Unternehmen unserer Größe ist vor allem die laufende Kostenkontrolle im operativen Geschäft wichtig. Auch hier stellt unsere Software entsprechende Projektdaten zur Verfügung – nicht nur über den Baufortschritt und die Nachkalkulation, sondern auch über unsere Liquidität. Indem im Programm alle Informationen über Materialbewegung, Arbeitszeiten, fertige oder teilfertige Projekte zusammenlaufen, ermöglicht es aktuelle Transparenz im gesamten operativen Geschäft.

Als das Aufmaßmodul bei uns an seine Grenzen stieß, entwickelten wir gemeinsam mit Hausmann und Wynen das so genannte fließende Aufmaß. Damit erhalten wir jetzt exakte Teilabrechnungen, die sich bis hin zur Schlussabrechnung addieren.

»de«: Herzlichen Dank für das Gespräch.

Quelle: de 4/2004