

Als KAPITÄN in der Zimmerei

Maximilian J. Weber war kurz davor, alles hinzuschmeißen. Doch mit einem neuen Mindset und einem strategischen Führungsansatz startet der Zimmerermeister gerade beruflich durch – wie er im Gespräch verriet.

Autor **Patrick Neumann** Fotografin **Tanja Kernweiss**

V

Vor zwei Jahren hat sich Maximilian J. Weber als Unternehmer neu erfunden. Ohne dabei seinen geliebten Standort im Münchener Norden verlassen zu müssen. Der Tapetenwechsel des engagierten Zimmerermeisters fand in seinem Kopf statt. Vorantreiben statt getrieben zu werden – so lässt sich Webers neue Strategie, die auf einem professionellen Coaching fußt, zusammenfassen. „Die Work-Life-Balance passt jetzt wieder“, erklärt ein sichtlich gut gelaunter Handwerksunternehmer beim Videocall. Es dauert nicht lange, bis der Mittvierziger in seinem Büro in der Karlsfelder Straße 11 auf den Punkt kommt und schonungslos eine Lernkurve nach der anderen aufzeigt.

Beispielsweise nimmt der Familienvater heute größtenteils die Rolle des Geschäftsführers und des Verkäufers ein – der neuen Firmenstruktur sei Dank. Weber bemüht dafür ein Bild, das er vom


Coaching kennt. „Ich steuere den Betrieb überwiegend von der ‚Brücke‘ aus. Ich schätze, mindestens zu 90 Prozent. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass es sofort nicht mehr läuft, sobald ich wieder auf der Baustelle mitarbeite.“ Eine bemerkenswerte Aussage für jemanden, der seit seiner Ausbildung fürs handwerkliche Arbeiten brennt. Doch Rückschläge und Existenzängste, aber auch die schlechte Auslastung und Liquidität haben ihn zum Umdenken gebracht – nach 15 Jahren in der Selbstständigkeit stieß er einen Transformationsprozess an. Als Kapitän gehöre er auf die Brücke, sonst könne er das Schiff nicht vorausschauend steuern und lenken. Und der Erfolg gibt ihm Recht: So konnte er Umsatz und Ertrag deutlich steigern. In „wirtschaftliche Regionen“, wie es der gebürtige Münchener nennt.

DAS UMFELD

Wer in Webers Vita (siehe Infokasten, Seite 22) blickt, bekommt schnell das Gefühl, dass das fehlende Fachwissen nicht das Problem für die unternehmerische Durststrecke gewesen sein konnte. Nach Ausbildung, Gesellen- und Meisterbrief erlangte der Handwerkschef eine Zusatz-

qualifikation nach der anderen. Und auch in seinem lokalen Umfeld fühlte er sich wohl. „Ich bin sehr stark mit dem Münchener Norden verbunden“, so Weber. „Hier in der Fasanerie bin ich total vernetzt. Mich hat es nie weit weggezogen“, sagt er heute. Egal, ob Pfarrjugend, Kirchenchor oder Freiwillige Feuerwehr – Weber bringt sich ein, mag die Menschen vor Ort. „Ich finde es schön, wenn man seine Mitmenschen kennt. Anonym nebeneinander her leben finde ich schlimm.“ Im Jahr 2002 lernte er seine heutige Frau kennen, zog mit ihr später auf jenes Grundstück, das seine Vorfahren um 1900 erworben hatten.

Doch obwohl die Rahmenbedingungen auf den ersten Blick nicht schlecht aussahen, hatte er „brutale Existenzängste“, wie er sich heute erinnert. „Betrieblich lief es in dieser Zeit mehr schlecht als recht.“ Ständig ging es ihm durch den Kopf: „Egal, was ich tue: Es ist wohl nie genug.“ 2019 schlug diese vermeintliche Resignation dann in Wut um. „Jetzt reicht’s. Es muss sich etwas ändern, oder ich höre auf!“ Weber entschied sich für ein umfangreiches Coaching des Beratungsunternehmens ErfolgsMeisterei >

A man with glasses, wearing a dark corduroy suit jacket over a white shirt and a dark corduroy vest with white buttons, stands in a workshop. He is leaning on a stack of wooden planks. The background shows various tools and equipment in a dimly lit workshop.

»Die Work-Life-Balance passt jetzt wieder.«

Maximilian J. Weber, Zimmerermeister aus München, hat sich als Unternehmer neu erfunden.



Maximilian J. Weber Wichtige Vita-Eckpunkte

Der gebürtige Münchener Maximilian J. Weber, Jahrgang 1977, ergreift als Erster in seiner Familie einen Handwerksberuf. Schon während seiner Zimmererlehre ist ihm klar, dass er sich selbstständig machen möchte. Heute liegt der Schwerpunkt seines 13 Mitarbeiter großen Betriebes auf Zimmererarbeiten in Bestandsgebäuden und Restaurierungsarbeiten im Zimmererhandwerk. Zudem montiert und erneuert sein Team Dachflächenfenster. Wer Webers Mitarbeiter aktuell antreffen möchte, muss unter anderem nach Augsburg fahren. Dort restaurieren sie den historischen Dachstuhl eines Wohnhauses, das sich direkt neben dem Dom befindet. Der Dachstuhl stammt aus dem Jahr 1700.

1996 Nach dem Fachabitur startet Weber seine Zimmererlehre in Feldmoching.

1998 Mit dem Gesellenbrief in der Tasche zieht es ihn nach Berg am Starnberger See. Die Zimmerei ist auf Restaurierungsarbeiten spezialisiert.

2000 bis 2002 Weber schreibt sich an der Fachschule für Bautechnik in München ein. Dort erwirbt er zwei Abschlüsse: zum Zimmerermeister und zum staatlich geprüften Hochbautechniker.

2002 Weiterbildung zum Betriebswirt (HWK).

2003 Weber kehrt als Meister in seinen Feldmochinger Lehrbetrieb zurück. Neben dem Job bildet er sich zum Restaurator im Zimmererhandwerk weiter.

2004 Der Zimmerermeister wagt den Weg in die Selbstständigkeit und gründet seinen Zimmereibetrieb in Feldmoching.

2019 Mit einem Coaching gelingt der Turnaround.

aus Tutzing, seitdem begleitet ihn Geschäftsführer Uwe Engelhardt intensiv. „Herr Weber hat seine Begeisterung fürs Handwerk wiederentdeckt“, freut sich der Coach am Telefon. „Er hat seine Rolle als Meister neu definiert und bringt seine Stärken dort ein, wo sie dem Betrieb den größten Nutzen bringen.“

DAS COACHING

Gemeinsam mit Coach Engelhardt wurden erst einmal alle Brandherde definiert und gelöscht. Dann führte man eine ausführliche Stärkenanalyse durch und beantwortete die Frage: Was will ich überhaupt mit meinem Betrieb erreichen? Wie müssen mein Betrieb und ich organisiert sein? Und wie sieht mein Führungssystem künftig aus? Weber und Engelhardt näherten sich diesen Fragekomplexen zunächst im vierteljährlichen Coaching-Termin. Treffen, bei denen der Hand-

werksunternehmer Schritt für Schritt umdachte – um beruflich neu durchzustarten. Doch die Erkenntnisse wurden nicht nur in einem schicken Strategiepapier festgehalten, Weber setzte eine Maßnahme nach der anderen im eigenen Betrieb um. Vom Ausbau der Spezialisierung seines Betriebs über den Umbau des Büros und die Implementierung einer modernen IT bis zur Analyse von wichtigen Soll-Ist-Vergleichen. Darüber hinaus strukturierte er seinen Betrieb völlig neu – samt der passenden Stellendefinitionen und -beschreibungen. Im Zuge dessen stellte er beispielsweise einen Bauleiter ein, um die Verantwortung auf mehrere Schultern zu verteilen. „Ich bestimme jetzt meine Ziele, wann ich sie erreicht habe und wann es ‚gut‘ ist.“ Wichtige Erkenntnis: Weber gewann großes Vertrauen in seine eigenen Visionen, Ideen und Entscheidungen. Zudem setzt er auf die Führungssoftware

„ErfolgsMeisterei.online“, die ihm als Informationsbasis dient.

DIE STRUKTUR

Auch seine Ehefrau, die jahrelang die Existenzängste hautnah mitbekommen hat, arbeitet jetzt in der Zimmerei und kümmert sich um den kaufmännischen Bereich. Ohne die neue, zukunftssträchtige Struktur hätte sie als Bankangestellte diesen Schritt ins Handwerk sicherlich nicht gewagt. „Herr Weber hat diesen Einstieg sehr gut vorbereitet“, sagt Engelhardt. Und die auf zwei Jahre angelegte Testphase bietet dabei gute Möglichkeiten, den einen oder anderen Punkt nachzujustieren.

Propos neue Strukturen. Der Unternehmer kann feststellen, dass sie seinem Team und ihm viel mehr Sicherheit, Verbindlichkeit und Ruhe geben. „Jeder weiß, was seine Aufgaben sind. Das macht die Führung des Betriebes viel leichter“, so Weber. Es gebe weniger Reibungsverluste durch unklare Abläufe, jeder könne Verbesserungsvorschläge und Wünsche einbringen. „Da kann die Arbeit doch nur Spaß machen!“

DIE ZUKUNFT

Selbst in den aktuellen Corona-Zeiten läuft es für die Zimmerei aus dem Münchener Norden. „2021 lässt sich wieder gut an“, resümiert Weber die ersten Monate des Jahres. Die Auftragslage sei gut, neue Ideen würden entwickelt und umgesetzt. Zudem wurde das Coaching intensiviert: Es findet jetzt monatlich statt. „Ich möchte weiter an meiner Firma arbeiten.“

Trotz dieses beruflichen Erfolgs hat Handwerksunternehmer Weber nicht den Blick für die Mitmenschen verloren. „Ich habe ein schlechtes Gewissen gegenüber den stark durch die Coronapandemie betroffenen Betrieben“, betont er im Gespräch. „Ich wünsche allen Betrieben, Unternehmen, Mitarbeitern und Familien, die durch die Coronapandemie beschädigt wurden und werden, alles Gute – und drücke die Daumen, dass es schnellstmöglich wieder aufwärtsgehen kann!“ So wie bei Weber nach seinem Turnaround. **hm**

patrick.neumann@handwerk-magazin.de



Online-Rubrik Betrieb

Sie benötigen einen Perspektivwechsel? Bei uns im Netz bekommen Sie die richtigen Impulse: handwerk-magazin.de/management