



In allen Regionen bekannt: die gelben Firmenfahrzeuge der Burkhalter Gruppe, dem schweizweit wohl grössten Anbieter von Elektrotechnikdienstleistungen.

Bilder: Burkhalter-Gruppe

Kostentransparenz dank Digitalisierung. Die Arbeitsrapporte der Mitarbeitenden des Elektroinstallateurs Burkhalter werden nicht mehr auf Papier, sondern digital durch die Mitarbeitenden übermittelt. Das schafft in dem dünn-margigen Geschäft Klarheit über die Projektkosten und entlastet die Administration.

VON BRUNO BODENMANN*

Die Burkhalter Gruppe ist mit rund 3000 Mitarbeitenden in der Schweiz die grösste Anbieterin von Elektrotechnikdienstleistungen. Die auffälligen, knallgelben Firmenfahrzeuge mit schwarzem Schriftzug kennt man in allen Regionen der Schweiz – mehr denn je sogar, ist doch das Traditionsunternehmen in den letzten Jahren infolge seiner Expansionsstrategie stark gewachsen. Viele lokale Elekrounternehmen haben sich Burkhalter angeschlossen, sodass die Gruppe heute schweizweit mit 45 Gruppengesellschaften präsent ist. «Die meisten Elekrounternehmen verfügen über keine Nachkalkulation und wissen deshalb oft gar nicht, welche Kosten in einem Projekt schon aufgelaufen sind oder noch auflaufen werden», sagt Zeno Böhm, CFO der Burkhalter Gruppe. Die Produktivität werde indes in dem dünn-margigen Geschäft immer wichtiger. Entsprechend komme der Leistungsrapportierung eine besondere Bedeutung zu, sagt er. Treibender Faktor, diesen wichtigen Geschäftsprozess zu digitalisieren, war schliesslich auch das starke Wachstum der Gruppe: Die verschiedenen neuen Firmen verfügten zum Teil über unterschiedliche Systeme zur Erfassung der Rapportformulare, welche die Mitarbeitenden von Hand ausfüllten. Der Prozess

war entsprechend zeitraubend und fehleranfällig infolge oft schlechter Lesbarkeit der Handschriften, ganz abgesehen davon, dass die Zahlen zumeist erst verspätet verfügbar waren, was eine zeitnahe Kontrolle der Projektaufwendungen erschwerte. Böhm sah sich gezwungen, den Rapportierungsprozess deutlich zu vereinfachen, zu beschleunigen und die Fehlerquote zu reduzieren.

Agile Entwicklung und Einbezug einer Expertengruppe. Ende 2012 startete schliesslich das Projekt «eRap», um in Kombination mit den bereits seit Jahren von Soreco stammenden, im Einsatz stehenden Auftrags-, Controlling- und Lohnmodulen eine deutliche Vereinfachung zu erzielen und mehr Transparenz über den Geschäftsgang zu erhalten. Das Pilotprojekt startete im darauffolgenden Herbst: Zum Kernteam gehörten schliesslich Böhm als Projektverantwortlicher, die Projektleiterin sowie zwei Vertreterinnen der Personalabteilung und ein Verantwortlicher aus der IT. Das Soreco-Entwicklerteam umfasste acht Mitarbeitende, wobei die Zusammensetzung mit einem Product Owner, einem Scrum-Master und sechs Software-Ingenieuren gleich auch Aufschluss darüber gibt, dass hier agil entwickelt wurde. Mit der Bildung einer zusätzlichen Expertengruppe wollte Böhm einerseits



Zeno Böhm, CFO der Burkhalter Gruppe:
«Jede Stunde, die verplempert wird, kostet uns Geld. Das können wir uns bei den niedrigen Margen nicht leisten.»

die Unternehmen und die Mitarbeitenden mit ihren Praxiserfahrungen möglichst früh einbinden. Schliesslich gehörten dieser Gruppe acht Mitarbeitende aus allen Sprachregionen der Schweiz, vom Montagetechniker bis zu Vertretern des mittleren Kaderns und von der Romandie über die Deutschschweiz bis hin zum Tessin an. Die Expertengruppe wurde halbjährlich über den Projektverlauf informiert und konnte gleichzeitig ihre Wünsche und Anregungen aus der Praxis einbringen. Die Basisentwicklung dauerte dann rund sechs Monate, wobei der Ausbau im Rhythmus von zwei Monaten vorangetrieben wurde. Obwohl also laufend neue Anforderungen hinzukamen, konnte dank der agilen Vorgehensweise bereits im Dezember 2013 mit dem Ausrollen der Software begonnen werden. Gruppengesellschaft um Gruppengesellschaft wurde angeschlossen, wobei die Mitarbeitenden immer vor Ort geschult wurden. Der Schulungsaufwand war dabei mit ca. 1,5 Stunden Theorie- und Praxisteil gering. Heute arbeiten fast alle der 3000 Mitarbeitenden mit dem neuen Tool, lediglich 150 verzichten noch auf dessen Einsatz. Böhm erklärt: «Es gibt einfach Mitarbeitende, die das nicht wollen oder können. Wir üben deshalb keinen Zwang aus, sondern lassen den Unternehmen die Wahl.» Ganz nach dem Firmenmotto, dass die Mitarbeitenden im Zentrum stünden, stelle man ihnen ein zentrales Tool zur Verfügung.

Rollenbasiertes, mehrstufiges Kontrollsystem. Dass fast alle Mitarbeitenden das Modul auf ihrem Laptop, Tablet oder Smartphone anwenden, spricht aber für sich. Böhm freut sich darüber, hat man doch heute jederzeit und tagesaktuell Informationen über Projektzeiten und -kosten, weil Informationen wie Arbeitszeiten, Absenzen etc. auch laufend aus den einzelnen Projekten in das Controlling- und das Lohnmodul zurückgespielt werden. Die Informationen der früher von

den Tausenden Rapportbögen von Hand erfassten Daten kommen jetzt rechtzeitig in einem zentralen System an. Neben der reinen Rapportierung von Arbeitszeiten zu den einzelnen Aufträgen verfügt der neue Software-Baustein aber auch über ein rollenbasiertes, mehrstufiges Kontrollsystem. Weil für alle Rollen Aufgabenlisten abrufbar sind, haben Mitarbeitende und Vorgesetzte auch immer einen Überblick über ihren Rapportstatus. Dank dem neuen Modul können schliesslich auch Reisezeiten digital erfasst werden und Auskünfte hinsichtlich Überzeiten, Feriensaldi etc. abgefragt werden. Darüber hinaus sind Leistungen mit Zuschlägen automatisch im System hinterlegt, sodass kaum noch Fehler bei den Abrechnungen auftreten. Ausserdem gibt es ein internes Nachrichtensystem, mit welchem einzelne Mitarbeitende, Gruppen oder Abteilungen über Belange des Projekts informiert werden können. Vor allem aber stehen den Gruppenleitern und Vorgesetzten jetzt mehr Informationsmöglichkeiten zur Erfassung von Stellvertretungen oder Verwaltung von Arbeits- und Überzeiten etc. zur Verfügung.

Mehr Effizienz und Transparenz. Die neue Software ist heute also deutlich stärker als das zunächst gedachte, reine Erfassungstool für Arbeitszeiten. «Aus den Expertengruppen kamen diverse Change Requests, denn mit dem Essen kommt ja bekanntlich auch der Appetit», sagt Böhm, «aber in der Summe müssen wir uns natürlich auf das Wesentliche beschränken.» Damit meint der Burkhalter-CFO eben Auswertungen darüber, welcher Mitarbeitende wie viele Stunden auf welche Projekte rapportiert. «Jede Stunde, die verplempert wird, kostet uns Geld. Das können wir uns bei den niedrigen Margen nicht leisten.» Die neue Transparenz verschaffe aber nicht nur ein besseres Controlling, sondern fördere auch die gegenseitige Konkurrenz. Schliesslich geht es Böhm auch darum, dass alle Gesellschaften überdurchschnittliche Löhne zahlen und so die dünn gesäten Fachkräfte bei der Stange halten können. «Das geht aber nur bei entsprechender Produktivität.» Schliesslich können dank dem neuen Rapportierungsmodul administrative Ressourcen produktiver eingesetzt werden, weil das händische Erfassen der Zettel praktisch vollständig entfällt. Zu Entlassungen sei es deswegen nicht gekommen. Viele Mitarbeitende würden sich nämlich gar nicht eingestehen, dass sie chronisch überlastet sind – die Folgen wie Unzufriedenheit im Job und Burnout seien bekannt. «Wir versuchen überall Druck wegzunehmen und die Arbeit auf qualitativ hochwertige Aufgaben zu verlagern», so die Überlegungen des Burkhalter-CFO. So hat er denn auch mit Tools für die Absenkbewilligung und für die Personaleinsatzplanung bereits weitere Projekte zur Modernisierung der Geschäftsprozesse angestossen.



BRUNO BODENMANN

ist Senior-Projekt- und Produktmanager beim Software-Hersteller Soreco. www.soreco.ch