

In zehn Schritten zum Top-Unternehmer – Schritt 2

Visionen und Ziele finden

Wie ein mittelständischer Handwerksbetrieb es in nur zehn Schritten schafft, eine erfolgreiche Führungsstruktur auf seinen Betrieb zu projizieren ist das Thema dieser mehrteiligen Artikelserie. Im ersten Teil (SBZ 24/2006) ging es um Unternehmenskommunikation. Der folgende zweite Beitrag beschäftigt sich mit Visionen und wie daraus Strategien entstehen.

Wenn man von Visionen spricht, klingt das in den Ohren vieler Kollegen ein wenig mystisch. Unsere Visionen und Unternehmensziele entstanden allerdings auf andere Weise und begannen 1985 mit dem Kauf unserer ersten EDV-Anlage. Statt weiterhin mit den bisherigen Aufschlägen zu kalkulieren, nahmen wir die Daten aus der gerade fertig gestellten Gewinn- und Verlust-Rechnung (G+V) vom Vorjahr. Wir korrigierten die Daten im Bereich Abschreibungen, um in der Zukunft Geld für Investitionen in Werkzeuge, Maschinen und Autos zu haben. Heute nennt man das „Rücklagen bilden für finanzielle Ressourcen“.

Hohe Aufschläge, weniger Aufträge

Mit einem geplanten, höheren Umsatz, größeren Materialeinkauf und auch größerem Gewinn, machten wir eine wichtige Korrektur

und schrieben darüber „Planung Gewinn- und Verlustrechnung 1986“. Unsere neuen Angebote fertigten wir mit genauen Aufschlüsselungen nach Material-Einsatz und Lohnminuten. Die neuen, genaueren und teils höheren Aufschläge sollten uns eine bessere finanzielle Ausstattung bringen, da wir nicht alles mit Krediten finanzieren wollten. Wir verglichen nun unsere Planzahlen monatlich mit den Ergebnissen, aber wir blieben mit unseren Zahlen hinter unserem Plan. Unsere Angebote waren zu hoch, die Neubau-Aufträge wurden weniger statt mehr. Dabei war gerade in den 60er- bis 80er-Jahren die Ausführung von Neubauten der Renner. Und so stellte sich die Frage nach Alternativen immer deutlicher. Schnell wurde klar, dass sich immer mehr Architekten und Generalunternehmer auf Kosten der Handwerker profilierten und permanent an der Angebotspreisschraube drehten. Ihr Unternehmen zu den Kunden getragen haben in dieser Zeit viel zu viele Handwerker. Nicht zuletzt deshalb, weil bei Angebotsverhandlungen immer noch ein Mitspieler aus dem Ärmel gezogen wurde, der es billiger machte. Viele Kollegen haben – auch damals schon mangels Aufträgen – mit Dumpingpreisen den Markt verunsichert und die Selbstkosten wahrscheinlich nicht gekannt. Auch wenn viele Handwerker die eigene Preis-Untergrenze erst kennengelernt haben als sie schon pleite waren; die Aufträge waren weg und der Markt verlangte weiter die Tiefpreise.

Der Unternehmer muss Visionär sein

Nun gab es damals für mich zwei Wege: Entweder den Angebots-Aufschlag wieder auf altes Niveau verringern, aber einige Investitionen waren schon gemacht und der alte Gewinn war zu wenig. Der zweite Weg war, Informationen zu bekommen, was man anders und auf jeden Fall besser und wieder profitabler machen kann. Ich entschied für unsere Fir-

ma den zweiten Weg zu gehen und es anders zu machen als die anderen Handwerksbetriebe. In ganz Deutschland besuchte ich Weiterbildungen und Vorträge, sprach mit Managern von größeren Firmen und Unternehmern aus Handwerksbetrieben um zu erfahren, wie der Erfolg bei anderen Firmen zustande kam. Dabei kristallisierte sich heraus: Der Unternehmer muss die Unternehmens-Vision und alle wichtigen Eckpunkte (Ziele) vordenken und vorgeben. Er muss entscheiden, wohin die Firma segelt und wohin die Reise geht. Der Kurs kann Unternehmensfestigung oder Unternehmenserweiterung bedeuten, aber auch, die Firma fit für einen Verkauf zu machen. Die Umsetzung der Vision – also die Aufstellung der Strategie mit den dann wichtigen Erkenntnissen und auch Entscheidungen – müssen im Team mit den wichtigsten Mitarbeitern zusammen erarbeitet werden. Nur dann entwickeln auch die Mitarbeiter eine fast grenzenlose Motivation.

Das Fenster, das es noch nicht gibt

Weil der Unternehmer die Richtung der Firma vorgeben muss, hat er im wahrsten Sinne des Wortes ein Leitbild dahingehend zu entwickeln, was die Firma wie macht und wie sie in zehn oder 20 Jahren ausgelegt sein soll. Auch die eigene Rolle im zukünftigen Unternehmen ist eine vorher zu bestimmende Definition! Bei der Beantwortung der Fragen kommt es darauf an, die Firma in der Zukunft, wie durch ein Zeitfernenrohr, als schon fertig zu sehen und zu beschreiben. Dabei ist es unbedingt wichtig, alles sofort so schnell und so genau wie möglich aufschreiben! Viele Details schwimmen schnell wieder aus dem Blick und je genauer diese Aufzeichnungen sind, desto besser läuft die zweite Runde – die Vision zum Feuer der Mitarbeiter machen! Im Jahre 1995 habe ich mich in unserem damals noch längst nicht geplanten – also fiktiven – Neubau am Fenster stehen sehen. In meiner Zukunftsvision machte mein Unternehmen Bad-Modernisierungen aus einer Hand und war die bekannteste Firma in der Region. Unser Team bestand aus den versiertesten Fachleuten, die sich untereinander freundschaftlich gut verstanden. Und es machte allen sichtlich Spaß bei mir im Betrieb zu arbeiten. So sah die Unternehmung meiner Zukunftsvision aus. Meine erste Vision bestand also

Brüning: „Schon im Jahre 1995 habe ich mich in unserem damals noch fiktiven Neubau am Fenster stehen sehen. Unternehmer brauchen Visionen.“



Management

aus dem Verzicht auf die Installation von Neubauten und die Spezialisierung auf Kundendienst und Modernisierungen.

Visionen mit Kollegen besprechen

Wie die Vision ein Unternehmen prägt, fällt bei uns auch heute noch täglich auf. Eines der ersten Ergebnisse einer Visionsbesprechung im Jahr 1995 war ein kleiner Memoblock mit dem Aufdruck „Brüning Bad + Heizung“ und mit einer roten, auffälligen „Nr. 1“, der dann an die Kunden verteilt wurde. Noch heute gibt es diese Blocks bei uns. Sie passen nicht mehr so ganz zu unserem Erscheinungsbild und werden vor allem von den Monteuren und den Auszubildenden für interne Notizen benutzt. Aber sie erinnern uns immer daran, dass wir schon vor über zehn Jahren Visionen hatten, die heute verwirklicht sind. Bei der folgenden Besprechung meiner Vision mit den wichtigsten Mitarbeitern gab es viel Zustimmung. Wir fingen an, unsere ersten Strategie-Punkte daraus zu entwickeln. Wir setzten uns zusammen und machten uns darüber Gedanken, was wir gut können und was nicht. Wir wollten uns auf unsere Stärken konzentrieren und uns dort sogar noch verbessern. Die verschiedenen Arbeitsbereiche wie Kundendienst, Sanitär- und Heizungsarbeiten, Klempnerarbeiten, Rohrreinigung, wurden mit Potenzialen wie Fähigkeiten, Know-how, Flexibilität, Kapazität, Wissen und Kapitalaufwand gegenübergestellt. Wir stellten alle unsere Leistungen auf den Prüfstand. Arbeiten auf dem Neubau kamen also nicht mehr in Frage. Erst nach dem wir unsere gesamten Leistungen aufgeschrieben hatten, fingen wir an, sie nach Noten zu bewerten. Und zwar, wie gut wir etwas im Vergleich zu Wettbewerbern besser können. Schritte zuerst sammeln und danach benoten, hat den großen Vorteil, dass man sich nicht verzettelt. Nach der Bewertung filterten wir schnell durch die Noten eine Rangfolge aus.

Auf die Stärken konzentrieren

Auf Grund dieser Stärkenanalyse bauten wir einige Betriebsbereiche aus und gliederten andere aus. Unser Service war, bedingt durch Herstellerkontakte und auch durch Weiterbildungsmaßnahmen auf einem guten Niveau. Alle Geschäftspartner von Großhandel und Industrie wurden nach Wissen und Informationen abgefragt. Bei einigen Industrie-Service Monteuren fuhrten unsere Monteure zeitweise mit, um direktes Know-how zu erlangen. Es hat sich gelohnt: Unsere Monteure durchliefen die technische Ausbildung der Meisterschule und besuchten abends Weiterbildungsveranstaltungen. Nach einiger Zeit brauchten bei Störungen nur noch selten



Ziele, die sich aus der Vision ergeben, müssen den Mitarbeitern verdeutlicht werden

Werkskundendienste zu unseren Kunden kommen; wir erledigen heute sogar für eine Reihe von Herstellern die Garantiewerke und die Beseitigung von Störungen. Die Bereiche, in denen wir schwach waren, (Rohrreinigungen) wurden ausgegliedert und an eine externe Firma weitergeleitet. Da die Abrechnung über uns läuft, behalten wir aber die Kontrolle über den Vorgang und den Kontakt zu unseren Kunden. Eine Provision bringt zudem einen Ertrag mit kleinem Aufwand. Heute kommt ein beträchtlicher Teil unseres Betriebsergebnisses über die Erträge aus Subunternehmer-Arbeiten. Wir haben den Bereich heute soweit ausgebaut, dass wir für unsere Kunden die Planung, Bauleitung und auch Überwachung von Maßnahmen übernehmen, bei denen wir selbst keine Arbeiten mit eigenen Mitarbeitern ausführen.

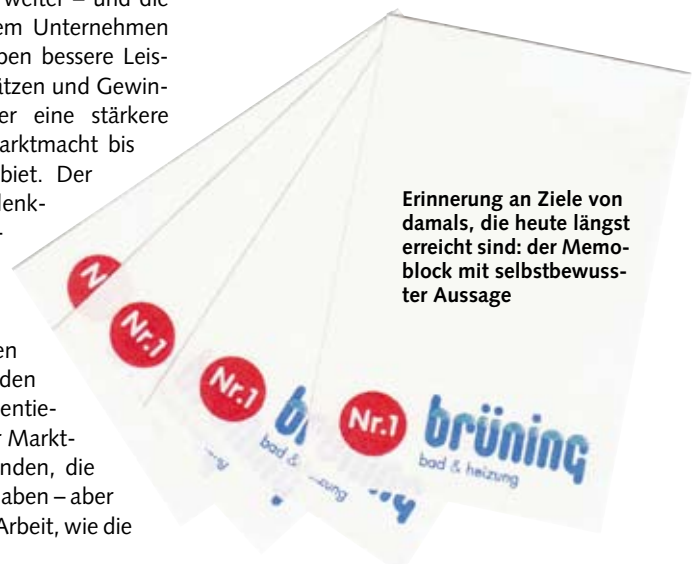
Zum Platzhirsch der Region machen

Die Konzentration der Kräfte auf weniger Bereiche hat mehrere Vorteile. Das was man gut kann, macht man auch gerne – es steigert die Motivation. Zudem entwickelt sich durch die Wiederholung von Arbeitsprozessen die eigene Problemlösungsfähigkeit weiter – und die bringt Lerngewinne. In einem Unternehmen bringt steigende Effizienz eben bessere Leistungen bei steigenden Umsätzen und Gewinnen. Dazu kommen immer eine stärkere Marktstellung und mehr Marktmacht bis hin zur Nr. 1 in Ihrem Gebiet. Der Marktführer hat immer die denkbar beste Position. Er ist bekannt und glaubwürdig. Man vermutet bei ihm die größte Kompetenz. Bei den heute oft unübersichtlichen Angeboten suchen die Kunden einen dominierenden Orientierungspunkt – und das ist der Marktführer. Zu uns kommen Kunden, die eigentlich ihren Installateur haben – aber dem trauen sie eine größere Arbeit, wie die

Bad-Modernisierung, nicht zu – uns aber offensichtlich schon! Es ist wie im Sport und eben ein Naturgesetz: Dem ersten gehört die Anerkennung und Popularität, die Gunst der Kunden gehört den Marktführern. Ob sie als Marktführer im Neubau- oder Dienstleistungsbereich (also bei Privatkunden) demnächst eine Spitzenrolle spielen wollen, ist natürlich vorab festzulegen. Es sind ganz unterschiedliche Ansätze, die in Ihrer Vision klar herausgestellt sein müssen.

Andere Baustelle – andere Strategie

Häufig werden in SHK-Betrieben heute noch Neubau und Kundendienst gemeinsam praktiziert, aber nicht klar getrennt. Der Unternehmer weiß nicht, welcher Bereich den Gewinn macht und wie viel. So manche Unternehmensdaten haben ergeben, dass der eine Bereich den anderen Bereich subventioniert. Der Unternehmer hätte gerne das Geld des subventionierten Bereiches anders verwendet, aber bis zur Analyse der Unternehmensdaten wusste er gar nichts davon. Im Gegenteil: Häufig haben Unternehmer das Gefühl, dass beide Bereiche ordentlich Ge-



Erinnerung an Ziele von damals, die heute längst erreicht sind: der Memoblock mit selbstbewusster Aussage



Der Fuhrpark muss tipptopp sein. Die Unternehmensausrichtung lässt finanzielle Rücklagen, z. B. für neue Autos, zu

winn machen. Ideal ist folglich die saubere Trennung in zwei Firmen, denn unterschiedliche Strategien erfordern teilweise ganz andere Vorgehensweisen. Und die können für die Bereiche Neubau und Kundendienst sogar gegenteilig sein. Im Bereich Neubau ist die Arbeitszeit eine führende, aber knappe Größe und es geht um jede Arbeitsstunde. Im Bereich der privaten Kunden wird der Zeitaufwand in einem ganz anderen Maßstab gemessen. Da werden Serviceorientierung und

Kundenzufriedenheit viel größere Zeitaufwendungen erforderlich machen.

Der Unternehmer muss sich für einen Bereich entscheiden und den unwichtigeren Bereich delegieren, reduzieren oder auslagern. Auch die Buchhaltung kann viele Einzelheiten gar nicht zuordnen und sollte getrennt mit zwei Firmen erfassen. Sonst wird die Feinabstimmung einen großen Aufwand erforderlich machen. Viele Betriebe ar-

beiten ohne Strategie und vernichten innerbetrieblich die erwirtschafteten Gewinne der einen Abteilung in der anderen Abteilung. Es läuft dort die Krebs-Strategie: Wenn man in ein Fischernetz eine Handvoll Krebse gibt, wird der Krebs, der einen Weg nach oben gefunden hat, von den anderen Krebsen wieder heruntergezogen! Aber nicht nur die Strategie eines Unternehmens muss stimmen, um dem Schicksal der Krebse zu entgehen. Ein oft unterschätztes Erfolgspotenzial liegt in den Mitarbeitern. Es muss miteinander und nicht gegeneinander gearbeitet werden. Wie man aus den Mitarbeitern Teamspieler macht, zeigt der dritte Schritt auf dem Weg zum Top-Unternehmer in der nächsten SBZ.



Unser Autor **Bernd Brüning** berichtet exklusiv für die SBZ, wie er den Betrieb seines Vaters zum Top-Unternehmen umstrukturiert hat. Sein 27-köpfiges Team hat beispielhaften Anteil am Erfolg. E-Mail: bernd.bruening@bruening-bad.de