

In zehn Schritten zum Top-Unternehmer – Schritt 10 und Schluss

# Die Zukunft langfristig planen

Wer als Unternehmen für die Kundschaft unersetzlich geworden ist – der Weg dorthin war das Thema des neunten Schritts (SBZ 09/2007) – benötigt eine langfristige Unternehmensstrategie. Mit diesem zehnten und letzten Schritt beschreibt der Münsteraner SHK-Unternehmer Bernd Brüning, wie in seinem Hause Strategien entwickelt und erfolgreich umgesetzt werden.

**W**er einen Handwerksbetrieb erfolgreich führt, der kennt sich nicht nur in seinem Gewerk gut aus. Er ist auch in der Lage, seine Mitarbeiter positiv zu führen und zu motivieren. Ferner bedient er sich eines Bündels von Marketing-Maßnahmen. Marketing – der Begriff steht für alles Handeln, das mit dem Vertrieb einer Ware oder Dienstleistung in Verbindung steht. Ein weit reichendes Betätigungsfeld stellen heute die Marketing-Maßnahmen dar; diese sollen sich nicht nur auf die direkte Kundenansprache beziehen, sondern als roter Faden durch das gesamte betriebliche Handeln ziehen.

## Mit Strategie zum Erfolg

Viele Maßnahmen, die in den neun Schritten auf dem Weg zum Top-Unternehmer beschrieben wurden, wie Mitarbeiterführung, Kunden-Management und Controlling, sind im weitesten Sinne Marketingmaßnahmen. Auch Strategie und Zielplanung mit Aufstellung einer Betriebsvision sind wichtige Schritte auf dem Weg zum Unternehmenserfolg. Für die Ausrichtung auf die Zukunft muss mit den Mitarbeitern eine langfristige Strategie erarbeitet werden. Aber was ist eigentlich eine Strategie? Das Wort hört sich militärisch an und genau da kommt es auch her: Es stammt aus dem Griechischen und bedeutet soviel wie Heeresführung. Unser Heer ist heute der Betrieb. Und die Strategie muss es hier sein, ein zielorientiertes Vorgehen nach einem langfristigen Plan zu ermöglichen. Eine Vorgehensweise, die in den Großbetrieben der Wirtschaft längst zum Standard zählt. Auch im Handwerk hat sie viele Anwender gefunden und als Ergebnis immer mehr erfolgreiche Betriebe hervorgebracht. Von der Edelschmiede eines Einzelhandwerkers, der seine Musikinstrumente in die ganze Welt verkauft, über kleine und mittlere Handwerksbetriebe, die spezielle Nischen bedienen bis zu großen Betrieben mit weitem Lei-

stungsspektrum, kann der Bogen gespannt werden. Diese Unternehmungen haben alle Eines gemeinsam: Sie haben eine Strategie und wenden ihre Strategie konsequent an.

## Alle Jahre wieder

Eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg einer Strategie ist deren langfristige Auslegung. So haben meine Mitarbeiter und ich nicht nur unsere erste Vision erdacht, sondern auch die weiteren Visionen, die unsere Ziele für die Zukunft formulieren. Einmal im Jahr setzen wir uns zusammen und prüfen, was wir inzwischen erreicht haben, also wo wir stehen. Dabei kann es auch möglich sein, dass wir unsere mittel- und langfristigen Visionen ändern und anpassen müssen. Das geschieht jedes Jahr, meistens Ende November. Dann treffen sich Geschäftsleitung und Profi-Center-Leiter (PC-Leiter) zu einem gemeinsamen Wochenende. Wir bilanzieren das vergangene Jahr mit allen Höhen und Tiefen und schauen auch auf das folgende Jahr. Es kommt eine Kreativität in den zwei Tagen zusammen, die man das ganze Jahr nicht erreichen kann. Die Abgeschiedenheit vom Tagesgeschäft und auch die Unterbringung in einem feinen Hotel gibt eine Distanz, die erforderlich ist, um Kreativität zu entwickeln. Selbst eigene Negativpunkte oder auch Schwierigkeiten aufzugreifen erfordert am Anfang ein gehöriges Maß an Gruppendisziplin und Wertschätzung im Umgang miteinander. Das mussten wir erst lernen und am Anfang ging dieser Punkt etwas holperig über die Bühne. Gerade da hilft dann das abendliche Zusammensitzen, um so manche persönlichen Differenzen klarzustellen und zueinander zu finden.



Jeder Unternehmensbereich – auch die Bäderausstellung – ist Teil von Brünings langfristiger Unternehmensstrategie

## Die Zukunft berechnen

Die Tagung beginnt mit den Zahlen der letzten zehn Monate des laufenden Jahres. Die Auswertung der BWA der letzten zehn Monate wird mit 1,2 als Faktor für zwölf Monate multipliziert und schon hat man die beste Hochrechnung auf Jahresbasis. So sieht jeder PC-Leiter sein hochgerechnetes Jahresergebnis und alle zusammen sehen das prognostizierte Betriebsergebnis. Multipliziert man nun auch die produktiven Stunden der in den letzten zehn Monaten ausgeführten Arbeiten ebenfalls mit dem Faktor 1,2, so bilden wir in einer separaten Auswertung die wichtigsten Kennzahlen für Umsatz, Materialeinsatz, Rohgewinn und Deckungsbeitrag pro Produktiv-Stunde dazu. In den ersten Jahren haben wir die vom Zentralverband angebotene Deckungsbeitrags-Rechnung als Hochrechnung verwendet, die dazu am Anfang eine sichere Grundlage bietet. Mit dieser Qualität der Zahlen sind Hochrechnungen für das kommende Jahr mit einer ganz anderen Treffsicherheit möglich. Jeder PC-Leiter gibt an, für wie viel Produktiv-Stunden er im neuen Jahr Arbeit besorgen wird und welchen Deckungsbeitrag

er sich vornimmt. Dadurch ermöglichen alle Teilnehmer zusammen ein Jahresergebnis vorzugeben, mit welchem dem Betrieb eine bestmögliche Planungssicherheit für das Folgejahr gegeben ist. Das ist auch die solide Grundlage für Investitionen. Auf der Jahrestagung legen wir dann fest, was wir wann im Folgejahr investieren und anschaffen. Hier dringt auch ein wichtiger Aspekt als „weicher Faktor“ zu den Mitarbeitern durch: Sie spüren, wie wichtig jeder Einzelne für das Unternehmen ist; denn sie sind es selbst, die an den Stellschrauben der betrieblichen Zukunft drehen.



Die langfristige Strategie entwickelt sich aus den Ideen aller Mitarbeiter

## Probleme auf den Tisch

Es ergibt eine gebündelte Kreativität an diesen zwei Tagen, die wir aber auch genauso für unsere Kritik-Punkte einsetzen. Dinge, die im vergangenen Jahr nicht so gut geklappt haben, kommen an einem extra Tagesordnungspunkt auf den Tisch. Jeder Teilnehmer gibt rückblickend mit farbigen Karten, die auf einer Pinwand gesammelt werden, Antwort auf die Frage: Was war gut und was lief schlecht in meinem Bereich? Erst durch das Aufschreiben kommen Informationen von den anderen Teilnehmern dazu. Man erkennt Überschneidungen und oft auch schon Ursachen für das Problem. Oft gelingt es so, eine Problemlage schnell zu erkennen und zu beseitigen. Durch die Präsentation seiner Jahresarbeit im Dialog mit allen anderen Teilnehmern wird die Arbeit für den Einzelnen verbindlicher – niemand möchte hier mit einem schlechten Ergebnis auftauchen. Die Verantwortung für „seine“ Abteilung bekommt für jeden so eine ganz andere, viel weiter reichende Bedeutung. Wir verbinden Kritik mit dem festen Vorsatz, di-

rekte Verbesserungen für das neue Jahr festzulegen. Dazu stellen wir einen Maßnahmenplan auf, indem genau steht, wer was bis wann erledigt. Neben den Ergebnissen der Jahrestagung werden Maßnahmen, die Gruppenarbeit oder die Teilnahme aller Mitarbeiter erfordern, gleich bei der nächsten Monatsbesprechung, an der alle Mitarbeiter teilnehmen, vorgestellt. Diese Vorstellung übernehmen die PC-Leiter zusammen – so werden die Ergebnisse der Jahrestagung auch für alle anderen Mitarbeiter transparent und wir sitzen wieder alle in einem Boot.

## Die zweite Strategietagung

Eine besondere Sache machen wir dieses Jahr zum zweiten Mal. Alle Mitarbeiter werden sich zwei Tage Zeit nehmen und an unserer Strategietagung teilnehmen. Es wird bei uns die zweite Tagung dieser Art sein. Unsere erste Strategietagung fand 2002 statt. Vieles

von dem, was wir uns damals in einer Vision vorgenommen hatten, entwickelt sich prächtig. So manche Teilziele haben wir schon erreicht und andere Ziele sind bereits jetzt in greifbare Nähe gerückt. Eigentlich wollten wir dieses Jahr Halbzeit halten und prüfen, was wir auf unserem Zehnjahresweg erreicht haben. Aber um unsere Weitsicht zu behalten, werden wir uns in diesem Jahr auf 2017 ausrichten und die Ziele festlegen, die wir in den nächsten zehn Jahren erreichen wollen. Die positive Wirkung werden wir diesmal sogar noch multiplizieren, denn unsere Team-Unternehmen (Fliesenleger, Elektriker, Maler und Tischler) sind mit Chefs und den wichtigsten Mitarbeitern mit im Boot. Zusammen mit ihnen werden wir eine Vision schaffen, die uns meilenweit nach vorne bringen wird.

**E**rst kürzlich wurde ich gefragt, wie viele Stunden ich in der Woche arbeite. Darauf habe ich geantwortet: „Ich arbeite gar nicht. Mein Unternehmen ist mein Hobby.“ Denn ich bin dankbar für meine Aufgaben in unserem Team und fühle mich als Diener meiner Mannschaft – nach dem Motto: Wie kann ich jedem im Team helfen, Erfolg zu haben und sich weiter zu entfalten? Wenn ich sehe, wie sich unsere Auszubildenden entwickeln, sie uns später besuchen und von ihrem beruflichen Fortkommen berichten, dann freuen sich alle im Team – und sind stolz ein Teil davon zu sein. Wahrscheinlich ist es das, was uns nach vorne gebracht hat: Arbeit muss einfach Spaß machen.



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

## In zehn Schritten zum Top-Unternehmer

In dieser über zehn SBZ-Ausgaben gehenden Artikelserie verrät der Münsteraner SHK-Unternehmer Bernd Brüning, wie ein mittelständischer Handwerksbetrieb es mit nur zehn Schritten schaffen kann, eine erfolgreiche Führungsstruktur auf seinen Betrieb zu projizieren. Dabei wurden folgende unterschiedlichen Abhandlungen besprochen:

- SBZ 24-2006 – Miteinander reden hilft Kosten sparen
- SBZ 01-2007 – Visionen und Ziele finden
- SBZ 03-2007 – Erfolg als Teamspiel
- SBZ 04-2007 – Kunden finden und begeistern
- SBZ 05-2007 – Nie mehr blind kalkulieren
- SBZ 06-2007 – Feeling verkaufen
- SBZ 07-2007 – Keine Erdnüsse fürs Team
- SBZ 08-2007 – Abläufe zum Standard machen
- SBZ 09-2007 – Nur der Kunde zählt
- SBZ 10-2007 – Die Zukunft langfristig planen

Sollten Sie eine Ausgabe verpasst haben, können Sie diese beim SBZ-Leserservice unter der Telefon-Nummer (0 89) 85 85 35 58 bestellen.