

Unternehmenserfolg auch in schwierigen Zeiten sichern

H. Möbus, Groß Düben

Der Erfolg hat viele Väter – und der Misserfolg oft nicht nur eine Ursache. Zu dieser Feststellung gelangt man unweigerlich, wenn man Erfolge und Misserfolge kleiner und großer Firmen vorurteilslos analysiert. In Zeiten schwächelnder Konjunktur macht sich zuweilen Ratlosigkeit breit. Schuldzuweisungen auf politischer Ebene und praxisfremde Empfehlungen selbsternannter Marketing-Gurus helfen dem Handwerker wenig. Was aber kann der Einzelne in wirtschaftlich schweren Zeiten tun? Im Folgenden werden hierzu einige Denkanstöße gegeben.

■ Zum Überleben gibt es keine erstrebenswerte Alternative

Mehr denn je ist der Einzelne herausgefordert, das Überleben seiner Firma in den Mittelpunkt aller Überlegungen zu stellen. Die Erkenntnis, dass es zum Erfolg, wie groß oder wie klein er auch sein mag, keine Alternative gibt, darf aber nicht in einer Untätigkeit des Schreckens münden, sondern sollte den Willen und die Kreativität des Einzelnen herausfordern. Er muss SEINEN Weg zur Lösung dieser Probleme finden. Denn einen Weg für alle wird es sicher nicht geben. Diese an sich außerordentlich schmerzhafteste Erkenntnis ist nötig und muss in ihrer weitreichenden Konsequenz vom Einzelnen verstanden werden, will man für sich und nur für sich tragfähige Lösungsansätze daraus ableiten. Hat man diesen ersten Schritt der Erkenntnis getan, muss man darauf aufbauend Ursachen für Erfolge und Misserfolge suchen.

■ Erfolge täglich organisieren

Was unterscheidet nun erfolgreiche Firmen von weniger erfolgreichen? Eigentlich beginnt es schon bei der Person des Firmenchefs.

Erfolge stellen sich dort und nur dort ein, wo permanent mit unbeugsamen Willen ergebnisorientiert gearbeitet wird. Die Grundhaltung, dass der Arbeitstag dann zu Ende ist, wenn das arbeitstägliche Ziel, das man sich selbst gestellt hat, erreicht wurde, ist der nächste und ein tagtäglich nachprüfbarer Schritt zum Erfolg für jeden Firmenchef und für jeden Mitarbeiter. Denn der Erfolg des einzelnen Tages ist Voraussetzung für den Erfolg der Woche, des Monats und letztlich des Jahres.

Autor

Dr.-Ing. Horst Möbus ist tätig als EDV- und Unternehmensberater in Groß Düben.

■ Eigenes Zahlenwerk vorausschauend interpretieren

Das Instrumentarium der Kosten- und Leistungsrechnung kann dabei ein hilfreiches Werkzeug sein. Sich aber allein auf die Zahlen zu verlassen, kann zu völlig falschen Schlussfolgerungen führen. Abgesehen davon, dass (vor allem finanzielle) Erfolge und Misserfolge wegen des zeitlichen Abstandes zwischen der Akquisition

eines Auftrages, dessen Realisierung und dem Fließen des Rechnungsbetrages nicht zum Entstehungszeitpunkt, sondern erst meist sehr lange danach sichtbar werden, können insbesondere einzelne aus dem Zusammenhang herausgerissene Zahlen zu völlig falschen Schlüssen verleiten.

Viel wichtiger als die Zahlen an sich, sind die Fülle der unstrukturierten Informationen, die sich um diese Zahlen gruppieren lassen, sowie die Schlussfolgerungen, die sich aus dem Kontext der Zahlen zueinander (etwa Gewinn und Auftragsvorlauf) ableiten lassen.

Dabei ist es nicht nur wichtig, Zahlen zeitpunktorientiert zu analysieren, sondern es ist viel wichtiger, Zeitreihen und damit Entwicklungen im Auge zu haben, um aus abgelaufenen Perioden Erkenntnisse zur Entwicklung in künftige Perioden zu gewinnen.

■ Existenz in verschiedenen Zeiträumen sichern

Wenn man also feststellt, dass sich bei nahezu konstantem Gewinn der Auftragsvorlauf deutlich verschlechtert hat, kann es

GEBÄUDEMANAGEMENT

Wandel bei Investitionen in Immobilien

Eine von der Arbeitsgemeinschaft Technische Generalunternehmer im ZVEI vorgelegte Studie diagnostiziert einen Wandel bei der Entscheidungsfindung von Immobilieninvestitionen. Die Betriebskosten und damit die Nachhaltigkeit von Baumaßnahmen rücken stärker in den Vordergrund.

Befragt man Unternehmer, die in Immobilien investieren und/oder diese selbst nutzen, danach, welche Kriterien sie für zukünftige Investmententscheidungen als bedeutsam ansehen, so sind sich 60 Prozent der Befragten einig: Die Lebenszykluskosten eines Gebäudes werden ebenso wie das energiesparende Bauen die Entscheidungen bei Immobilien-Investitionen stark beeinflussen.

Daneben erlangt der Einsatz von innovativer Technik wie der Informations- und Kommunikationstechnologie eine wichtige Bedeutung. Noch rangieren diese Themen bei denselben Unternehmern eher im Mittelfeld des Interesses.

Um diese und andere Trends bei Investment-Entscheidungen zu ermitteln, ließ die Arbeitsgemeinschaft Technische Generalunternehmer (tgu) im Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie e.V. (ZVEI), Frankfurt am Main, von einem unabhängigen Marktforschungsinstitut eine bundesweite Umfrage durchführen. Demnach wird auch die Nutzungsflexibilität eines Gebäudes ein wichtiges Zukunftsthema

sein. Bei einem zunehmenden Trend zu häufigeren Nutzerwechseln müssen nach Einschätzung der Befragten die erhöhten Anforderungen an die Gebäude bereits in der frühen Phase der Investitionsentscheidung Berücksichtigung finden. Da diese Themen schon zu Beginn der Planungsphase von Immobilien-Entscheidungen diskutiert werden müssen und sehr beratungsintensiv sind, sehen sich die Technischen Generalunternehmer gefordert: Mit ihrem speziellen Know-how und ihrer Beratungskompetenz können sie einen entscheidenden Beitrag zur Steigerung der Rentabilität von Immobilien leisten.

In der Arbeitsgemeinschaft Technische Generalunternehmer (tgu) im ZVEI haben sich die marktführenden Unternehmen der technischen Gebäudeausrüstung zusammengeschlossen.

Dazu zählen folgende Unternehmen: ABB Gebäudetechnik AG, GAH Anlagentechnik AG, Krantz-TKT GmbH, TESSAG Rheinelektra Technik GmbH, ROM Rud. Otto Meyer GmbH & Co. KG und Siemens Gebäudetechnik GmbH & Co. oHG.

schon vernünftig sein, Abstriche zu machen am kalkulierten Gewinn und mit alternativen Stundensätzen [1] zu kalkulieren, um die aktuelle Auftragslage zu stabilisieren.

Mittelfristig kann sich aber ein solches Konzept geradezu als existenzzerstörend erweisen, wenn durch Verzicht auf einen kalkulierten Gewinn die Ansammlung finanzieller Mittel für notwendige Ersatzinvestitionen nicht mehr möglich ist.

Bei allen Aktivitäten steht also auch die Frage, welchen Beitrag leistet die konkrete Aktivität zur Existenzsicherung im Augenblick, aber auch in den nächsten Monaten und Jahren. Wer nur ausschließlich für die aktuelle Existenzsicherung arbeitet, versäumt es ggf. sich auf neue Anforderungen in Form von Techniken und Technologien einzustellen.

Manchmal ist ein Auftrag, der völlig neue technische und technologische Anforderungen stellt und daher mit Verlust abgeschlossen wird, für die Auftragssicherung in der Zukunft und damit für die Existenz der Firma wichtiger, als ein herkömmlicher Auftrag, der mit mäßigen Gewinn realisiert wird.

■ Eigenes Profil finden und neue Geschäftsfelder erschließen

Bei der Suche nach dem eigenem Profil ist ganz besonders der Ideenreichtum des Einzelnen gefragt. Das eigene Profil zu finden, heißt zunächst, sich die Frage stellen, was beherrsche ich, was beherrschen meine Mitarbeiter besonders gut.

Das eigene Profil, das heißt aber auch, welche Chancen bietet mein Firmenstandort und welche Bedürfnisse haben meine potentiellen Kunden. Das eigene Profil, das kann für den in der Stadt ansässigen größeren Handwerksmeister, der über geeignete Räumlichkeiten verfügt, das Küchenstudio sein.

Während der auf dem Lande tätige Elektromeister ggf. sein Profil in der Kombination des Angebotes von Reparatur- und Installationsleistungen mit einem nur für einige Stunden in der Woche geöffneten Ladengeschäft findet. Das Ladengeschäft an sich, wird sich in kleineren Ortschaften nicht rechnen, aber die Tatsache, dass zu bekannten Zeiten der Handwerksmeister in seinem Laden ist, bringt sicher manchen Auftrag, der ohne Ladengeschäft nicht zustande gekommen wäre.

Bei der Suche nach dem eigenen Profil sollte man darüber hinaus ganz bewusst von seiner eigenen Person und dem Beziehungsgeflecht, über welches man verfügt, ausgehen und die daraus resultierenden Möglichkeiten auch nutzen. Und dabei sollten nicht nur die traditionellen Geschäftsfelder des Elektrohandwerkers in Betracht gezogen werden.

Sich neuen ertragreicheren Geschäftsfeldern zuzuwenden, ist in der sich schnell entwickelnden Elektrobranche eine Überlebensfrage.

■ Rechtzeitig und konsequent handeln

Die Forderung rechtzeitig und konsequent zu handeln steht nicht nur, wenn es darum geht, den Erfolg zu sichern, sondern steht ganz besonders auch dann, wenn sich der gewünschte Erfolg nicht eingestellt hat. War alle Mühe zur Akquisition von Aufträgen vergeblich, dann muss, auch wenn es schwer fällt an dieser Stelle konsequent gehandelt werden und der Personalbestand der Auftragslage angepasst werden. Dieser Schritt ist insbesondere im kleinen Handwerksbetrieb, wo jeder jeden kennt und oft noch ein recht angenehmes Arbeitsklima herrscht, ein sehr schwerer Schritt. Wenn es die Situation aber erfordert, darf auch dieser Schritt nicht tabu sein.

■ Glück gehört dazu

Glück hat der Tüchtige, sagt der Volksmund. Das ist sicher richtig, aber etwas Glück im Geschäft braucht jeder und es ist schon wichtig für die Einschätzung der eigenen Leistung, dass man zu unterscheiden weiß, welchen Erfolg man direkt seinen Anstrengungen zu verdanken hat und wo man eben mal Glück hatte. Es ist sicher nicht ehrenrührig, sich und anderen dies einzugestehen.

■ Fazit

Es kann nicht Ziel eines Aufsatzes zu dieser schwierigen Problematik sein, Rezepte zu verteilen und allgemeingültige Regeln aufzustellen. Viel mehr ist es Anliegen dieses Aufsatzes unkonventionell und praxisorientiert zum Nachdenken anzuregen. Nicht Lehrbuchwissen, sondern Denkanstöße sollten vermittelt werden. Manche in diesem Zusammenhang notwendige Schlussfolgerung ist für den Einzelnen sicher schmerzlich. Aber Tatsachen zu ignorieren ist langfristig noch schmerzhafter.

Grundlage für das eigene Unternehmensprofil ist damit immer die gegebene Marktsituation und die damit vorhandene Kundenstruktur. Der Kunde lässt dann in Zielgruppen abbilden, die eine ganz bestimmte Bedürfnisstruktur. Hier setzt jede Definition eines Unternehmensprofils an.

Literatur

- [1] Möbus, H.: Alternative Stundensätze und ihre Konsequenzen. *Elektropraktiker* 53 (1999) 2, S. 110 – 113

KEIN HANDWERK OHNE FRAUEN

Die Leistung vieler Handwerksbetriebe hängt im wesentlichen von der sich ergänzenden Zusammenarbeit zwischen dem Handwerksmeister und seiner mitarbeitenden Ehefrau ab. Innerhalb dieser Gemeinschaft hat die Mitunternehmerin ihren festen Platz und ist in alle Entscheidungsprozesse eingebunden.

Dieser Zustand steht jedoch im Gegensatz zur Bedeutung der Frau nach Außen. Ist es für den Mann selbstverständlich den Erfahrungsaustausch mit Gleichgesinnten zu suchen, über geschäftliche Probleme zu reden und sich über Weiterbildung zu informieren, war das für die Frau in der Vergangenheit in der Regel nicht möglich. 1976 gründete sich in Karlsruhe der erste Arbeitskreis der Unternehmerfrauen im Handwerk e. V. (UFH). Inzwischen ist der Verein auf bundesweit 182 Arbeitskreise mit 8706 Mitgliedern in 11 Landesverbänden gewachsen. Frauen aus dem Handwerk haben damit die Möglichkeit, ihr Wissen und ihre Erfahrungen weiterzugeben und sich gegenseitig zu unterstützen.

Wirtschaft und Gesellschaft befinden sich hierzulande in einem tiefgreifenden Strukturwandel, von dem vor allem auch das Handwerk betroffen ist. Dieser Strukturwandel bringt für die kleinen und mittleren Betriebe des Handwerks neben Problemen auch vielfältige Chancen, mit innovativen Produkten und Dienstleistungen neue Märkte zu erschließen.

Im Rahmen der Entwicklung in eine Informations- und Dienstleistungsgesellschaft wird der Wettbewerb für die Klein- und Mittelbetriebe härter werden.

Wer sich am Markt behaupten will, muss sich heute den veränderten Verhältnissen anpassen. Frauen sind dafür besonders gut gerüstet. Sie haben in der Organisation und Ablauf des betrieblichen Geschehens eine besondere Rolle. Durch ihren Instinkt und Emotionalität kommen sie mit dem Gefüge aus Betrieb und Familie besonders gut zurecht.

Ausgeprägt in mittelständischen Betrieben und im Handwerk, wird die Frau aber immer noch nicht als kluge Beraterin und Firmenchefin anerkannt.

Um den vielfältigen Aufgaben und Veränderungen, die auch in Zukunft auf das Handwerk zukommen gerecht zu werden, bedarf es nicht nur einer ständigen Weiterbildung des Handwerksmeisters und seiner Gesellen, sondern auch der im Betrieb mitverantwortlichen Partnerin.

Das Engagement des UFH ist darauf ausgerichtet Wissen und Erfahrungen zu sammeln und an die Mitglieder weiterzugeben.

Weitere Informationen erhalten Sie unter: 0 83 36/80 54 40.

L. Geißler