

Wie viel Management braucht das Handwerk?

Herausforderungen und Lösungen: Aus der Praxis für die Praxis

Autor: Rolf Steffen

Die Zeiten sind gut, sagen die einen, für andere hingegen sind die Zeiten schwer. Deutschlandweit gibt es UnternehmerInnen, die die aktuelle Marktsituation als komfortabel empfinden, und andere, die sich derzeit vor großen Herausforderungen sehen. Doch so wie es bekanntlich kein schlechtes Wetter gibt, so gibt es auch keine guten oder schlechten Zeiten, sondern jede Zeit bietet Chancen wie Risiken. Maßgebend ist allein die Einstellung dazu. Denn in jeder Stadt, meist sogar in derselben Straße, gibt es auch heute besonders erfolgreiche UnternehmerInnen, aber auch solche, die mehr Frust als Lust erleben. An den allgemeinen Rahmenbedingungen kann es also nicht liegen, denn diese sind zumindest regional, also innerhalb einer Stadt, für alle nahezu gleich. Immer wieder hörten und hören wir UnternehmerInnen klagen. Das war nie anders. Über Mitarbeiter, die nicht tun, was man selbstverständlich von ihnen erwarten kann; über Kunden, die mit völlig überzogenen Forderungen auftreten; oder über Wettbewerber, die es immer noch nicht verstanden haben, so zu kalkulieren, dass sie auskömmliche Löhne zahlen, Rücklagen bilden oder Investitionen tätigen können, beispielsweise in die so chancenreiche Digitalisierung.

Was macht den Unterschied zwischen den Erfolgreichen und den stetig Kämpfenden?

Wenn wir alle Unterschiede verdichten auf ein einziges Merkmal, dann ist es die Entrepreneur-Performance, die Qualität des Managements.

Kurz gesagt: UnternehmerSein statt SelbstständigSein.

Wir werden in dieser Serie von Fachartikeln mit der Überschrift: „Wie viel Management braucht das Handwerk?“ viele Aspekte ansprechen, die den Unterschied zwischen UnternehmerSein und SelbstständigSein deutlich machen. Und zwar immer mit direktem Praxisbezug, denn aus der Praxis kommen wir. Immer vor dem Hintergrund der nachweislichen Machbarkeit, ja der tatsächlich gelebten Realität. Denn als Unternehmer im Handwerk, der ich nun seit 1983 sein darf, und als Gründer bzw. Mitgründer mehrerer Handwerksunternehmen, in verschiedenen Branchen, durfte ich viele Erfahrungen machen. Teils musste ich diese „erleiden“ und weiß daher sehr gut, wie es sich anfühlt, wenn man vor scheinbar nicht lösbaren Herausforderungen steht und nicht weiß, wie es morgen weitergehen soll. Wenn man schlaflose Nächte verbringt und sich nur zwischen zwei Übeln



entscheiden kann. Ja, ich habe fast keinen Fehler als Unternehmer im Handwerk ausgelassen, eben weil ich keine qualifizierte Ausbildung zum Unternehmer genossen habe. Das UnternehmerSein habe ich in der Praxis erlernt, aus vielen richtigen Entscheidungen. Doch der wirksamere Lerneffekt ergab sich aus den zahlreichen falschen Entscheidungen, die ich korrigieren musste, ja zum Glück konnte; Entscheidungen oder auch Verhaltensweisen, die nicht zielführend waren, die mich ein Vermögen gekostet haben. Dank-

bar bin ich, dass ich alle diese Fehlerkosten bezahlen konnte, was nicht jedem Kollegen vergönnt ist. Aus dieser Dankbarkeit entwickelte sich die Motivation, möglichst vielen Kollegen eine Hilfe zu sein, Fehler zu vermeiden und schneller als ich zu einem „Modernen Management“ zu finden, das das Lernen befördert, das hilft, das eigene Verhalten zu hinterfragen, Zielabweichungen früh zu erkennen und alle Prozesse stetig zu optimieren, damit das UnternehmerSein für viele möglichst schnell Wirklichkeit wird.



Der erfolgreiche Betrieb Steffen in Alsdorf hat einmal als 1-Mann Betrieb angefangen. Rolf Steffen hat mit seiner Frau zusammen einen modernen Betrieb konzipiert und gibt sein Wissen engagiert an Kollegen weiter.

Unternehmersein bedeutet für mich, mit Lust und Freude jeden Tag ans Werk zu gehen und nach Niederlagen und Enttäuschungen immer wieder aufzustehen und immer wieder guten Mutes neu zu beginnen, nach jedem Fallen immer wieder einen Schritt nach vorne zu tun.

Unternehmersein bedeutet, Menschen aus innerer Überzeugung für einen gemeinsamen Nutzen zu begeistern; Mitarbeiter, Kunden und Geschäftspartner sollen von unserem TUN profitieren und selbst an Begeisterung gewinnen.

Unternehmersein bedeutet, andere Menschen zu befähigen, ihnen zum persönlichen Erfolg zu verhelfen, sich an deren Erfolgen zu erfreuen und sich damit (auch) selbst im operativen Geschäft überflüssig zu

machen, um sich allein den 7 Chefaufgaben widmen zu können.

7 Chefaufgaben

- 1 Den Sinn und Zweck des Unternehmens, dessen Ziele sowie die Art und Weise der Realisierung definieren.
- 2 Zukunftsvisionen entwickeln und die Unternehmensstrategie hinsichtlich Zielgruppen, Dienstleistungen, Produkten und Geschäftspartnern festlegen.
- 3 Das Mit-Arbeiter-Team bilden, zielorientiert führen und dessen Motivation fördern.
- 4 Das Rechnungswesen wirkungsvoll aufbauen und dessen Ordnungsmäßigkeit gewährleisten.
- 5 Die Geschäftsprozesse wirtschaftlich organisieren und die Qualität der Unternehmensleistungen sicherstellen.
- 6 Die Unternehmens-Identität in Design, Kommunikation und Verhalten prägen und (vor-)leben.
- 7 Die geplanten Ziele permanent überwachen und gegebenenfalls Kurskorrekturen einleiten.

Nun lassen Sie uns nach dieser Vorrede direkt in die Praxis einsteigen – ohne Umschweife. Lassen Sie uns mit Herausforderungen, die viele Kollegen in der un-

ternehmerischen Praxis beschäftigen, beginnen. In diesem Artikel geht es um die Themen, die täglich präsent sind bzw. präsent sein sollten ...

Umsatzplanung. Ergebnisverantwortung. Mitarbeitermotivation.

Drei Worte, mit deren Bedeutung Unternehmer fast täglich konfrontiert werden, wenn es darum geht, sich selbst überflüssig zu machen, Führungskräfte in die Verantwortung zu nehmen oder Mitarbeiter bei der Stange zu halten, Kunden zu begeistern und die Gewinne zu steigern.

Drei Worte, die auch schnell zu Diskussionen darüber führen können, ob es überhaupt möglich oder sogar gewollt und zielführend ist, sich damit tiefgehend und regelmäßig zu beschäftigen. Die Antwort muss sich jeder Unternehmer selbst geben.

Erfolg ist kein Zufall, sondern das Ergebnis.

Allerdings muss auch jeder mit dem Ergebnis der eigenen Entscheidungen leben. Denn der Erfolg ist und



Kurzvorträge:
tgl. 11 Uhr + 15 Uhr

Besuchen Sie uns: **SHK Essen**
Halle 1,
Stand 1D32

Große Einsparungen und ein angenehmes Arbeitsklima

- » mehr Platz, Ordnung und Transparenz
- » eine nachhaltige Struktur für das Lager
- » Entlastung für Team und Inhaber – Hektik und Ärger hören auf

Mit Paulus-Lager gewinnt ein Betrieb messbar an Ruhe und Souveränität und der Umsatz wird wachsen, weil jeder seine Arbeit mit Sorgfalt erledigen kann.

www.paulus-lager.de



© Akademie Zukunft Handwerk

UnternehmerSein bedeutet, Menschen aus innerer Überzeugung für einen gemeinsamen Nutzen zu begeistern.

bleibt ein Ergebnis von TUN oder LASSEN. Sei der Erfolg positiv oder negativ, denn die Erfolgsrechnung heißt immer noch Erfolgsrechnung, selbst wenn sie einen Verlust ausweist.

Volles Verständnis habe ich persönlich für solche Kollegen, die noch nie eine fundierte Umsatzplanung gemeinsam mit den Mitarbeitern entwickelt haben, sodass sie infrage stellen, ob es überhaupt möglich ist, den Umsatz zu planen, und ob es darüber hinaus sinnvoll ist, diese Planung mit den Mitarbeitern gemeinsam vorzunehmen. Seien Sie beruhigt, es ist möglich. Fast alles kann geplant werden, auf jeden Fall der Umsatz, aber auch die Kosten und auch der Gewinn. Ob sich der Plan erfüllt, das steht auf einem ganz anderen Blatt, jetzt geht es uns erst einmal um die Planung, also die konkrete Planbarkeit in der Praxis.

Auch das Thema Ergebnisverantwortung, gemäß dem 2. UPTODATE-Führungsgrundsatz „Verantwortung übertragen statt Aufgaben zu verteilen“, ist für viele Kollegen nicht vorstellbar, weil sie nie erlebt haben, welche genialen Effekte ein „Modernes Management“ erzielen kann, wenn jeder Mitarbeiter freiwillig und gerne bereit ist, einen Teil der Ergebnisverantwortung mitzutragen.

Führungsgrundsätze:

1. Wir führen mit Zielen (statt Anweisungen zu geben)

- Alle Mitarbeiter werden umfassend über die Ziele des Unternehmens informiert, kennen die strategischen und betriebswirtschaftlichen Ziele und wissen, wie diese erreicht werden sollen.
- Im Jahreszielgespräch werden die erbrachten Leistungen fair beurteilt, neue Ziele gesteckt und Maßnahmen zur Verbesserung definiert.

2. Wir übertragen Verantwortung (statt Aufgaben zu verteilen)

- Jeder Mitarbeiter trägt die volle Verantwortung für die Erreichung der gemeinsam gesteckten Ziele auch über die persönliche Zuständigkeit hinaus.
- Im Rahmen dieser Verantwortung ist jeder Mitarbeiter verpflichtet, selbstständig Kurskorrekturen einzu-

leiten und über die erkannte Abweichung und die getroffene Maßnahme zu informieren.

- Führungskräfte übertragen klar formulierte Verantwortlichkeiten für die Erfüllung eines Teilzieles auf ihre Mitarbeiter.
- Mitarbeiter, die die Verantwortung für ein Teilziel übernehmen, genießen die Freiheit und die Vollmacht, alles Erforderliche zu tun, um das Ziel zu erreichen.

3. Wir lassen berichten (statt zu kontrollieren)

- Mitarbeiter, die in der Ergebnisverantwortung für eine Zielerfüllung stehen, berichten ihren Führungskräften selbstständig und zeitnah über den Verlauf und ggf. über Prozesskonflikte.
- Unter Abwägung der erkennbaren Möglichkeiten sucht der Mitarbeiter nach Wegen, das Ziel zu erreichen, und schlägt diese seiner Führungskraft un- aufgefördert vor.

UnternehmerInnen, die sich lösungsorientiert mit den aktuellen Marktgegebenheiten und auch den erwarteten Entwicklungen beschäftigen, die kommen jedoch schnell zur Erkenntnis, dass es künftig völlig neuer Geschäftsmodelle bedarf. Denn allein die Folgen des Fachkräftemangels, der uns lange beschäftigen wird, macht es nötig, nach neuen Geschäftsmodellen Ausschau zu halten. Auch die Erwartungen, die jüngere Generationen an Beruf und Arbeit haben, stellen für viele Unternehmen eine Herausforderung dar, weil sie eben anders sind als die der aus dem Berufsleben ausscheidenden Jahrgänge. Junge Leute wollen arbeiten, um zu leben, anders als deren Eltern, die gelebt haben, um zu arbeiten. Ob uns das gefällt oder nicht, das interessiert niemanden, es ist so. Und das macht neue Geschäftsmodelle, neue Strategien erforderlich. Dass der patriarchalische Führungsstil zwischenzeitlich auch im Handwerk ausgedient hat, bestreiten nur noch Ewiggestrige. Doch selbst die meisten aufgeschlossenen Unternehmer trauen sich nur sehr zögerlich, auf gänzlich neue Modelle – auf ein wirklich modernes Management – zu setzen, weil ihnen die bisherige Erfahrung im Weg steht. Sie können es sich nicht vorstellen, wirklich Verantwortung zu übertragen, also zu vertrauen und loszulassen. Vielleicht

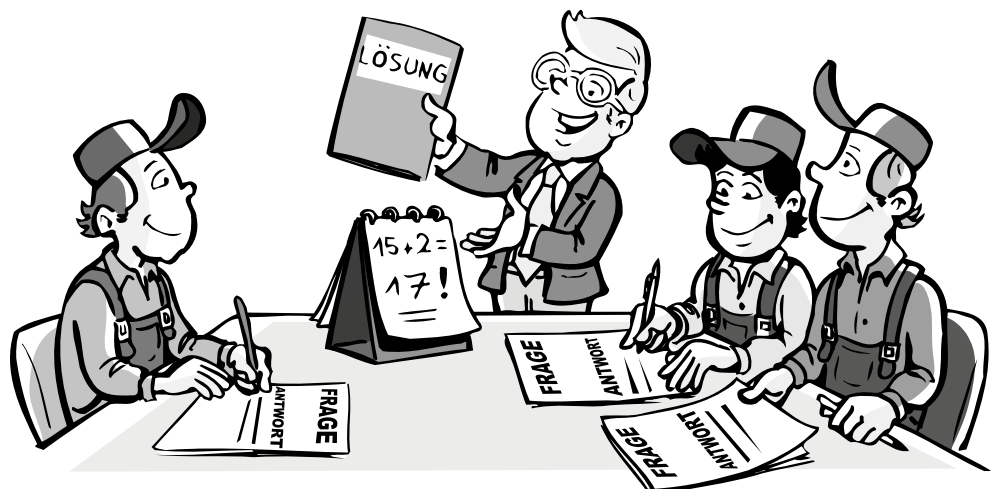
www.zukunftsfitness.de

Lassen Sie Ihre unternehmerische Zukunftsfitness von erfahrenen Mentoren analysieren. Einfach und sofort mit diesem QR-Code kommen Sie zu einem Analyse-Tool. Sie erhalten eine systemische Auswertung und eine persönliche Analyse. Freuen Sie sich auf Ihre persönliche Analyse zur Zukunftsfitness Ihres Unternehmens und die weiteren Fachartikel aus der Praxis für die Praxis.

auch deshalb, weil ihnen dazu praxisbewährte Modelle fehlen oder weil sie noch zu sehr in klassischen Führungsstrukturen verhaftet sind. Vielen steht auch die aktuelle Unternehmensgröße im Weg, denn mit weniger als 10 Mitarbeitern, auf dem Land sogar 15 Mitarbeitern, sind sie fest im operativen Geschäft verankert und sehen keine Chance für wirkliches UnternehmerSein.

Ja, es braucht ein wirklich neues Mindsetting, eine völlig neue Unternehmer-Mentalität, damit ein modernes, zeitgemäßes Management Einzug halten kann. Das heißt auch, dass man sich von alten Glaubenssätzen lösen muss. Bspw. von solchen wie: Mitarbeiter wollen keine Verantwortung übernehmen. Führung funktioniert auf Dauer nur nach der Methode Zuckerbrot und Peitsche. Oder: Letztlich zählt für Mitarbeiter doch nur das Geld, das sie verdienen.

Tatsächlich, das sei vorweggenommen, ist das Einkommen ein wesentlicher Faktor, vielleicht sogar der bedeutendste Einzelfaktor für dauerhaftes Engagement. Doch betrachtet man die Gesamtheit aller Bindungskräfte an ein Unternehmen, die Gesamtheit der Faktoren, die Arbeitszufriedenheit schaffen und intrinsische Motivation befördern, dann wiegen andere Kräfte in der Summe schwerer. Dann zählen Wertschätzung, Vertrauen und das berechtigte Gefühl von Teil-Haben oder sogar eine mögliche Teilhaberschaft deutlich mehr. Doch genau diese Bedürfnisse bleiben in den meisten Unternehmen außen vor bzw. werden nur oberflächlich bedient oder nicht ernsthaft genug kommuniziert. So kann es sein, dass eine Gewinn-Beteiligung in Anbetracht der aktuellen wirtschaftlichen Situation nicht möglich ist, dass sogar auf die freiwillig



Dass der patriarchalische Führungsstil zwischenzeitlich auch im Handwerk ausgedient hat, bestreiten nur noch Ewiggestrige.

lige Zahlung von Weihnachtsgeld verzichtet werden muss, doch das darf unter keinen Umständen für die Mitarbeiter eine Überraschung sein. Wenn diese fest davon ausgehen – wegen geleisteter Überstunden, Umsatzsteigerung und üblichen Zahlungen der letzten Jahre –, dass es eine Gewinnbeteiligung, dass es Weihnachtsgeld gibt, dann dürfen diese Extras unter keinen Umständen ohne frühzeitige vorherige Ankündigung ausfallen. Das wird Frust und Demotivation verursachen. Und genau diese gilt es zu vermeiden.

Betrachten wir zuerst das Bedürfnis „Teil des Erfolges sein zu wollen“, das in den meisten Menschen verankert ist. Dazu bietet sich ein kurzer Exkurs in den Fußball an. Als Deutschland am 13. Juli 2014 in Brasilien Fußball-Weltmeister wurde, standen beim Schlusspfiff elf Deutsche auf dem Platz. Als der Weltmeisterpokal überreicht wurde, den zuerst der Spielführer Philipp Lahm erhielt, dann Torwart Manuel Neuer, die neun Spieler, die beim Schlusspfiff auf dem Rasen standen und dann die Spieler, die beim Anpfiff dabei waren und ausgewechselt wurden, sowie der Trainer. Dann folgten viele andere. Andere, die mehr oder weniger zum Erfolg beigetragen haben, die Ersatzspieler, Co-Trainer, Mediziner, Physiotherapeuten, Masseur, Manager, Busfahrer, die Stewardessen und Piloten der Lufthansa-Maschine usw. Viele andere haben mit Stolz den Pokal hochgehalten und sich damit auch ablichten lassen. Letztlich war eine ganze Nation stolz, was zu guten Umsätzen mit Fanartikeln führte, allen voran Trikots mit 4 Sternen. Wir sind Weltmeister! So titelten bekannte Zeitungen. Es ist immer noch ein menschliches Bedürfnis, Teil eines Erfolges zu sein. Doch genau hier versagt die Führungspraxis, die Unternehmenskultur in den meisten Unternehmen. Oder anders gesagt, in den meisten Unternehmen vermissen die Mitarbeiter eine Kultur von Teil-Haben und Teil-Sein. Und zwar im Großen wie im Kleinen. Lassen Sie uns mit dem „Kleinen“ beginnen.

Wir wissen doch: Es sind die Mitarbeiter, die ... durch ihr Verhalten Kunden begeistern – oder nicht.
... mit ihrer fachlichen Kompetenz und Bereitschaft zur Weiterbildung die Qualität der Unternehmensleistung erstrahlen lassen – oder nicht.

Es braucht ein wirklich neues Mindsetting, eine völlig neue Unternehmer-Mentalität, damit ein modernes, zeitgemäßes Management Einzug halten kann.



- ... die Unternehmensorganisation ausmachen – und nicht die Systeme (EDV).
- ... mit ihrem Engagement den (Mehr-)Umsatz realisieren – oder verhindern.
- ... dank kaufmännischem Verständnis Deckungsbeiträge verteidigen – oder verschwenden.
- ... den Unternehmensgewinn erwirtschaften – oder leichtfertig verspielen.

Wenn Sie dem auch wirklich zustimmen können, dann müssen doch die Mitarbeiter alle erforderlichen Informationen erhalten und auch befähigt werden, den Deckungsbeitrag verteidigen zu können. Ja, noch viel mehr, sie müssen das Ziel kennen, also welcher Deckungsbeitrag zu erwirtschaften ist, wissen, mit welchen Stellschrauben dieser wie zu beeinflussen ist, und während der Ausführung laufend über die Entwicklung informiert werden. Oder?

Was wünschen Sie sich, das Ihre Mitarbeiter tun?

Mit dieser Frage fordere ich in Beratungen und Seminaren Chefs auf, einmal aufzuschreiben, was sie sich von ihren Mitarbeitern wünschen. Und zwar ganz konkret, welches Verhalten sie in welchen Situationen

(„Erfolgskritischen Situationen“) von ihren Mitarbeitern erwarten.

Um es kurz zu machen, immer wieder zielen die Antworten ab auf: „Mehr unternehmerisches Denken“, „Mehr Kostenbewusstsein“, „Mehr Kundenorientierung“, „Mehr Ergebnis- und Gewinnorientierung“.

Rolf Steffen: Jahrgang 1959. Autor, Visionär, Vorstand der Akademie Zukunft Handwerk Unternehmer im Handwerk seit 1983. Gründer und Mitgründer mehrerer Unternehmen in verschiedenen Branchen des Handwerks. Entwickler und Mitentwickler verschiedener Modelle für modernes Management im Handwerk: unter anderem in den 1990er-Jahren das Modell „LIKA im Kundendienst“ in Kooperation mit Prof. Dr. Manfred Hoppe und 2003 die UPTODATE-Methode (Verstetigung und Transfer moderner Unternehmenskulturen im Handwerk durch die Gestaltung einer arbeitsplatznahen, auftragsorientierten und IT-gestützten Weiterbildung), jeweils gefördert durch das Bundesinstitut für Berufsbildung.

Brennwert. Mehrwert. Erstrebenswert.

Was will man mehr?

Seien Sie gespannt auf unsere Produktvielfalt und erleben Sie, warum Qualität verbindet. Wir freuen uns auf Ihren Besuch!

Gas-Brennwertkessel • Thermen • Öl- und Gas-Kessel • Öl- und Gas-Brenner • Solar

HANSA
HEIZTECHNIK
Hansa Öl- und Gasbrenner GmbH

Burgdamm 3 · 27404 Rhade
Tel: +49 (0)4285 9307-0
info@hansa-heiztechnik.de
www.hansa-heiztechnik.de





UnternehmerSein bedeutet, andere Menschen zu befähigen, ihnen zum persönlichen Erfolg zu verhelfen.

Doch mal ganz ehrlich ... Wie sollen die Mitarbeiter diese Erwartungen erfüllen, wenn sie gar nicht an der Zielentwicklung, bspw. an der Arbeitszeitermittlung, beteiligt wurden? Wie, wenn sie nicht wissen, welchen Deckungsbeitrag sie auf der Baustelle wie verteidigen sollen? Und wenn sie nicht zuvor befähigt wurden, das heißt kaufmännisches Verständnis entwickeln konnten, um die Zusammenhänge zu verstehen und zu wissen, wie sie persönlich Einfluss auf den Deckungsbeitrag nehmen?

Im Großen ist das auch so. Mitarbeiter sollen doch, zumindest stimmen mir die meisten Chefs zu, am Umsatz mitarbeiten. Wie sollen sie aber „mit“-arbeiten, wenn sie weder an der Planung beteiligt wurden noch wissen, wie und wann wer welchen Umsatz zu erwirtschaften hat.

Ja, die Umsatzplanung ist und bleibt für viele Mitarbeiter, leider auch für viele Chefs, ein großes Geheimnis. Mit der Folge, dass Chefs letztlich allein die Verantwortung dafür tragen und sich dann beklagen, dass sie „gegen Wände reden“, „die Mitarbeiter jeden Tag neu zum Jagen tragen müssen“ oder gar „die Mitarbeiter kein Interesse am Erfolg des Unternehmens haben“. Ahnen Sie was? Wie sollten sie denn? Ist die Erwartung an unternehmerisches Handeln und intrinsische Motivation für mehr Deckungsbeitrag, mehr Umsatz nicht völlig verfehlt, weil den Mitarbeitern dazu das Verständnis fehlt? Verständnis – bitte nicht verwechseln mit fehlender Intelligenz oder mangelndem Interesse an Zahlen. Nein, die allermeisten Mitarbeiter könnten das verstehen, sie wollen es auch wissen, würde man es ihnen nur einmal richtig erklären und die nötigen Informationen dazu geben.

Ja, die meisten Führungskräfte und auch Kundendiensttechniker wie Projekttechniker entwickeln schnell ein sehr großes Interesse und Verständnis für Deckungsbeitrag, Umsatz, Kosten sowie Gewinn und damit für unternehmerisches Handeln, wenn sie nur Teil der Planung und Teil des Erfolgs sein dürften.

Kurz gesagt, Mitarbeiter, die keine Informationen haben, können keine Verantwortung übernehmen. Mitarbeiter, die Informationen haben, können nicht anders als Verantwortung (Ergebnisverantwortung) übernehmen.

Das bedeutet in der Praxis, dass jeder „produktiv tätige“ Mitarbeiter, das sind solche, die in der Praxis den Umsatz realisieren, wissen muss, welche Umsatzerwartung an ihn gestellt wird.

Im Kundendienst errechnet sich dies zum Ersten über die Produktivität, d. h. tatsächlich verrechenbare Arbeitszeiten. Sei es über Stundenverrechnungssätze oder Arbeitswerte. Zum Zweiten über den Materialeinsatz und zum Dritten über sonstige berechnete Leistungen wie Maschineneinsatz, Anfahrt usw.

Wer diese Rechnung mit jedem einzelnen KDT durchführt und monatlich, ggf. sogar täglich kontrolliert, wird sehr schnell feststellen, dass die Mitarbeiter sehr wohl nach Selbstbestätigung streben, unternehmerisches Denken und Handeln aus innerer Überzeugung entwickeln, denn am Ende des Monats möchten die meisten mit einer gewissen Portion Stolz das Gehalt erhalten, weil sie es verdient haben.

Genauso ist es bei Führungskräften. Gerne würden die meisten Führungskräfte Ergebnisverantwortung für Umsatz, Kosten und Gewinn übernehmen, wenn sie nur dazu befähigt wären. Es gibt bei den meisten förmlich eine Sehnsucht nach Selbstbehauptung und Selbstachtung. Ist dem nicht so, dann sind es m. E. auch keine Führungskräfte.

Eine Umsatzplanung für Führungskräfte, für das Objektgeschäft ist genauso leicht aus der täglichen Praxis zu entwickeln wie die für den Kundendienst, denn auch hier wird der Umsatz wieder aus Aufträgen generiert, hier aus den zu erwartenden. Demnach muss jede Führungskraft im Rahmen einer Umsatz-, Kos-

Die AKADEMIE ZUKUNFT HANDWERK bietet als akkreditiertes Weiterbildungsinstitut vielseitige Angebote, um Handwerksunternehmer/-innen sowie deren Unternehmen und alle Mitarbeiter ganzheitlich und praxisorientiert zu schulen.



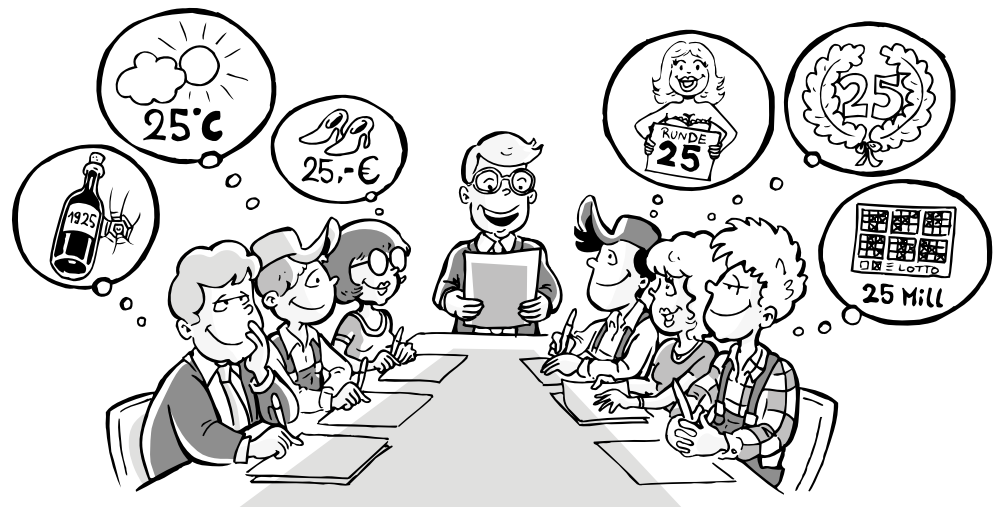
Als Akademie Nr. 1 für modernes Management im Handwerk stellen wir höchste Qualitätsansprüche an den unmittelbaren Praxisbezug unserer angebotenen Weiterbildungen, die immer da ansetzen, wo Hilfe benötigt wird. Absolute Praxisrelevanz sowie die direkte und nachhaltige Umsetzung des Erlernten im Berufsalltag stehen im Mittelpunkt. Ziel ist es: UPTODATE zu sein, mit Leistung zu überzeugen und Kunden zu begeistern.

ten- und Gewinnplanung erklären, welche Ergebnisverantwortung sie persönlich übernehmen will.

Konkret sind das die Antworten auf die Fragen:

- Welchen Umsatz plane ich mit welchem Auftraggeber, mit welchen Aufträgen?
- Mit welchem Materialeinsatz und Materialaufschlag (Rohortrag)?
- Mit welchen Mitarbeitern, zu welchen Lohnkosten (Deckungsbeitrag)?
- Bei welchem administrativen Aufwand (indirekte Dienstleistungen für Planung, Betreuung und Abrechnung)?
- Letztlich: Welche Umsatzrendite wollen wir erwirtschaften? Und zwar unter Berücksichtigung der allgemeinen Kosten, Finanzierungskosten und Abschreibungen. (Diese Zahlen sind von der Buchhaltung beizusteuern.)

Für viele Unternehmer ist diese Herangehensweise neu, vielleicht (noch) unvorstellbar, doch was wäre die



Die meisten Führungskräfte und Mitarbeiter entwickeln schnell ein sehr großes Interesse und Verständnis für Deckungsbeitrag, Umsatz, Kosten sowie Gewinn und damit für unternehmerisches Handeln, wenn sie nur Teil der Planung und Teil des Erfolgs sein dürften.

¹ Der werthaltige Begriff Kundendiensttechniker (KDT) unterstreicht im Gegensatz zum eher abwertend verstandenen Begriff Monteur die Bedeutung der Mitarbeiter, die mit ihrem Know-how im Auftrag des Kunden tätig sind und damit auch das Unternehmen wert-voll vertreten.

Konsequenz? Wenn es nicht gelingt, Verantwortung zu übertragen, die auch angenommen wird, dann bleibt es bestenfalls dabei, dass der Unternehmer „Mädchen für alles ist“, „für jeden mitdenken muss“ und letztlich „sogar für das Gehalt der Mitarbeiter mitarbeiten muss“. Das macht auf Dauer müde und das Unternehmen bzw. dessen Zukunft hängt am seidenen Faden der Gesundheit des Inhabers. Traurige Aussichten, oder?

Die Mentalität eines Unternehmens bestimmt den Erfolg und nicht die allgemeine Lage

Was tun? Wie vorgehen?

Darauf werden wir im Weiteren Antworten geben, allerdings bedarf es dazu einer grundsätzlichen Neuausrichtung, eines grundsätzlich neuen, modernen Managements. Und dies bedeutet zum Ersten, das eigene Denken und Handeln infrage zu stellen. Und zum Zweiten, bereit zu sein, mit Selbstdisziplin die Managementqualität Schritt für Schritt zu optimieren, um wirklich up to date und fit für die Zukunft zu werden.

Wie ist es um die Zukunftsfitness Ihres Unternehmens bestellt?

Weshalb es ohne Unternehmensstrategie immer bei einem planlosen einmal hü und einmal hott bleibt, wozu eine Unternehmensvision, eine Unter-

Die UPTODATE-Offensive – ganzheitlich, praxisbewährt und nachhaltig

UPTODATE ist ein auf zwei Jahre angelegtes Qualifizierungsprogramm zur Erreichung und Sicherung eines Qualitätsmanagement-Systems

Profi im Handwerk. UPTODATE setzt da an, wo die fachspezifische Ausbildung zum Meister oder Ingenieur aufhört. Die UPTODATE-Offensive© schult ALLE in ALLEN Bereichen, die den Erfolg eines Unternehmens ausmachen.

Angewendet wird ein Methoden-Mix, der sowohl inhaltlich als auch didaktisch exakt auf die Bedürfnisse der Zielgruppe abgestimmt und auf einen hohen Transfer ausgelegt ist, dazu zählen Präsenz- und Online-Seminare, Trainingseinheiten zum Selbststudium und für den Transferprozess unter Einbeziehung aller Mitarbeiter im Unternehmen.

Das 100-fach erfolgreich praktizierte Modell und Konzept wird mit hohem Bezug zum handwerksspezifischen Alltag vermittelt, z. B. in Live-Trainings vor Ort.

UPTODATE Offensive
[handwerk]

nehmensmission und auch eine Positionierung unerlässlich sind, nämlich für den nachhaltigen Erfolg, das werden wir in der Serie „Wie viel Management braucht das Handwerk?“ mit unmittelbarem Praxisbezug darlegen.

Eine erste Selbstbenotung der Unternehmensfitness können Sie jetzt hier direkt kostenlos durchführen, anhand der UPTODATE-Analyse, den acht Buchstaben von UPTODATE.

Wenn Sie jedoch wirklich eine detaillierte Analyse Ih-

res Unternehmens möchten – wie fit Ihr Management wirklich ist – entscheiden Sie sich für den umfangreichen Fitnessstest.

Besuchen Sie dazu die Webseite:
www.zukunftsfitness.de

Weitere Aspekte zum Thema wie viel Management braucht das Handwerk im nächsten Heft.

SO EINFACH GEHT



BARRIEREFREI.

DIE NEUE DUSCHFLÄCHE
CAYONPLAN MULTISPACE



**AUCH AUF KLEINEM RAUM
DANK ZERTIFIZIERTER BEWEGUNGSFLÄCHE***