

**Unternehmer-Lust statt Selbstständigen-Frust – das sollte der Anspruch an ein Modernes Management im Handwerk sein. Denn die Entscheidung für eine Selbstständigkeit im Handwerk ist in Deutschland vorzugsweise eine freie Wahl. Die Freiheit, sein eigener Herr zu sein, für das eigene Portemonnaie zu arbeiten und für gute Arbeit einen guten Lohn zu erhalten, das sind oft die in die Selbstständigkeit treibenden Wünsche.**

Allerdings sieht die Realität dann doch oft anders aus. Statt Freiheit stauen sich immer mehr Zwänge auf, gepaart mit dem Verzicht auf den dreiwöchigen Jahresurlaub, 60 oder mehr Stunden in der Woche, ein für viel Arbeit und hohes Risiko nicht angemessenes Einkommen und letztlich das Gefühl, dem Marktgeschehen widerstandslos ausgesetzt zu sein. Und am Ende bleibt kaum noch Zeit für Familie, Freunde, Freizeit, Gesundheit und Hobbys. Der Verlierer der Selbstständigkeit im Handwerk ist zu oft die Lebensqualität! Zeit ist der wahre Luxus

Unternehmersein im Handwerk ist genau das Gegenteil vom Selbstständigsein. Oder anders gesagt: Unternehmersein bedeutet, Kapitän des Unternehmens zu sein und nicht in Personalunion die Aufgaben von Projektleiter, Verkäufer, Planer, Kalkulator usw. gleichzeitig erfüllen zu müssen, also für alles verantwortlich zu sein. Unternehmersein bedeutet, die Aufgaben eines Kapitäns wahrzunehmen und nicht die eines Maschinisten und eines Bootsmanns gleichzeitig. Welche Kapitänsaufgaben das sind, habe ich bereits im 1. Artikel dieser Serie beschrieben, es sind die 7 UP-TO-DATE-Chefaufgaben, die allerdings als Grundlage bedingen, dafür auch ausreichend Zeit zu haben.

Exkurs Unternehmensnachfolge: Wenn Unternehmersein so attraktiv ist, dann stellt sich die Frage, warum aktuell viele Handwerksunternehmen vor dem Aus stehen, weil sie keinen Nachfolger finden bzw. weil niemand bereit ist, einen angemessenen Preis für ein Unternehmen zu zahlen. Kann es sein, dass die mangelnde Bereitschaft junger Leute, in die Fußstapfen der Eltern oder des Chefs zu treten, mit dem Unterschied von Selbstständigsein und Unternehmersein zu tun hat? Kann es sein, dass das Chefsein, so wie es die ältere Generation praktiziert hat, heute nicht als attraktiv bewertet wird? Fakt ist, dass die heute in den Arbeitsmarkt eintretende jüngere Generation andere Ansprüche an das Leben hat als die vor dem Ruhestand stehende Generation. Junge Menschen leben nach dem Prinzip „arbeiten, um zu leben“ statt „leben, um zu arbeiten“.

# Wie viel Management braucht das Handwerk

## Teil 2 • Unternehmer-Lust statt Selbstständigen-Frust



**Die Realität der SHK-Betriebsinhaber sieht doch oft anders aus. Statt Freiheit stauen sich immer mehr Zwänge auf, gepaart mit dem Verzicht auf den dreiwöchigen Jahresurlaub, 60 oder mehr Stunden in der Woche.**

Verantwortungsvolles und unabhängiges Unternehmertum erfordert weit mehr, als ein Handwerk meisterlich zu beherrschen. Vielmehr erfordert es zusätzlich das meisterliche Beherrschen eines Modernen Managements sowie ein qualifiziertes Unternehmersein.

„Tausche Geld gegen Zeit“, so lautet immer häufiger das Angebot von unternehmerisch erfolgreichen, aber völlig überlasteten und letztlich unzufriedenen Chefs. Doch Zeit ist genauso wie die Zufriedenheit nicht käuflich, ein besserer Wirkungsgrad hingegen durchaus.

### Auf den Wirkungsgrad kommt es an

„Ehe ich das jemandem erklärt habe, habe ich es dreimal selbst getan.“ Wenn Sie eine solche Aussage tätigen, dann sollten Sie einmal innehalten und prüfen, ob Sie damit einen guten Wirkungsgrad als Unternehmer erreichen. Wie oft müssen Sie diese Arbeit tun? Wenn nur einmal und dann nie wieder, dann ist es vielleicht okay, wenn Sie es selbst tun. Nicht jedoch, wenn es sich um eine Aufgabe handelt, die immer wieder zu tun ist und nicht zu den expliziten Chefaufgaben gehört.

Die Qualität des Managements – der Wirkungsgrad des Managements – bestimmt die Zufriedenheit von

Gesellschaftern, Mitarbeitern und Kunden und überdies auch die wirtschaftlichen Ergebnisse viel mehr als die oft beklagten handwerklichen Ausführungsfehler der Monteure/Techniker<sup>1)</sup>, das Wachstumspotenzial und insbesondere die Zukunftsfitness.

Um einen möglichst hohen Wirkungsgrad zu erreichen, sind die Aufgaben, für die „eigentlich“ andere Mitarbeiter eingestellt wurden und auch bezahlt werden, von Chefs zu unterlassen. Das klingt zu schön, um wahr zu sein, werden sicherlich einige Leser zweifelnd sagen. Glauben Sie mir, ich weiß, wovon ich spreche, denn ich berichte in diesen Fachartikeln aus der Praxis, nur aus der Praxis. Als Unternehmer im Handwerk habe ich mit 23 Jahren den Schritt in die Selbstständigkeit gewagt und mit meiner Frau mehrere Handwerksunternehmen in sieben verschiedenen Gesellschaftsformen, vom Einzelunternehmen bis zur Aktiengesellschaft, gegründet, also von einer One-Man-Show zu einer Holding geführt, in der heute mehr als 100 Menschen arbeiten. Mit 57 Jahren habe ich konsequent den Ausstieg als Vorstand der Team

<sup>1)</sup> Wir bezeichnen der Wertigkeit des Begriffs wegen Monteure immer als Techniker, weil dieser Begriff im allgemeinen Sprachgebrauch eine höherwertige und nicht negativ konnotierte Bedeutung beinhaltet

Steffen AG vollzogen. Dank eines willigen und fähigen Nachfolgers, der 2001 als junger Mann bei uns in die Ausbildung gestartet ist, wird das Unternehmen heute erfolgreich geführt und auf Wachstumskurs gehalten.

Die erste Konsequenz, um mehr Zeit für Chefaufgaben zu haben, lautet: Raus aus der Gewohnheit, andere Wege gehen, Wirkungsgrad erhöhen – kurz: die Komfortzone verlassen! Auch mit dem Risiko, dass junge Leute Fehler machen, die wir vor 25 Jahren auch gemacht haben. Verantwortung und Entscheidungsfreiheit übertragen, die wir auch gesucht haben. Ganz wichtig: Vertrauen schenken!

Allerdings bedarf es dazu einer guten Basis, und diese stellt ein etabliertes Qualitätsmanagement dar. Ohne ein solches entsteht zu schnell Chaos und Wildwuchs. Denn die große Herausforderung ist und bleibt, ein klares Ziel zu haben und eine Strategie zu verfolgen, die zielführend ist.

### Teufelskreis „keine Zeit“

Und genau hier drehen sich viele Unternehmen im Kreis oder, wie der Volksmund sagt, beißt sich die Katze in den Schwanz. Weil Selbstständige sich meist nicht die Zeit nehmen, die Prozesse einmal grundlegend zu organisieren und Verantwortung zu delegieren, haben sie keine Zeit, eine Unternehmensstrategie zu entwickeln. Weil sie aber über keine Strategie verfügen, keine Vision visualisiert haben und nie – mit den Mitarbeitern gemeinsam – die Ansprüche an die Unternehmenskultur und Kundenorientierung verschriftlicht haben, fehlt es an den nötigen Grundlagen für das Delegieren von Verantwortung. Sie verharren im Aufgabenverteilen und Überwachen oder sogar im Immer-wieder-selbst-tun-Müssen.

### (Management-)Qualität ist der Erfolgsfaktor Nr. 1

Kaum jemand im Handwerk bestreitet, dass Qualität der Erfolgsfaktor Nr. 1 ist. Doch die meisten beziehen dies auf die technischen und handwerklichen Ausführungen, nur wenige schließen auch die Kundenorientierung mit ein und noch weniger auch die Füh-

rungs- und Managementqualität. Zu erkennen – oder besser zu hören – sind Managementdefizite in vielen Handwerksbetrieben an Arbeitsanweisungen wie „fang schon mal an“, „fahr schon mal los“. Diese Sätze offenbaren genau das Gegenteil eines Qualitätsmanagements, eben weil hier improvisiertes Handeln und nicht geplantes Vorgehen offenbar wird. Dabei lohnt es sich durchaus, vor Beginn einmal gründlich vor-zu-denken, statt im Rückblick nach-zu-denken. Und zwar im Tagesgeschäft genauso wie in der strategischen Unternehmensführung.

Lebensplanung und Geschäftsplanung haben bestechende Parallelen. Nicht nur, weil es den meisten Chefs an beidem fehlt, sondern vor allem, weil das Vorhandensein einer Lebens- und Geschäftsplanung vielleicht der bedeutendste Faktor für wirkliches Unternehmersein ist – zumal sich dies auch sehr leicht überprüfen lässt. Entweder man hat schriftliche Pläne und arbeitet mit diesen, kann diese also auch präsentieren, oder man hat keine. Achtung, wer glaubt, dass die Pläne im Kopf auch von Wert sind, der irrt, was sowohl zahlreiche Studien belegen wie auch im Weiteren meine Berichte aus der Praxis. Zu oft planen Chefs eine Weihnachtsfeier besser als eine Auftragsabwicklung, eine Urlaubsreise exakter als den Monatsumsatz. Doch ohne das Thema weiter zu vertiefen, sei darauf hingewiesen, dass die Geschäftsplanung eine Lebensplanung bedingt, denn die Geschäftsplanung soll doch der Lebensplanung dienen und nicht umgekehrt, doch leider mit dem traurigen Resultat, dass der Wirkungsgrad nicht in die Sphären eines Modernes Managements vorstößt.

### Strategie entwickeln, Geschäftsplan erstellen oder Qualitätsmanagement implementieren – wo beginnen?

Immer wieder werde ich gefragt, womit ich denn begonnen habe bzw. womit ich denn empfehlen würde zu beginnen. Eine universell passende Antwort gibt es meines Erachtens nicht, wenn der Geschäftsbetrieb bereits über Jahre läuft. Es gilt vor allem erst einmal, den Teufelskreis von „keine Zeit haben“ zu verlassen. Und das geht meines Erachtens gut, weil es sich bei vielen Elementen eines Modernes Managements um



Teufelskreis „keine Zeit“

Aufgaben handelt, die irgendwann sowieso getan werden müssen. Spätestens wenn die Nachfolge ansteht, beschäftigen sich viele mit dem Thema Inhaberabhängigkeit. Denn eine hohe Inhaberabhängigkeit macht eine Nachfolge nicht nur schwierig, sondern sogar oft unmöglich. Ein implementiertes Qualitätsmanagement wirkt der Inhaberabhängigkeit erfolgreich entgegen und ist zudem eine wesentliche Grundlage für eine gesicherte Unternehmensfortführung, wenn der Chef einmal ausfällt. Zu oft hängen im Handwerk die Zukunft des Betriebes, die Sicherheit der Arbeitsplätze, die Kundenzufriedenheit und letztlich die Kreditwürdigkeit am „seidenen Faden der Gesundheit des Chefs“.

Im Übrigen, das Sich-selbst-überflüssig-Machen sollte so früh wie möglich angegangen werden, denn es dient allen im Unternehmen. Den Mitarbeitern, den Kunden und dem Chef selbst, spätestens aber dem möglichen Nachfolger und damit auch dem Wert des Unternehmens.

Doch auch wenn es „nur“ darum geht, sich dem Fachkräftemangel entgegenzustellen, Mitarbeitern eine Perspektive zu bieten und dadurch Abwanderung zu vermeiden sowie attraktiv für neue Fachkräfte und Auszubildende zu sein, ist ein Qualitätsmanagement eine wertvolle Basis. Chefs, die sich konsequent einem Modernen Management zuwenden, erfahren schnell dessen vielfachen Nutzen und erkennen, wie verflochten viele Handlungsfelder sind und welche effektive Ergebnisse damit erreicht werden können. Und wenn es letztlich „nur“ das Mehr an selbstbestimmter Zeit ist.

### Das wollte ich SOWIESO schon immer einmal tun ...

Nämlich die Prozesse einmal gründlich organisieren – dann beginnen Sie damit bitte jetzt. Das gilt ebenso für das Verfassen eines Lebensplans, das Aufbringen von Energie für die Entwicklung von Zukunftsplänen usw. Vor allem ist das eine Sache der Begeisterung. Was würde Sie jetzt persönlich am meisten begeistern? Fangen Sie mit dem an, was Ihnen persönlich Spaß macht, dann geht es leichter, aber fangen Sie jetzt an. In dieser Serie von Fachartikeln werden wir uns nach und nach mit allen Handlungsfeldern eines Modernes Managements beschäftigen. Strukturie-



„Tausche Geld gegen Zeit“, so lautet immer häufiger das Angebot von unternehmerisch erfolgreichen, aber völlig überlasteten und letztlich unzufriedenen Chefs. Doch Zeit ist genauso wie die Zufriedenheit nicht käuflich, ein besserer Wirkungsgrad hingegen durchaus.



**Damit die Vision nicht ein Traum bleibt ist ein umfassendes Betriebs-Management erforderlich**

ren möchte ich die Serie gemäß den 7 Chefaufgaben und gehe zuerst auf die Ziele eines Unternehmens ein und die Art und Weise, wie diese erreicht werden sollen. Dabei geht es immer um die tägliche Praxis, immer um das Hier und Jetzt, denn nur wenn es heute gelingt, Mitarbeiter für außergewöhnliche Leistungen zu mobilisieren, dann ist das Unternehmen zukunftsfähig und kann gesund wachsen. Welche Rolle dabei das Vorhandensein einer begeisternden Vision und Orientierung gebenden Mission hat, darf kein Geheimnis sein.

**Wert der UnternehmensVision in der Praxis**

Um den Wert einer Vision auch nur ansatzweise deutlich zu machen, möchte ich Ihnen folgendes Erlebnis aus der Praxis schildern. Als wir im Jahr 1996 unseren Mitarbeitern unsere Vision 2010 präsentierten, war das damals eine große Nummer, denn diese ging über die mystisch anmutende Jahrtausendwende hinaus. Und nicht zuletzt lag der „Zukunftshorizont“ mit 14 Jahren noch über der damaligen Lebenszeit des Unternehmens. Dazu kommentierte ein Mitarbeiter sinngemäß: „Wenn wir das erreichen wollen, dann dürfen wir aber solche wie – er nannte den Namen ei-

nes Auszubildenden – nicht mehr einstellen.“ Und ich selbst erkannte durch diese Einlassung: Wenn wir das erreichen wollen, dann dürfen wir hier an unserem aktuellen Standort nicht weiter rumkleckern, dann müssen wir jetzt den Mut haben, etwas Neues, das große Ganze anzupacken.

Was war es, das unseren Mitarbeiter zu der Erkenntnis brachte: „Wenn wir das erreichen wollen, dann brauchen wir gute, sehr gute Mitarbeiter ...“? Was war es, das ihn persönlich angesprochen hat und seine sofortige Zielfokussierung ausgelöst hat?

Es war die Vision, mit der er sich (auch) identifizieren konnte, die (auch) ihn stolz machte, an der er (auch) gerne mitarbeiten wollte. Für ihn war sie attraktiv, auf ihn wirkte sie motivierend. Im Rückblick kann ich sagen, dass wir die Vision 2010 viel früher erreicht hatten als gedacht. Genau das bestätigen alle Kollegen, denen wir zu einer Vision verhelfen konnten.

Wie schwer man sich tun kann, eine eigene Vision zu entwickeln, das wissen nur die, die wie ich ungezählte Male vor einem leeren weißen Blatt gesessen haben und nicht wussten, wie man so etwas angeht. Ich musste viele Anläufe nehmen und letztlich habe ich, anstatt mit einer wörtlichen Beschreibung für meine Vision zu beginnen, mit einer Zeichnung begonnen.

Denn in meinem Kopf hatte ich sehr klare Bilder, aber noch keine brauchbare Beschreibung, diese entstand erst später. Wichtig bleibt die Anmerkung – egal wie klar meine Gedankenbilder, meine Tagträume waren, egal wie begeistert ich von meiner Idee war –, für eine gemeinsame Verwirklichung mit allen Mitarbeitern reichte dies nicht aus. Zumal mein unternehmerischer Erfolg immer auf das aktive Mitwirken vieler engagierter Mitarbeiter zurückzuführen war, das hat sich bis heute nicht geändert. Dies wird auch bei unseren Nachfolgern so bleiben, dessen bin ich sicher, und deshalb bedarf es zur Realisierung der Vision 2035 wieder der Begeisterung aller Mitarbeiter. Und genau hier greift eine verschriftlichte Vision, sie muss die Begeisterung aller Mitarbeiter befördern, sie muss den Mitarbeitern persönlichen Nutzen bieten und bei diesen außerordentliche Energien freisetzen.

Selbst unser Stadtdirektor, dem mein Bruder ein Exemplar unserer Vision 2010 geschickt hatte, weil zur Verwirklichung eine neue Betriebsstätte und damit ein Grundstück erforderlich wurde, war so begeistert, dass er uns besuchte und uns seine aktive Unterstützung zusagte.

Im Rückblick können wir mit absoluter Sicherheit feststellen, ohne die Verschriftlichung wäre unser Neubau, die Aktiengesellschaft, das Wachstum auf über 100 Mitarbeiter, der Kauf der Ferienwohnungen für unsere Mitarbeiter, die Leo-Gewinn-Beteiligung® und vieles mehr nicht möglich geworden. Die damalige Unternehmensvision war eine wesentliche Grundlage für vieles, was Jahre später Wirklichkeit wurde. Lassen Sie es mich praktisch machen und hier einige Auszüge aus der damaligen Vision anführen, dort hieß es unter anderem:

*„Die (...) ist ein wirtschaftlich unabhängiges Unternehmen. Die Geschäftstätigkeiten werden zu über 80 % mit Eigenkapital realisiert.*

*Die ethische und moralische Geisteshaltung des Unternehmens ist christlichen Ursprungs. Wir achten die demokratische Rechtsform und Gesetze unseres Staates.*

*(...) Mitarbeiter finden Freude, Zufriedenheit und Erfüllung in ihrer Tätigkeit. Sie schaffen es täglich, unsere Kunden zu begeistern. Diese Zufriedenheit sichert auch den Ehepartnern und Kindern unserer Mitarbeiter ein Leben von hoher Qualität. (...)*

*Das soziale Engagement des Unternehmens richtet sich an benachteiligte Minderheiten, diese werden von uns situativ unterstützt.*

*Der Gewinn des Unternehmens soll zum Nutzen aller sein, unsere Mitarbeiter werden daran beteiligt.*

**UPTODATE-Trilogie®**

**1 Zufriedene Mitarbeiter**

Nur mit zufriedenen Mitarbeitern lassen sich auf Dauer Kunden begeistern!

**2 Begeisterte Kunden**

Nur mit begeisterten Kunden lässt sich nachhaltige Wertschöpfung erzielen!

**3 Nachhaltige Wertschöpfung**

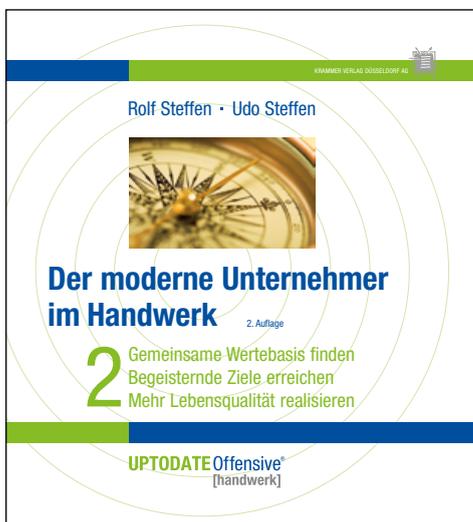
Nur mit nachhaltiger Wertschöpfung lässt sich die Zukunft erfolgreich gestalten!

©AKADEMIE ZUKUNFT HANDWERK

Eine mögliche Grundlage für die Formulierung von strategischen Zielen ist die UPTODATE-Trilogie Mitarbeiter – Kunden – Wertschöpfung.

*Hieraus anfallende Steuern zahlen wir korrekt und leisten damit einen Beitrag zur Erhaltung des Sozialfriedens und unserer aller Existenz.“*

Liebe Kollegen, diese fast 25 Jahre alte Formulierung macht deutlich, weshalb beispielsweise seither un-rechtmäßige Auftragsabrechnungen, solche, die ohne Belege ausgeführt werden, undenkbar geworden sind. Genauso wie Lohnauszahlungen bar auf die Hand für Überstunden oder Samstagsarbeit. Dies wiederum ist die unabdingbare Grundlage für das Übertragen von Ergebnisverantwortung für Umsatz und Gewinn, also auch für das monatliche Zahlen-Daten-Frühstück®. Hier greift eins ins andere bzw. ist das eine nicht ohne das andere möglich. Zu oft haben mir Kollegen gesagt, wie gerne sie doch auch eine Leo-Gewinn-Beteiligung® einführen würden, doch die Zahlen wollen oder können sie nicht offenlegen. Na gut, aber dann ist das Übertragen von Ergebnisverantwortung nicht möglich (und ernst gemeint) und dann bleibt es eben bei der Misere, selbst für alles verantwortlich zu sein, und damit bleibt auch die Inhaberabhängigkeit ein unkalkulierbares Risiko. Übrigens, wie das einem möglichen Nachfolger erklärt werden soll, ist mir ein Rätsel.



**UnternehmensVision zur Vertiefung der Themen helfen die UPTODATE-Bücher – im Kontext dieses Berichtes auf das Buch Nr. 2: Der moderne Unternehmer im Handwerk. In diesem wird das Thema Unternehmersein umfänglicher behandelt. Das Buch können Sie beim Krammer Verlag, Düsseldorf beziehen: Tel.: 0211 / 91 49 3 Fax.: 0211 / 91 49 450; E-Mail: krammer@krammer-verlag.de**

Gerne verweise ich hier zur Vertiefung der Themen auf die UPTODATE-Bücher – im Kontext dieses Berichtes auf das Buch Nr. 2: Der moderne Unternehmer im Handwerk. In diesem wird das Thema Unternehmersein umfänglicher behandelt; die vollständige Vision 2010 ist im Internet zu finden.

### **Auf die Führung und die Strategie kommt es**

Vision, Mission und Positionierung bilden das Fundament der normativen und zielorientierten Unterneh-

mensführung. Es ist also empfehlenswert, sich SO-WIESO mit dem Thema Unternehmensleitbild zu beschäftigen, besser heute als morgen. Und wer dies tut, wer sich einmal ein paar Tage Zeit nimmt, um einen ersten brauchbaren Vorschlag zu machen und im Weiteren mit den Mitarbeitern daran zu arbeiten, wird schnell feststellen, dass es sich lohnt. Insgesamt sollte es nicht mehr als fünf bis zehn Tage dauern, verteilt über einige Monate, um eine fundierte Vision, Mission und UnternehmensPhilosophie zu entwickeln. Vielleicht bedarf es dazu auch externer Unterstützung. Ich selbst bin sehr dankbar, dass ich immer von ausgewiesenen Experten und Mentoren lernen durfte. Leider sind viele schon verstorben, doch ihr Wirken, teils vor 30 Jahren, und ihr Rat sind mir bis heute von überaus großem Nutzen.

Scheuen Sie sich nicht, einen Rat anzunehmen, denn ein guter Rat kann helfen, Zeit und Mühe zu sparen, und die Erfahrungen anderer für sich zu nutzen, denn Erfahrungen sind bekanntlich gebraucht günstiger als neu.

Wer sich bewusst macht, dass bspw. ein Leitbild, ein Qualitätsmanagement, ein Businessplan, nur einmal entwickelt werden muss, der überaus große Nutzen, bei regelmäßiger Fortschreibung, dagegen dauerhaft erhalten bleibt, der versteht, weshalb wir raten, so früh wie möglich damit zu beginnen. Der erkennt auch, dass der Wert sich mit jeder Fortschreibung steigert.

Zeit ist da, jeder Tag bietet uns dafür 24 Stunden. Es liegt bei uns, ob wir diese richtig nutzen oder nicht. Es liegt bei uns, ob wir die Prioritäten richtig setzen, also zwischen „dringend“ und „wichtig“ unterscheiden. Viele würde es schon weiterbringen, wenn sie einen fernsehfreien Abend einrichten oder einen Tag im Monat für strategische Planungen verbindlich reservieren. Zu oft bestimmen jedoch die dringenden Aufgaben das Tun von Chefs und zu selten die wichtigen Aufgaben. In einem Modernen Management sollte es aber genau umgekehrt sein. Denn ein Unternehmensleitbild und der damit formulierte Anspruch – eben das Ideal der Unternehmenskultur – dient wiederum als Instrument des normativen Managements. Alle Elemente eines Modernen Managements, von der Vision bis hin zum operativen Handeln, ranken sich um die Schlüsselfrage: Was müssen wir tun (oder ggf. lassen), um zu werden, was wir sein wollen?

Zu Beantwortung dieser Frage und zur Entwicklung einer Unternehmensstrategie haben wir die UPTODATE-Pyramide entwickelt, die zusammengefasst auf Ihrem Schreibtisch immer wieder hilft, sich der wichtigen Aufgaben strukturiert zuzuwenden. Ein Exemplar senden wir Ihnen gerne kostenlos zu. Es genügt dazu eine E-Mail an akademie@zukunft-handwerk.de.

Die Vision ist ein attraktives Bild und/oder eine begeisternde Beschreibung von einer wünschenswerten Zukunft, eine, die auch möglichst alle Mitarbeiter erreichen wollen. Also ein fernes Ziel, für das Mitarbeiter sich gerne einsetzen und das in der Folge auch Kunden nützt. Eine Vision gibt somit Orientierung, welche Zukunft Wirklichkeit werden soll.

Zum vollständigen Leitbild eines Unternehmens gehört auch, eine Mission zu formulieren, denn diese



**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.**

beschreibt, „WIE“ die Vision verwirklicht werden soll, und ist für Orientierung sehr wichtig, insbesondere wenn es gilt, Entscheidungen zu treffen, für die keine weitergehenden Regeln vorhanden sind.

Eine Mission ist meist sehr kurz, nur ein Satz oder besser nur wenige Worte, ähnlich einem Slogan. Für die Team Steffen lautet die Mission: Mehr Lebensqualität für alle! „Alle“ meint zuerst die Mitarbeiter sowie die Inhaber und Unternehmenslenker, aber im Weiteren auch die Kunden, die Geschäftspartner und nicht zuletzt die Gesellschaft, denn mit den Steuern, die gezahlt werden, leisten wir unseren Beitrag zur Sicherung der Rechtsstaatlichkeit, der Entwicklung der Infrastruktur und der Bildungssysteme. Letztlich muss es der Sinn eines jeden Unternehmens sein, einen aktiven Beitrag zum Wohlergehen der Gesellschaft zu leisten.

Zusammengefasst heißt dies: Die Vision beschreibt das „Wohin“, das ferne Ziel, und die Mission definiert das „Wie“, unter Achtung der moralischen Ansprüche, also in welcher Weise das Ziel erreicht werden soll.

Letztlich bedarf es noch einer Strategie für die Verwirklichung von Vision und Mission. Konkret heißt dies, einen Plan zu erstellen, im Sinne eines operativen wie strategischen Controllings (Planen, Messen, Korrigieren). Erst die als messbar definierten Teil-Ziele stellen sicher, dass Vision und Mission auch Alltagsrelevanz erlangen und von Mitarbeitern und Kunden erlebbar werden. Das Leitbild dient dabei als Grundlage für die Reiseplanung. Das Controlling mittels Zahlen, Daten und Fakten ist das konkrete Steuerungsinstrument.

Eine mögliche Grundlage für die Formulierung von strategischen Zielen ist die UPTODATE-Trilogie Mitarbeiter – Kunden – Wertschöpfung. (siehe Bild 6)



Leicht erkennbar wird, dass eine belastbare Vision & Mission auf einem eindeutigen Wertefundament der Inhaber/Unternehmenslenker fußen und dass die Ziele des Unternehmens sowie die Führungskultur mit den Zielen des Unternehmens kommunizieren müssen.

Die ersten beiden Chefaufgaben, welche da sind: „1. Den Sinn und Zweck des Unternehmens, dessen Ziele sowie die Art und Weise der Realisierung definieren. Und 2. Zukunftsvisionen entwickeln und die Unternehmens-Strategie hinsichtlich Zielgruppen, Dienstleistungen, Produkten und Geschäftspartnern festlegen“, beinhalten weitergehende Aspekte, die ich im nächsten Fachartikel dieser Serie thematisieren werde.

### Kausalität der Unternehmenskultur

Abschließend zum Thema Vision, Mission und Strategie als unverzichtbare Bestandteile eines Modernes Managements soll noch auf die besondere Verantwortung eingegangen werden, die Unternehmer tragen. Denn es erscheint mir als ein besonderes Privileg, Unternehmer sein zu dürfen. Und die daraus resultierende Verantwortung ernst zu nehmen. Stellen Sie sich alle Mitarbeiter mit allen Familienmitgliedern einmal gemeinsam vor, dann fällt es vielleicht leichter, sich die Größe der Verantwortung und die Bedeutung unternehmerischer Entscheidungen für das Wohl vieler Menschen bewusst zu machen. Kurz gesagt: Es besteht eine unbestreitbare Kausalität zwischen dem Wertefundament der Inhaber, den

Unternehmenslenkern und der gelebten Unternehmenskultur. Die Unternehmenskultur beschreibt, wie Menschen miteinander umgehen, also Chefs mit Mitarbeitern und umgekehrt, aber auch wie Mitarbeiter mit Kunden umgehen. Leicht erkennbar wird, dass eine belastbare Vision & Mission auf einem eindeutigen Wertefundament der Inhaber/Unternehmenslenker fußen und dass die Ziele des Unternehmens sowie die Führungskultur mit den Zielen des Unternehmens kommunizieren müssen. Die Abhängigkeiten ziehen sich durch alle Bereiche, bspw. sind Leistungsversprechen kaum zu geben, wenn die Prozesse dazu nicht zuvor definiert wurden. Genauso verhält es sich mit der Arbeitszufriedenheit, diese gründet auf einer fairen Leistungsbeurteilung sowie Lob und Kritik. Ein Modernes Management kann nicht nur auszugswise betrieben werden, es erfordert eine ganzheitliche Bewertung. Weitere Aspekte zum Thema: „Wie viel Management braucht das Handwerk“ beleuchten wir in der nächsten Folge.

*Autor: Rolf Steffen -  
www.akademie-zukunft-handwerk.de  
uptodate.zukunft-handwerk.de*

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.