

**Fünf Fragen an den Trainer**

Rolf Steffen leitet mit der 'Akademie Zukunft Handwerk' eines der größten Weiterbildungsinstitute der SHK-Branche. Hier macht er Handwerksbetriebe fit für die Zukunft und zu lokalen Marktführern. Für uns beantwortet der "Branchen-Trainer" fünf Fragen zur Fitness der Betriebe.

**Wie fit sind die SHK-Unternehmen für das neue Jahrzehnt?**

**Steffen:** Die meisten Betriebe beschäftigen sich nur mit der nahen Zukunft, also der Auftrags- und Umsatzsicherung. Bekannt ist, dass wenn die ersten drei Monate eines Jahrs gut sind, läuft es, wenn nicht, läuft man diesen drei Monaten oft das ganze Jahr hinterher. Aber es kommt nicht nur auf den Umsatz an. Dieser ist in der Branche derzeit sicherlich gut. Die Frage ist, was bleibt als Gewinn hängen? Und unter welchen Bedingungen wird der Umsatz erzielt. Das ist entscheidend. Hier schwächeln viele Betriebe.

**Was sind typische Fitness-Schwächen in den Betrieben?**

**Steffen:** Der Chef ist oft Mädchen für alles und im Hamsterrad des Tagesgeschäfts gefangen. Es gibt keine langfristigen, klaren Ziele und Strategien. Die Mitarbeiter führen nur Anweisungen aus, denken nicht mit. Die Organisations- und Kommunikationsprozesse sind personenabhängig organisiert anstatt systemgestützt und eindeutig geregelt. Manches funktioniert – oft nur improvisiert – auf Zuruf, vieles ist nur mit großem Kraftaufwand zu retten. Das Ergebnis ist Unzufriedenheit bei Chefs und Mitarbeitern. Denn trotz eines großen Kraft- und Zeiteinsatzes bleibt das Ergebnis für alle unbefriedigend.

**Was macht dann erfolgreich?**

Es gibt auch die erfolgreichen Unternehmen, die selbst schwierigen Rahmenbedingungen standhalten, die Krisen zum Trotz ein kontinuierlich gutes Wachstum verzeichnen. Deren Unternehmenslenker widmen sich den tatsächlichen Chefaufgaben und nähern sich so – Schritt für Schritt – den Zielen eines modernen Managements: Mehr Zeit für das Wesentliche bewirken. Mehr Lebensqualität genießen. Sicherheit gewinnen und die Weichen stellen für eine erfolgreiche Zukunft. Fehlerkosten senken. Produktivität und Gewinne messbar steigern.

**Ein Problem sind fehlende Fachkräfte.**

Mitarbeitergewinnung ist eine der wichtigsten Unternehmernaufgaben. Hier geht es nicht nur um Austausch von Mitarbeitern. Wir brauchen selbstständige fachkompetente Mitarbeiter, die bereit sind Führungsaufgaben zu übernehmen. Fehlende Unternehmenslenker auf Mitarbeitererebene sind das Manko in vielen Betrieben. Hier selbst-motivierte, fachkundige Leute mit dem hohen Maß an Anstand zu finden, war schon in Zeiten ohne Fachkräftemangel eine Herausforderung. Hier müssen wir neue Wege gehen.

**Leichter gesagt als getan, oder?**

Eine Möglichkeit wäre z. B. die Befragung der Mitarbeiter. Unsere Initiative bietet z. B. im Zuge des Prozesses zum 1a Arbeitgeber eine externe Befragung der Mitarbeiter. Nur so erfährt der Chef tatsächlich, wie es um die Zufriedenheit seiner Mitarbeiter steht und was ggf. verändert werden muss, um gute Leute langfristig anzuziehen und zu halten. Das Ergebnis ist nicht immer schmeichelhaft, aber enorm wichtig.

**Es gibt erfolgreiche und weniger erfolgreiche Handwerksunternehmen. Es gibt beide Unternehmen in jeder Stadt, ja manchmal in der gleichen Straße. Erstaunlich ist dabei, dass die weniger erfolgreichen oft nicht weniger fleißig sind. Was macht Unternehmen erfolgreich? Machen Sie den Fitness-Check der Akademie Zukunft Handwerk.**

**Wie fit ist Ihr Unternehmen?**



**1. Der Kapitän**

Ich arbeite 60 Stunden und mehr in der Woche. Ich bin im Unternehmen unersetzlich. Mir bleibt keine Zeit für mich, meine Gesundheit, Familie, Freunde und Hobbys.

**Note 6: Ungenügend**

Ich schaffe es gerade, die dringenden Aufgaben zu erledigen. Mein Tag ist immer zu kurz. Für Gesundheit, Familie, Freizeit und Hobbys ist kaum Platz in meinem Kalender.

**Note 5: Mangelhaft**

Mir gelingt es zeitweise, Prioritäten zu setzen und einige Aufgaben zu delegieren. Ich entwickle, wenn es die Zeit erlaubt, kurzfristige Unternehmensziele. Ich habe Lebensregeln und bemühe mich, nach diesen zu leben. Ich versuche Zeit für Familie, Freunde und Hobbys zu finden.

**Note 4: Ausreichend**

Ich habe Visionen und langfristige Strategien, jedoch nur in Gedanken. Ich übernehme gerne die Aufgaben und Verantwortung als Unternehmer. Ich habe gelernt, Verantwortung zu übertragen. Ich plane genügend Zeit für mich und meine Familie ein und halte diese ein. Ich lebe nach meinen definierten Wertvorstellungen.

**Note 3: Befriedigend**

Ich habe ein konkretes Lebensziel für alle Lebensbereiche. Meine Werte, Visionen, Ziele und Lebenspläne sind schriftlich fixiert und bilden die Grundlage meines Handelns. Meine Familie und Mitarbeiter unterstützen mich. Ich lebe in einer Balance zwischen privaten und unternehmerischen Aktivitäten.

**Note 2: Gut**

Ich habe eine hohe Authentizität mit meinen fixierten Werten und Zielen erreicht. Ich bin körperlich und mental voller Energie. Ich strahle Freude und Zufriedenheit aus. Ich habe

**2. Der Sinn und das Ziel**

Philosophie, Vision und Mission sind für Handwerksunternehmen ohne Bedeutung, hier zählt nur richtiges Zupacken.

**Note 6: Ungenügend**

Die Unternehmenszukunft bestimmt ausschließlich der Markt. Unsere Aufgabe lautet daher, uns immer den aktuellen Veränderungen anzupassen. Wichtigstes Unternehmensziel ist das Überleben.

**Note 5: Mangelhaft**

Der Sinn unseres Unternehmens ist rein handwerklicher bzw. wirtschaftlicher Natur. Der angestrebte Wettbewerbsvorsprung ist markt- und produktbezogen. Ein schriftlich formulierter Maßstab für die ethischen Grundsätze und die strategische Ausrichtung des Unternehmens ist nicht vorhanden.

**Note 3: Befriedigend**

Auf Basis unserer schriftlich formulierten Vision und Mission haben wir gemeinsam mit unseren Mitarbeitern unsere Unternehmensstrategie ausgerichtet und verfolgen diese konsequent. Wir informieren Kunden und die Öffentlichkeit über unsere Unternehmenspolitik und verpflichten unsere Geschäftspartner auf deren Inhalte und Aussagen.

**Note 4: Ausreichend**

Sinn und Zweck unseres Unternehmens sind schriftlich als Unternehmensphilosophie formuliert. Diese Philosophie bildet das Fundament für unser unternehmerisches Denken und Handeln. Sie ist Maßstab für die bewusste Übernahme sozialer Verantwortung und zielorientierter Gestaltung unserer Unternehmenskultur.

**Note 3: Befriedigend**

Das innere und das äußere Erscheinungsbild unseres Unternehmens stimmen mit der wertorientierten Unternehmensphilosophie überein. Die verantwortungsvolle Unternehmenskultur und die strategische Ausrichtung wird von allen Mitarbeitern gelebt und weiterentwickelt. Unser Unternehmen genießt hohes Ansehen in Öffentlichkeit und Gesellschaft.

**Note 2: Gut**



**12. UPTODATE-Unternehmertage in Köln**

**Kurz vor Beginn der närrischen Tage trafen sich engagierte Handwerksunternehmerinnen und -unternehmer in der Rheinmetropole Köln zum alljährlichen Highlight der Branche: den renommierten UPTODATE-Unternehmertagen unter der Ägide der AKADEMIE ZUKUNFT HANDWERK.**

Zum einen besuchten die über 200 Teilnehmer hier Seminare und Workshops zu vielen relevanten Themen ihres beruflichen Alltags, zum anderen kamen sie mit Kollegen aus ganz Deutschland zusammen und konnten sich austauschen über ihre Erfahrungen, ihre beruflichen Perspektiven, auch über Sorgen und Nöte, beispielsweise zum dringend gesuchten Nachwuchs im Handwerk oder zur nötigen Digitalisierung.

„Mehr Wertschätzung durch Wertschöpfung“ lautete das Motto der diesjährigen Veranstaltung. Ausgewiesene Experten, hochkarätige Redner und bekannte Top-Speaker gestalteten über drei Tage hinweg ein mehr als spannendes und abwechslungsreiches Programm. Es ging um drängende Themen des Alltags, um zukunftssicherndes Wissen, branchenübergreifendes Know-how und nicht zuletzt um Aspekte rund um die körperliche und geistige

Fitness des Unternehmers. Zu den Angeboten in diesem Jahr zählten etwa Vorträge zur modernen Ausbildung im Handwerk, zur Bedeutung des Businessplans auch für alteingesessene Betriebe, zum wirkungsvollen Delegieren oder zur nachhaltigen Zukunftssicherung. Auch gesellschaftliche oder politisch relevante Aspekte wie Klimawandel oder die EU-Datenschutzgrundverordnung wurden thematisiert.

In den Seminarpausen hatten die Teilnehmer die Möglichkeit, mit Vertretern namhafter Markenhersteller in den Austausch zu treten und neue Verbindungen zu knüpfen. An den beiden Veranstaltungsenden wurden die „Profis im Handwerk“ – frischgebackene ebenso wie



Im Themenbereich Unternehmer gilt die Aufmerksamkeit der Stärkung des Chefs, denn jeder verfügt über die Mittel und Möglichkeiten, aus welchen Erfolg entsteht:

1. Zeit: Jedes Tun braucht Zeit, und diese hat jeder Mensch jeden Tag gleich viel.
2. Ziele: Nur wer das Ziel kennt, dessen Nutzen Menschen überzeugt, kann den richtigen Weg finden.
3. Verantwortung: Disziplin, vor allem gegenüber sich selbst, und Mut, die sich bietenden Möglichkeiten zu nutzen, ermöglichen große Erfolge.
4. Wirkungsgrad: Nur wer sich auf die wesentlichen Chefaufgaben konzentriert, vermeidet Zeit- und Reibungsverluste.
5. Mitarbeiter: Alleine sind große Ziele nicht erreichbar; wer dirigieren will, muss andere spielen lassen.

ment für unser unternehmerisches Denken und Handeln. Sie ist Maßstab für die bewusste Übernahme sozialer Verantwortung und zielorientierter Gestaltung unserer Unternehmenskultur.

**Note 3: Befriedigend**

Sinn und Zweck sowie die Ziele des Unternehmens sind allen Mitarbeitern bekannt. Sie arbeiten daran mit und übernehmen Verantwortung, Ständige Fortbildung und weitreichende, schriftlich fixierte sowie veröffentlichte Kompetenzen sichern die Mitarbeitermotivation. Es werden jährlich Zielvereinbarungen getroffen.

**Note 1: Sehr gut**

Erfolgreiche Unternehmen verfügen über klare Ziele und Strategien. Das unterscheidet sie von ihren Wettbewerbern. Daraus resultiert eine besonders für Kunden und Mitarbeiter anziehende Unternehmenskultur.

Es sind der Sinn und der Zweck eines Unternehmens, die das Denken und Handeln aller im Team prägen. Sie implizieren werte- und marktorientierte Ideale, die das Unternehmen positiv abheben und beste Voraussetzungen schaffen für den erfolgreichen Verkauf der Leistungen und die Gewinnung der besten Fachkräfte.

**TEAM: 3. Das Miteinander**

Alle Mitarbeiter arbeiten nach den Anweisungen des Chefs. Wer sich nicht anpassen will, kann gehen, obwohl die Belastung für die verbleibenden Mitarbeiter weiter steigt.

**Note 6: Ungenügend**

Wir können uns unsere Mitarbeiter nicht aussuchen. Uns erreichen so gut wie keine Bewerbungen. Die meisten Mitarbeiter müssen permanent beaufsichtigt werden, wenn wir keine unangenehmen Überraschungen erleben wollen.

**Note 5: Mangelhaft**

Alle Mitarbeiter sind entsprechend der Aufgaben- bzw. Stellenbeschreibung ausgewählt und ausgebildet. Sie erfüllen im Wesentlichen das Anforderungsprofil. Die Mitarbeiter kennen ihre Aufgaben und sind bereit, erforderliche Überstunden zu leisten.

**Note 4: Ausreichend**

Sinn und Zweck sowie die Ziele des Unternehmens sind allen Mitarbeitern bekannt. Sie arbeiten daran mit und übernehmen Verantwortung,

Ständige Fortbildung und weitreichende, schriftlich fixierte sowie veröffentlichte Kompetenzen sichern die Mitarbeitermotivation. Es werden jährlich Zielvereinbarungen getroffen.

**Note 3: Befriedigend**

Alle Mitarbeiter werden regelmäßig über die Unternehmensentwicklung, auch über „vertrauliche“ Erfolgszahlen wie Umsatz, Kosten und Gewinn, informiert. Die Mitarbeiter sind aktiv an der Unternehmensziel- und Prozessfindung beteiligt und arbeiten engagiert mit einem hohen Maß an Ergebnisverantwortung. Ihre Leistung entspricht der überdurchschnittlichen Bezahlung.

**ORGANISATION: 4. Das System**

Die Mitarbeiter bilden ein „Dream-Team“, identifizieren sich mit dem Unternehmen, orientieren sich an den gemeinsamen Zielen und arbeiten im Sinne der Unternehmensstrategie. Alle Mitarbeiter sind Mit-Unternehmer, die Spitzenleistungen erreichen. Sie sind bereit, einen Teil der Ergebnisverantwortung mitzutragen, und profitieren dafür von einer erfolgsorientierten Gewinn-Beteiligung.

**Note 1: Sehr gut**

Systeme für Arbeitsvorbereitung, Arbeitsberichte, Abnahme- und Prüfprotokolle sind teilweise vorhanden, werden jedoch nur von einigen Mitarbeitern richtig genutzt. Täglich werden die Aufgaben und Aufträge neu geplant, da vieles improvisiert werden muss.

**Note 4: Ausreichend**

Alle arbeits- und qualitätsrelevanten Arbeitsprozesse und Aufgaben sind als Prozessabläufe dokumentiert. Die Mitarbeiter haben an deren Entwicklung mitgewirkt. Aufgaben und Kompetenzen sind in klar formulierten Stellenbeschreibungen geregelt und



**ORGANISATION: 4. Das System**

Der Chef ist die Organisation, er verteilt die Aufgaben. Er ist zentraler Ansprechpartner für Kunden und Mitarbeiter, denn er weiß, welcher Mitarbeiter was kann und welcher Kunde was wünscht.

**Note 6: Ungenügend**

Die wichtigsten Abläufe und Aufgaben wurden den Mitarbeitern mündlich mitgeteilt und müssen somit bekannt sein. Eine Beschreibung von Abläufen und der Verantwortlichkeiten ist nicht nötig, denn letztlich bestimmt der Kunde den Tagesablauf.

Systeme für Arbeitsvorbereitung, Arbeitsberichte, Abnahme- und Prüfprotokolle sind teilweise vorhanden, werden jedoch nur von einigen Mitarbeitern richtig genutzt. Täglich werden die Aufgaben und Aufträge neu geplant, da vieles improvisiert werden muss.

**Note 4: Ausreichend**

Alle arbeits- und qualitätsrelevanten Arbeitsprozesse und Aufgaben sind als Prozessabläufe dokumentiert. Die Mitarbeiter haben an deren Entwicklung mitgewirkt. Aufgaben und Kompetenzen sind in klar formulierten Stellenbeschreibungen geregelt und

werden größtenteils eingehalten. Die Auftragsplanung erfolgt vorausschauend und strukturiert.

**Note 3: Befriedigend**

Gute Arbeitsstruktur und Fachkompetenz kennzeichnen die Unternehmensorganisation und bestimmen den Arbeitsstil. Jeder Mitarbeiter ist über das Prozessziel und den gesamten Arbeitsablauf des jeweiligen Auftrages informiert. Die umfassende Prozessdokumentation dient als Leitfaden, sichert eine hohe Fehlerfreiheit und Produktivität.

**Note 2: Gut**

Die Organisation unseres Unternehmens ist transparent, kundenorientiert und in hohem Maße systemgestützt und digitalisiert. Das Qualitätsmanagement unterstützt in allen Abläufen Sinn und Zweck sowie die wirtschaftlichen Ziele des Unternehmens und ist auf stetige Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit angelegt.

**Note 1: Sehr gut**

Es ist die Organisation – oder vielmehr die Improvisation – die zahlreiche Handwerksunternehmen am nachhaltigen Erfolg hindert. Daher ist es erfolgsentscheidend, in welchem Grad die Organisation systemgestützt funktioniert und Menschen – auch Chefs – ersetzbar sind. Kunden werden immer anspruchsvoller. Nur Unternehmen, die ihre Prozesse vollständig digitalisieren, können mithalten, bspw. durch sofortige Rechnungsstellung vor Ort beim Kundeneinsatz und das sofortige „Kassieren“ per mobiler Kartenzahlung.

Den gesamten Test der Akademie Zukunft Handwerk finden Sie Online unter [www.zukunftsfitness.de](http://www.zukunftsfitness.de). Hier können Sie neben dem kostenfreien Basistest auch zwei umfangreiche Detail-Tests machen. Am Ende erhält man einen kompletten Bericht und auch individuelle Handlungsempfehlungen. Bei der Plus Variante erfährt man dies alles in einem persönlichen Beratungsgespräch.



**DUSCHOLUX**

**Mehr Raum für Ideen.**

Air – Transparenter Trendsetter.

[duscholux.de](http://duscholux.de)

**KEUCO**

**IXMO**

DESIGN UND QUALITÄT MADE IN GERMANY

[www.ixmo.de](http://www.ixmo.de)

Es gibt erfolgreiche und weniger erfolgreiche Handwerksunternehmen. Es gibt beide Unternehmen in jeder Stadt, ja manchmal in der gleichen Straße. Erstaunlich ist dabei, dass die weniger erfolgreichen oft nicht weniger fleißig sind. Was macht Unternehmen erfolgreich? Machen Sie den Fitness-Check der Akademie Zukunft Handwerk.

## Wie fit ist Ihr Unternehmen?

**5. Die Besonderheit**

Das Geschäft läuft auch ohne Werbung bzw. Außendarstellung; da wir nur für Stammkunden oder als Nachunternehmer für Bauträger/Online-Plattformträger tätig sind.

**Note 6: Ungenügend**

Der Firmenname, die Namen verschiedener Lieferanten und die Branche stehen auf den Kundendienstfahrzeugen, auf Firmenpapieren und in Online-Portalen. So machen wir uns bekannt und sind zufrieden damit.

**Note 5: Mangelhaft**

Wir achten auf das Erscheinungsbild des Unternehmens, haben ein Firmenlogo und schalten hin und wieder Anzeigen (Print/digital). Unsere Kundendienstfahrzeuge sind gepflegt. Wir legen Wert auf saubere Kleidung und das korrekte Verhalten aller Mitarbeiter.

**Note 4: Ausreichend**

Wir nehmen Kundenservice und Unternehmensdarstellung ernst und haben ein definiertes Corporate Design. Unsere Internetdomain und unser Webauftritt entsprechen den Ansprüchen unserer Unternehmensphilosophie. Unser Leitbild, Vision und Mission sind dort veröffentlicht.

**Note 3: Befriedigend**

Mit unseren Dienstleistungen repräsentieren wir eine überdurchschnittliche Qualität und Kundenorientierung. Unsere Unternehmensdarstellung und das Verhalten aller Mitarbeiter sind glaubwürdig und zielkundenorientiert. Wir verfügen über eine aktuelle Social-Media- und Web-Präsenz. Wir lassen unsere Leistungen von einem neutralen Institut überwachen und veröffentlichen unsere Bewertungen auch im Internet.

**Note 2: Gut**

Unsere Unternehmensidentität ist von vielen Alleinstellungsmerkmalen geprägt und entspricht voll unserer Corporate Identity. Unsere Leistungen sind innovativ und konkurrenzlos. Unsere Unternehmensdarstellung richtet sich konsequent an unserer Marketingstrategie aus. Unser Unternehmen ist bekannt für besondere Leistungen als Dienstleister und Arbeitgeber. Es gelingt uns laufend, neue attraktive Standards zu setzen.

**Note 1: Sehr gut**

Ein Unternehmen wird daran gemessen wie professionell es sich nach außen darstellt. Und über welche Alleinstellungsmerkmale es verfügt. Dass diese Darstellung glaubwürdig sein muss, ist selbstverständlich. Klingt ganz einfach – ist es aber nicht, was man angesichts manches Firmenbriefbogens, mancher Servicefahrzeuge und mancher Internetseite täglich erlebt.

**AUSRICHTUNG: Die Produkt-/Partnerpolitik**

Der Produktpreis zählt – nur der Billigste bekommt den Auftrag. Marken bieten keinen Mehrwert. Daher sind wir gezwungen, beim billigsten Anbieter einzukaufen.

**Note 6: Ungenügend**

Der Kunde bestimmt das Produkt. Er ist durch das Internet sehr gut informiert und weiß genau, was er will. Aus diesem Grund unterhalten wir zu fast allen Herstellern Kontakte. Wir bemühen uns, den Wünschen aller Kunden gerecht zu werden.

**Note 5: Mangelhaft**

Wir empfehlen unseren Kunden Markenprodukte, von denen wir überzeugt sind. Letztlich jedoch entscheidet der Kunde. Auf seinen Wunsch verkaufen und verarbeiten wir auch Produkte, von denen wir selbst nicht voll überzeugt sind.

**Note 4: Ausreichend**

Wir haben erkannt, dass nur eine auf Qualität ausgerichtete Produktpolitik auf Dauer Erfolg verspricht. Demnach verarbeiten wir ausschließlich Produkte von geprüfter Herkunft und Qualität. Unsere Lieferanten haben wir nach einem Leistungsprofil bewertet und ausgewählt.

**Note 3: Befriedigend**

Unsere qualitätsorientierte und schriftlich definierte Produkt- und Lieferantenpolitik hat sich bewährt. Unsere Mitarbeiter werden regelmäßig auf die gelisteten Produkte und deren Lieferanten geschult. Dies gewährleistet eine hohe Ausführungsqualität und verhindert Überforderung durch fehlende Produktkompetenz.

**Note 2: Gut**

Wir vertreiben nur Produkte von hoher Qualität und von Lieferanten, die unserer Produkt- und Partnerpolitik entsprechen. Das Ergebnis ist eine sehr gute Beratungskompetenz und Verarbeitungsqualität. Der überzeugende Kundennutzen schafft bei gleichzeitig hoher Wertschöpfung einen zunehmenden Wettbewerbsvorsprung und höchste Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit.

**Note 1: Sehr gut**

„Wir verkaufen alles an jeden.“, und: „Der Billigste soll liefern.“ Dieses Vorgehen bringt ein ordentliches Maß handfester Probleme mit sich: Logistikprobleme, Imageprobleme, aber vor allem Qualitätsprobleme mit dem Ergebnis einer mangelhaften Wertschöpfung. Deshalb beschäftigt sich dieser Themenbereich mit einer konsequenten Lieferanten- und Produktpolitik. Denn starke Partner sind wichtig für den Erfolg.

Strategisches Marketing im Handwerk? Das ist doch überflüssig. Im Handwerk genügt das „Zupacken“. Ist das heute wirklich noch so? In Zeiten der fortschreitenden Digitalisierung auch im Handwerk reicht es nicht, Anzeigen in Zeitungen und in Online-Portalen zu schalten. Eine professionelle ganzheitliche Marketingkonzeption und Präsenz in den digitalen Medien, z. B. bei der Mitarbeitergewinnung, sowie die Einbindung von Online-Vertriebsplattformen sind heute wichtige Marketinginstrumente – mit steigender Bedeutung.

**TAKTIK: Die Marketingstrategie**

Strategien für die Marktbearbeitung werden von Großhandel und Industrie entwickelt. Diese binden auch das Handwerk ein. Deshalb benötigen wir keine eigene Strategie.

**Note 6: Ungenügend**

Unsere Geschäftsziele erreichen wir durch handwerklich gute Arbeit. Wir sind Mitglied der Handwerkskammer und der Innung und setzen alleine auf deren Strategien und die Werbekampagnen unserer Lieferanten.

**Note 5: Mangelhaft**

Es ist unsere Strategie, möglichst alle Arbeiten unserer Branche auszuführen und auf Marktveränderungen schnell zu reagieren. Über Werbemaßnahmen entscheiden wir nach Auftragslage oder verfügbaren Geldmitteln.

**Note 4: Ausreichend**

Wir besitzen eine schriftlich formulierte Positionierung und Zielorientierung, auf welche wir uns konzentrieren. Wir verfügen über einen budgetierten Jahresplan für Werbung und Sponsoring und machen unsere Leistungen durch regelmäßige Werbung oder öffentliche Auftritte einer wachsenden Öffentlichkeit bekannt.

**Note 3: Befriedigend**

Fußend auf unserer Unternehmensstrategie entwickeln wir Marketing- und Maßnahmenpläne, die unserer Corporate Identity entsprechen. Werbung erfolgt nur in diesem Kontext. Wir setzen auf eine strategische Öffentlichkeitsarbeit, zeitgemäße Social-Media-Maßnahmen und pflegen den Kontakt zur Presse.

**Note 2: Gut**

In der zunehmenden Globalisierung und Digitalisierung der Märkte kooperieren wir als lokal agierendes Handwerksunternehmen bundesweit mit Kollegenbetrieben in strategischer Allianz, um mit Synergien Wettbewerbsvorteile zum Nutzen von Kunden, Mitarbeitern und für das Gemeinwohl zu erzeugen. Diese Marketingstrategie (Handwerk global) sichert unsere Unabhängigkeit und befördert unsere Wettbewerbsfähigkeit und Wertschöpfung.

**Note 1: Sehr gut**



Teil 2

**ERFOLGSSTEUERUNG: Das Controlling**

Eine Planung von Umsatz und Gewinn ist nicht möglich, denn der Umsatz ist von Monat zu Monat unterschiedlich und damit nicht planbar.

**Note 6: Ungenügend**

Unsere Umsatzplanung findet auf Basis des Jahresabschlusses statt. Diesen analysieren wir gemeinsam mit unserem Steuerberater. Belastbare monatliche Auswertungen und Planungen existieren nicht. Der Geschäftsbericht wird vom Steuerberater erstellt.

**Note 5: Mangelhaft**

Wir erhalten monatlich eine betriebswirtschaftliche Auswertung von unserem Steuerberater. Diese ist jedoch nur begrenzt aussagefähig, da nicht alle Leistungen und Kosten periodengerecht gebucht werden. Es bedarf zahlreicher Nebenrechnungen, um das tatsächliche Monatsergebnis zu ermitteln.

**Note 4: Ausreichend**

Unsere monatliche betriebswirtschaftliche Auswertung ist qualifiziert und weist unter Berücksichtigung der halbfertigen Arbeiten und des tatsächlichen Materialeinsatzes ein jeweils zutreffendes Ergebnis aus. So verfügen wir über zuverlässige Informationen über monatliche Umsatz-, Kosten- und Gewinnentwicklung.

**Note 3: Befriedigend**

Wir verfügen über ein professionelles Controlling-System. Zeitnah werden alle operativen Entwicklungen (wie Liquidität, Produktivität, Auftragsentwicklung, Fehlerkosten und Ursachen) gemessen. Zielabweichungen von der Unternehmensplanung (Umsatz, Kosten und Gewinn) werden monatlich bewertet, ebenso die Entwicklung der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. Korrekturmaßnahmen werden unmittelbar eingeleitet.

**Note 2: Gut**

Der Betriebsgewinn und die Eigenkapitalausstattung machen unser Unternehmen wirtschaftlich unabhängig. Die Ergebnisse in allen Unternehmensbereichen entsprechen in qualitativer und ökonomischer Hinsicht der strategischen Planung (Vision, Mission und Positionierung) wie im Businessplan dargelegt. Unser strategisches Controlling ist auf eine nachhaltige Wertschöpfung und gesicherte Unternehmensfortführung ausgelegt.

**Note 1: Sehr gut**

Würden Sie in ein Flugzeug einsteigen, dessen Kapitän ohne Fluginstrumente auskommen muss? Sicher nicht! Genau das tun aber viele Unternehmer. Sie steuern ihr Unternehmen, ohne jederzeit auf exakte Fluglage und Koordinaten zur Orientierung zurückgreifen zu können. Ein gefährlicher Flug! Deshalb beschäftigt sich das operative und strategische Controlling mit der professionellen Unternehmenssteuerung. Damit die Unternehmensreise direkt zum (Erfolgs-)Ziel führt.

Den gesamten Test der Akademie Zukunft Handwerk finden Sie Online unter [www.zukunftfitness.de](http://www.zukunftfitness.de). Hier können Sie neben dem kostenfreien Basistest auch zwei umfangreiche Detail-Tests machen. Am Ende erhält man einen kompletten Bericht und auch individuelle Handlungsempfehlungen. Bei der Plus Variante erfährt man dies alles in einem persönlichen Beratungsgespräch.



7.

### Viel Energie sparen mit gutem Einregulieren

Mit einer neuen Kampagne will IMI Hydronic Engineering Fachhandwerker sowie Verbraucher für Energie sparen sensibilisieren und auf die Bedeutung eines hydraulischen Abgleichs eines Heizungs- oder Kältesystems aufmerksam machen. Nur eine perfekt einregulierte Anlage benötigt spürbar weniger Energie im Vergleich zu Systemen, in denen die Verbraucher wie Heizkörper, Gebläsekonvektoren oder Fußbodenheizkreise aufgrund mangelhafter Einstellungen dauerhaft über- bzw. unterversorgt sind.

Mit dem Thermostat-Ventilunterteil Eclipse sowie dem Fußboden-Heizkreisverteiler Dynacon Eclipse der Marke IMI Heimeier bietet der Hersteller ein vollständiges Produktprogramm zur automatischen Durchflussregelung (AFC-Technologie) an. Dieses ermöglicht einen schnellen und zuverlässigen hydraulischen Abgleich ohne komplexe Berechnungen oder den Einsatz von Diffe-



Der Fußboden-Heizkreisverteiler Dynacon Eclipse komplettiert das Produktprogramm des Herstellers zur automatischen Durchflussregelung.

renzdruckreglern in sämtlichen Zweirohr-Heizkörpersystemen und Fußbodenheizungen im Neubau als auch der Sanierung. Bei einem gut einregulierten System verringert sich in der Regel sowohl die Pumpenleistung als auch die Heizkurve, sodass sich mit dieser Maßnahme in jedem Fall hohe Energieeinsparungen erreichen lassen. Ein weiterer positiver Effekt ergibt sich bei Brennwertgeräten, hier führt ein verbesserter Brennwertnutzen zu einer weiteren Steigerung der Energieeffizienz. Vereinfacht wird die Ausführung des hydraulischen Abgleichs durch Ventilunterteile bzw. Fußboden-Heizkreisverteiler mit der patentierten AFC Technologie (Automatic Flow Control) des Herstellers aus Erwitte.

Direkt am jeweiligen Wärmeverbraucher eingesetzt, regelt diese gänzlich unabhängig von dem am Ventil anliegenden Druck die maximale Durchflussmenge. Somit besteht keine Notwendigkeit auf die entsprechenden Differenzdruckwerte zur Ermittlung der Ventileinstellung zurückgreifen zu müssen. Das gilt auch für den Teillastbetrieb, da die durch geschlossene Ventile in anderen Räumen hervorgerufenen Druckschwankungen im Netz keinen Einfluss auf das Regelverhalten des mit AFC-Technologie ausgestatteten Ventileinsatzes haben.



Das Thermostat-Ventilunterteil Eclipse der Marke IMI Heimeier mit automatischer Durchflussregelung (AFC-Technologie) ermöglicht einen schnellen und zuverlässigen hydraulischen Abgleich ohne komplexe Berechnungen oder den Einsatz von Differenzdruckreglern.

TECE  
close to you

EDLE  
AKZENTE  
SETZEN

PVD  
PHYSICAL  
VAPOUR  
DEPOSITION

Mit brillanten und langlebigen PVD-Oberflächenveredelungen für WC-Betätigung und Duschprofil – kombinierbar mit den Trend-Kollektionen führender Armaturen-Hersteller und farblich abgestimmt auf die Oberflächen von hansgrohe/AXOR. Entdecken Sie jetzt TECEsquare Metall und TECEdrainprofile in Black Chrome, Red Gold und Gold Optic.

[www.tece.com](http://www.tece.com)

Wir lieben  
Fördergeld!  
DAIKIN Förderservice  
für Wärmepumpen

Für unsere beiden Top-Modelle gratis!

Mit diesen Wärmepumpen der neuesten Generation (s. u.) ist unser Service **kostenlos**. Bei allen anderen förderfähigen DAIKIN Heizsystemen für nur 239,- € nutzbar.

bis zu  
**45%**  
BAFA-Förderung  
beim Austausch einer  
Ölheizung



Die Wärmepumpe für den  
Heizkesselaustausch –  
**DAIKIN Altherma 3 H HT**

bis zu  
**35%**  
BAFA-Förderung  
im Neubau



Ideal für Neubauten  
und Niedrigenergiehäuser –  
**DAIKIN Altherma 3 R 07**

Wir übernehmen den Papierkram.  
DAIKIN Förderservice – Hilfe vom Fachmann.

Die wichtigsten Infos und Dokumente zur Förderung sowie Produktempfehlungen für Neubau und Modernisierung finden Sie auf [www.daikin-heiztechnik.de](http://www.daikin-heiztechnik.de).



Wir haben uns  
lange reingekniet.  
Damit du es  
nicht mehr musst.

Füll dein Leben mit Leichtigkeit – mit der Installationsbox Easy Connect, die die Einbauzeit der Dusche deutlich reduziert.

[www.my-bette.com](http://www.my-bette.com)



BETTE