

Erst die Basis schaffen

Das vermeintliche Allheilmittel „Rationalisierung“ hält nicht, was sich viele Unternehmer davon erhoffen. Betriebserfolg hat viele Faktoren, aber vor allem eine Basis und die heißt: Übersicht.



Genauso wenig wie man vor dem Keller die Wände und das Dach eines Hauses errichten kann, ergibt sich aus schön klingenden Rationalisierungs- und Marketingempfehlungen eine Grundlage für den unternehmerischen Erfolg. Die Voraussetzung für alle anderen weiterführenden Maßnahmen und Strategien ist ein tragfähiges Fundament des Betriebes.

Längst sind es nicht mehr Schweiß und Fleiß, die über Erfolg oder Misserfolg eines Handwerksbetriebes entscheiden. Auch das Zauberwort „Rationalisierung“ hat ausgedient und die Erwartung nicht erfüllt, die man in die Verschlan- kung von Prozessen und Unternehmen gesetzt hat.

Drei Säulen des Erfolgs

Die drei Säulen des Erfolgs für die Schreinereibetriebe des Landes heißen Qualität, Produktivität und Kundenzufriedenheit. Gerade diese zu erreichen ist, auf Grund des hohen Konkurrenz- und Preisdrucks, gar nicht mehr so einfach. „Früher konnte man die Kunden schon zwei oder drei Mal vertrösten“ sagte mir ein heute 60-jähriger Schreinermeister. Eine Generation später hat sich das Blatt gründlich gewendet und sein Sohn weiß: „Wenn man heute so vorgeht, sind die Kunden weg und machen noch Negativ-Reklame.“ Um dem gewachsen zu sein, setzt das Schreinerhandwerk auf einen modernen Maschinenpark und neueste Techniken. Doch in den Köpfen regiert oft noch der Geist der Vorväter. Management und Führungsmethoden sind von Anno dazumal und das Wissen darum, wie der Betrieb funktioniert, verbirgt sich exklusiv hinter der Stirn der Chefs. Dieser Mangel an Kommunikation lähmt das Zusammenwirken der Kräfte im Betrieb auf Kosten des Erfolges. Damit sich die

Zahnräder des Betriebes miteinander drehen, müssen die Mitarbeiter motiviert sein. Die Auslastung im Betrieb muss optimiert werden, es gilt Termine zu halten, selbst verursachte Hektik und Stress zu minimieren und Reibungsverluste auszuschalten. Damit das von der Anfrage bis zum Auftragsende funktioniert, werden von allen Mitarbeitern Transparenz und Übersicht benötigt.

Reibungsverluste mindern den Erfolg

„Bisher hat es auch ohne funktioniert. Planen nützt nichts, weil sich doch ohnehin laufend alles ändert.“ Dies ist oft die Meinung älterer Handwerksmeister. Deshalb versuchen sie es gar nicht erst, sondern improvisieren und rationalisieren so vor sich hin. Dabei werden oft hektische Betriebsamkeit und Aktionismus mit Flexibilität verwechselt. Mancher merkt gar nicht, dass sich mit mehr Arbeit keineswegs zwangsläufig auch mehr Erfolg einstellt. Ein Beispiel: In einem Schreinerbetrieb mit fünf Mitarbeitern liegen durchschnittlich etwa 30–50 Aufträge vor. Zusätzlich müssen vielleicht 20–30 Anfragen und Angebote bearbeitet werden. Dabei ändert sich laufend etwas: Neues kommt hinzu, Prioritäten werden verschoben. Hier die Übersicht zu bekommen und auch zu behalten, ist nicht möglich! Untersuchungen haben ergeben, dass Betriebe mangels Übersicht zwei Drittel ihrer alltäglichen Probleme selbst erzeugen. Das zieht Stress, Hektik durch Reibungsverluste, Überlastung und Leerlauf ebenso nach sich, wie

demotivierte Mitarbeiter mit geringer Produktivität und unzufriedene Kunden wegen nicht eingehaltener Zusagen und Termine. Das kann sich heute kein Unternehmen mehr leisten.

Der Steuerberater, der Betriebsberater, die Kammern und Verbände und schließlich der hoch dotierte Marketingexperte werden zu Rate gezogen. Die Berater analysieren erst mal für teures Geld die Betriebssituation und kommen dann genau zu dem Schluss, dessentwegen der Unternehmer ja den Experten eingeschaltet hat. Dann reden die „Marketing-Experten“ gebetsmühlenartig auf die Betriebe ein, wichtige Kriterien zu verbessern, nämlich verbindliche Termine zu setzen, die Produktion zu rationalisieren, eine Null-Fehler-Quote anzustreben, für kurzfristige Reklamationsbearbeitung zu sorgen und das Personal zu „Wir“-Mitarbeitern zu machen.

Chaotische Zustände - hilflose Berater

Mit diesen theoretischen Ratschlägen lassen die oft selbst überforderten Experten die Teilnehmer ihrer Seminare und die von ihnen beratenen Betriebe allein. Die Umsetzung dieser hochgeschraubten Postulate in die eigene Betriebspraxis überfordert die meisten Unternehmer völlig. Wenn man all diese Punkte so einfach einführen könnte, hätten sie ja wohl erst gar keine Probleme in ihren Betrieben gehabt.

Die Aufgaben bleiben unlösbar, solange die Basis, nämlich die innere Ordnung des Betriebes, fehlt. Nur wo interne Übersicht herrscht, wird klar, wo man mit Verbesserungen ansetzen kann. Und nur dort, wo Übersicht herrscht, können Aufträge so abgewickelt werden, dass der Kunde zufrieden ist. Und das ist doch das eigentliche Ziel. Denn nur bei zufriedenen Kunden sind rentable Verkaufspreise zu erzielen und nur zufriedene Kunden empfehlen das Unternehmen weiter.

Peter Kübel

Der Autor



Peter Kübel ist der Entwickler des „SBAA“-Systems - Steuerung der Betriebsabläufe von der Anfrage bis zum Auftragsende

Peter Kübel
Projektdurchführung
74626 Bretzfeld-Bitzfeld
Tel.: (07946) 95278
Fax: (07946) 95277
www.projektdurchfuehrung-
kuebel.de