



DDH EXPERTEN RAT

Michael Schwinn und Dr. Michael Rheindorf

Prozesse prüfen

Die derzeit gute Konjunktur füllt die Auftragsbücher der Handwerksunternehmen wie schon lange nicht mehr. Doch sie hat auch ihre Kehrseite. Dr. Michael Rheindorf und Michael Schwinn geben eine Einschätzung der Entwicklungen im Handwerk aus der Sicht zweier Generationen.

Zu Beginn meiner Beratertätigkeit befanden sich Handwerksunternehmen in Deutschland in der Krise. 20 Jahre später ist die Situation eine andere. Aus diesem Grund habe ich Michael Schwinn, der nunmehr seit fast fünf Jahren mit mir gemeinsam Unternehmen betreut, gebeten, seine Eindrücke zu schildern“, erklärt Dr. Michael Rheindorf.

Dr. Michael Rheindorf: Vor etwa 20 Jahren mussten Unternehmer bei sinkenden Margen um jeden Auftrag kämpfen. Oft gelang es nur durch Nachlässe und Zugeständnisse, neue Projekte zu akquirieren. In der Folge weniger und knapp kalkulierter Aufträge wurden

Kapazitäten drastisch abgebaut in der Hoffnung, die Unternehmung mit einem geringen Kostenblock fortführen zu können. Im Ergebnis wurden viele und vor allem kleine Unternehmen vom Markt verdrängt.

Michael Schwinn: Die Situation, in der ich das Handwerk kennengelernt habe, ist eine ganz andere. Die anhaltend gute Konjunktur, die hohe Baunachfrage sowie die günstigen Zinsen füllen jüngst die Auftragsbücher der Unternehmen. Nur wenige Unternehmer spüren heute einen Akquisitionsdruck. Die Probleme haben sich jedoch bei Weitem nicht verringert: Steigende Material- und Nachunternehmerpreise können nicht immer

beliebig an den Kunden weitergegeben werden. Zusätzlich sehen sich die Unternehmen mit immer begrenzteren Kapazitäten konfrontiert. Nachunternehmer sind ausgelastet und ausscheidende eigene Mitarbeiter können nicht ersetzt werden. Unzureichende Unterlagen und Pläne vor Baubeginn führen zu Verzögerungen in den Projekten. Eine ausreichende Vorbereitung der Aufträge und eine reibungslose Abwicklung sind nur selten gegeben und bringen Unternehmer in Schwierigkeiten. In der Summe bringt der aktuelle Aufschwung häufig schlechtere Deckungsbeiträge, einen Kampf um die Zufriedenheit von Stammkunden und eine scheinbar nicht beherrschbare Personalproblematik!

Michael Schwinn: Der Typ Mensch ist gleich, der Umgang mit den Problemen hat sich verändert. Oft hat mir Dr. Rheindorf erzählt, wie er die Unternehmer in der Zeit der Krise eingefangen hat und vor voreiligen Entscheidungen bremsen musste. Personal zu entlassen, um Kosten zu senken, war nicht automatisch ein Erfolg versprechender Ansatz. Vielmehr musste eine Vorwärtsstrategie gewählt werden: Kunden begeistern, Stammkunden gewinnen und halten. Zusätzlich wurden die Abläufe optimiert und der Einkauf intensiviert. Nur so konnten eine nachhaltige Beschäftigung der guten Mitarbeiter und ein Fortbestehen der Unternehmung gesichert werden.

Heute hat sich die genannte Strategie der Personalentlassung gar umgekehrt. Da neues Personal auf dem Markt nicht vorhanden ist, sind Entlassungen kaum denkbar und die Personalfindung erfährt eine enorm hohe Bedeutung. Hier spüren wir bei den Reaktionen der Unternehmer Ratlosigkeit. Da die Organisationsstrukturen in den Unternehmen häufig nicht simultan zu den Auftragsbüchern gewachsen sind, werden die Unternehmer immer mehr in das Tagesgeschäft eingebunden. Sie „müssen“ wiederholt in die technische Abwicklung von Bauvorhaben eingreifen und unzufriedene Auftraggeber besänftigen. Die Notwendigkeit hierfür wird akzeptiert. Oft hören wir die Aussage „Nach dem Abschluss dieses Auftrags habe ich wieder Zeit für andere Dinge“. Tatsächlich warten jedoch neue Probleme auf den Unternehmer und für die Beseitigung der aktuellen Engpässe fehlen die Zeit und die Kraft.

Dr. Michael Rheindorf: Wichtig ist das Eingeständnis, dass sich das eigene Unternehmen in der beschriebenen Situation befindet. Die Lösungen, um das Unternehmen wieder in das Gleichgewicht zu bringen, sind individuell. Erstrangig für alle Unternehmen ist jedoch ein nachhaltiges Auftragsvolumen. Ist es über Jahre gelungen, zufriedene Stammkunden zu gewinnen, besteht aktuell die Gefahr, diese wieder zu verlieren. Zu häufig werden Aufträge angenommen, bei denen im Vorhinein bekannt ist, dass die termingerechte Abwicklung gefährdet ist. Vor allem gegenüber Stammkunden sollten entsprechende Zusagen vermieden werden. Seien Sie offen und authentisch! Nachhaltige Auftragsvolumina versprechen zurzeit höhere Renditen als eine Vielzahl an Aufträgen, die nur mit Störungen und Eingeständnissen abgewickelt werden können.

Dr. Michael Rheindorf: Die Überprüfung der Unternehmensorganisation ist bedeutender denn je. Neben dem Mut, Aufträge abzulehnen, müssen die Strukturen und Abläufe in den Unternehmen überprüft werden. Aufgrund von Störungen in den Bauabläufen (extern) und nicht geregelten Schnittstellen (intern) gehen Zeit und Informationen verloren. Sie als Unternehmer müssen jedoch mehr denn je Zeit für die Mitarbeitergewinnung und -bindung, die Pflege von Netzwerken und die Bearbeitung von strategischen Themen gewinnen. Nur so wird das Tagesgeschäft beherrschbar und Ihr Unternehmen bleibt zukunftsfähig! //