

Wie viel Modernes Management braucht das Handwerk?

Rolf Steffen

*Herausforderungen und Lösungen:
Aus der Praxis für die Praxis*



Zielgruppe

Unternehmerinnen, Unternehmer und Führungskräfte

Inhaltsverzeichnis

Titelseite

Vorwort

1|Management meisterlich beherrschen

2|UnternehmerSein statt SelbstständigSein

4|Kundendienst ohne Grenzen

4|Mitarbeiter sollen an den betriebswirtschaftlichen Zielen „mit-
arbeiten“

5|Leo-Gewinn-Beteiligung®

6|5-Sterne-Ergebnisverantwortung

7|Etablierung des Zahlen-Daten-Fakten-Frühstücks®

8|Schlusswort

Impressum

Impulsgeber



Wie viel Modernes Management braucht das Handwerk?

Rolf Steffen

Rolf Steffen

Unternehmensgründer der Team Steffen AG, Fachautor der Basisbibliothek Handwerk, Initiator der UPTODATE-Offensive© und Vorstand der Akademie Zukunft Handwerk

*AZH-AG.
rolf.steffen@zukunft-handwerk.de*

Vorwort

Wieso braucht das Handwerk überhaupt ein Management? Ist es nicht gerade die Eigenschaft des Handwerks, mit den Händen zu arbeiten statt vom Bürostuhl aus? Ist das meisterliche Beherrschen eines Handwerks nicht das A und O des Erfolgs? Nein, leider nicht. Und wer ein Handwerksunternehmen erfolgreich in die Zukunft führen möchte, der kommt nicht um ein gutes Management herum. Dieses wird aber bei der Ausbildung und der Erlangung des Meistertitels nicht gelehrt, allenfalls in Ansätzen vermittelt. Was braucht es aber, um ein Unternehmen zu leiten, um Mitarbeiter zu führen, zu motivieren und zu Höchstleistungen anzuspornen? Was braucht es, um das Unternehmen sicher durch diese anspruchsvolle Zeit zu navigieren, dem Fachkräftemangel und den Herausforderungen der Digitalisierung erfolgreich zu begegnen und dabei stets die Stabilität und Zukunftsfähigkeit des Betriebs zu gewährleisten?

Dieser Impulsgeber gibt Ihnen Antworten auf diese Fragen. Er stellt Konzepte vor, die aus der Praxis heraus entwickelt wurden und daher auch für die Praxis Ihres Unternehmens geeignet sind.

Sie müssen sich aber auch darauf einlassen. Wenn Sie Mitarbeiter motivieren möchten, müssen Sie Verantwortung abgeben, betriebswirtschaftliche Zahlen zu Ihrem Unternehmen offenlegen, Teil-Haben und Teil-Sein zulassen und Ihre Mitarbeiter gerecht und leistungsbezogen am Unternehmenserfolg beteiligen ... ja, auch monetär.

Erfahren Sie in diesem Impulsgeber, wie Sie das erfolgreich umsetzen, und finden Sie für sich heraus, wo Sie gerade stehen und wo Sie hinwollen. Gemeinsam mit den Experten

der Akademie Zukunft Handwerk unterstütze ich Sie gerne dabei, ein Modernes Management in Ihrem Unternehmen einzuführen und dauerhaft erfolgreich fortzuführen.

Fangen Sie noch heute an!

Ihr

Rolf Steffen

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'R. Steffen', written in a cursive style.

Hinweis:

Zugunsten der besseren Lesbarkeit wurde in diesem Impulsgeber auf das Gendern verzichtet. Immer wenn die männliche Form erwähnt wird, wie z. B. Unternehmer oder Mitarbeiter, ist damit auch die weibliche gemeint und umgekehrt.

1|Management meisterlich beherrschen

*Es gibt Leistung ohne Erfolg,
aber keinen Erfolg ohne Leistung.
François VI. de La Rochefoucauld*

Die Zeiten sind gut, sagen die einen, für andere hingegen sind die Zeiten schwer. Deutschlandweit gibt es Unternehmer, die die aktuelle Marktsituation als komfortabel empfinden, und andere, die sich derzeit vor großen Herausforderungen stehen sehen – und das war bereits vor der Corona-Krise so, die Probleme wie ein Brennglas noch klarer herausgehoben hat.

Doch wie es bekanntlich kein schlechtes Wetter gibt, so gibt es auch keine guten oder schlechten Zeiten, vielmehr bietet jede Zeit Chancen und Risiken zugleich. Maßgebend ist allein die Einstellung dazu. Denn in jeder Stadt, oft sogar in derselben Straße oder dem gleichen Viertel gibt es besonders erfolgreiche Unternehmer, 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 Unternehmer 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 und unumgängliche Digitalisierung.

Was ist der 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.

Ich werde in diesem Impulsgeber viele Aspekte ansprechen, die den Unterschied zwischen UnternehmerSein und SelbstständigSein deutlich machen. Und zwar immer mit direktem Praxisbezug, denn aus der Praxis komme ich. Immer vor dem Hintergrund der nachweislichen Machbarkeit, ja der tatsächlich gelebten Realität. Denn als Unternehmer im Handwerk, der ich nun seit 1983 bin, und als Gründer bzw. Mitgründer mehrerer Handwerksunternehmen in verschiedenen Branchen durfte ich zahlreiche 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 und zum Glück auch konnte; Entscheidungen oder auch Verhaltensweisen, die nicht zielführend waren, die mich ein Vermögen gekostet haben.

Dankbar 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 dabei 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.

Was genau ist denn gemeint mit UnternehmerSein?

- UnternehmerSein bedeutet für mich, mit Lust und Freude jeden Tag ans Werk zu gehen und nach Niederlagen und Enttäuschungen immer wieder aufzustehen und 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.

Die 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 unternehmerischen Praxis beschäftigen, beginnen. In diesem Impuls 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 tiefer gehend 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 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.

Ich kann jene Kollegen verstehen, die noch nie eine fundierte Umsatzplanung gemeinsam mit den Mitarbeitern entwickelt haben, dass 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 sogar der Gewinn.

Auch das Thema Ergebnisverantwortung, gemäß dem 2. UPTO-DATE-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.



Die UPTODATE-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 einzuleiten und über die erkannte Abweichung und die getroffene Maßnahme zu informieren.