

Vortrag

Modernes Management im Handwerk

Prof. Dr. Detlef Müller-Böling

19. November 1992

Innungsversammlung der Innung

Sanitär- und Heizungstechnik

Dortmund/Lünen

Explorative Untersuchung
bei Handwerksbetrieben der Sanitär- und Heizungstechnik

Prof. Dr. Detlef Müller-Böling
Albert Eiskirch
Hans-Peter Kummetz-Zeißner

Gliederung

1. Betriebswirtschaftliches Denken im Unternehmens"tempel"
2. Dach des Unternehmens"tempels"
 - 2.1 Mitarbeitermotivation durch Firmenphilosophie und Mitarbeiterbeteiligungen
 - 2.2 Die drei Rollen des Handwerksmeisters
3. Säulen des Unternehmens"tempels"
 - 3.1 Liquidität
 - 3.2 Erfolg
 - 3.3 Strategische Erfolgspotentiale
4. Fundament des Unternehmens"tempels"
 - 4.1 Realprozesse
 - 4.2 Informationsprozesse

Wie unsere bifego-Studie "Handwerk 2000" schon festgestellt hat, ist im Handwerk in vielen Betrieben eine Intensivierung des betriebswirtschaftlichen Denkens notwendig. Eine explorative Untersuchung bei einigen Ihrer Innungskollegen unmittelbar vor dieser Innungsversammlung, durch Herrn Eiskirch (bifego) und Herrn Kummert-Zeißner (bifego) hat diese Feststellung weitestgehend bestätigt. Deshalb möchte ich Ihnen heute einige Eckpfeiler dieses betriebswirtschaftlichen Denkens vorstellen.

1. Betriebswirtschaftliches Denken im Unternehmens"tempel"

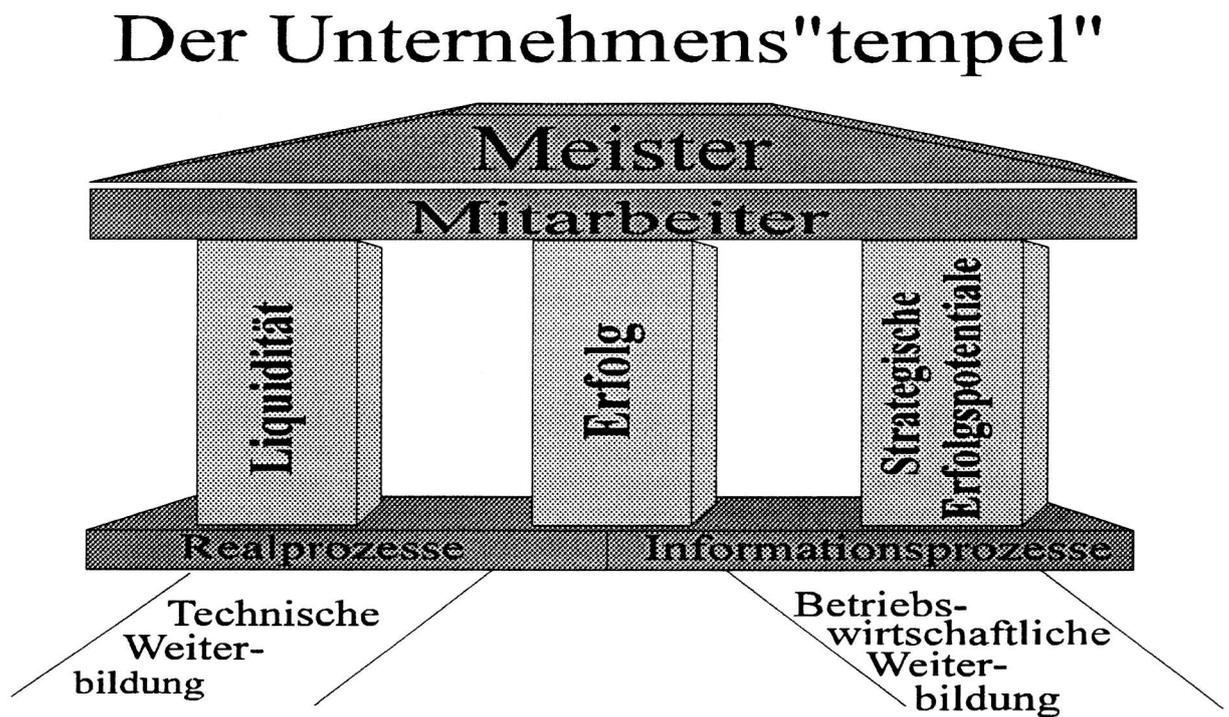


Abb.1 Unternehmens"tempel"

Ich betrachte den Handwerksbetrieb einmal als **Unternehmens"tempel"**. Das "Fundament" des Unternehmens-"Tempels" bilden die Real- und Informationsprozesse. Unter Realprozessen versteht man im Handwerksbetrieb zum einen die Erstellung der Leistungen und zum anderen die dadurch veranlaßten Zahlungsströme. Ohne die Realprozesse kann der Handwerksbetrieb nicht leben, da sie der eigentliche Zweck des Unternehmens sind. Zu den Informationsprozessen gehört das Wissen um das betriebliche Geschehen, dazu gehört z.B., welche Mitarbeiter sich auf welcher Baustelle befinden, wieviel Zeit ein Auftrag benötigte, wie die Ertragssituation im Betrieb aussieht. Weiterbildung ist der Weg mit dem man zur Stabilisierung des Fundamentes beiträgt. Während die Realprozesse eher durch technische Weiterbildung gefördert werden, fördert die betriebswirtschaftliche Weiterbildung stärker die Verarbeitung von Informationsprozessen. Zur Weiterbildung komme ich zum Schluß meines Vortrages noch.

Auf dem Fundament der Real- und Informationsprozessen stehen die **drei Säulen des betriebswirtschaftlichen Erfolges**. Dies sind die Liquidität, der Erfolg und die strategischen Erfolgspotentiale. Hierauf gehe ich gleich noch intensiver ein.

2. Dach des Unternehmens"tempel"

Das Dach des Tempels besteht aus dem Meister und seinen Mitarbeitern. So wird der Meister von seinen Mitarbeitern bei der Leistungserstellung unterstützt. Wie stark dies geschieht, hängt wesentlich von deren Qualifikation und Motivation ab.

2.1 Mitarbeitermotivation durch Firmenphilosophie und Mitarbeiterbeteiligung

Die Motivation der Mitarbeiter ist auf verschiedene Arten möglich. So hat Ihr **Führungsverhalten** einen Einfluß auf die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter. Darunter fällt die Kommunikationsfähigkeit der Meister gegenüber seinen Mitarbeitern, d.h. schafft es der Meister mit seiner Art zu Führen, den Mitarbeitern die eigenen Vorgaben so mitzuteilen, daß sie diese voll akzeptieren. Hier gibt es zwar keinen eindeutigen Weg, das Führungsverhalten hängt, wie in Handwerk 2000 schon erwähnt, vom Typ des einzelnen Mitarbeiters ab, ein kooperativer Führungsstil gewinnt aber immer stärker an Bedeutung. Hierzu zählt auch die Förderung des eigenständigen und eigenverantwortlichen Handelns der Mitarbeiter.

Weiterhin hängt die Mitarbeitermotivation vom **Arbeitsumfeld** ab, dies läßt sich auf Baustellen oft nicht beeinflussen, die Arbeitsmittelausstattung spielt hier aber eine Rolle. Zum Arbeitsumfeld gehört auch das Empfinden der Sinnhaftigkeit der Arbeit. Diese kann durch eine Firmenzielsetzung gefördert werden.

Etwa zwölf Prozent der deutschen Unternehmen haben eine schriftlich formulierte Firmenzielsetzung -gewissermaßen eine Firmenphilosophie -, die den Mitarbeitern bekannt ist. gerade diese Unternehmen haben einen Gewinn, der über dem Durchschnitt der jeweiligen Branche liegt.

Heute wird viel von Unternehmenskultur gesprochen. Was unterschiedliche Unternehmenskulturen ausmacht, will ich Ihnen anhand einer kleinen Geschichte verdeutlichen:

Drei Männer an einer Baustelle verrichten die gleiche Arbeit. Da kommt jemand vorbei und fragt: "Was macht Ihr denn da?"

Der erste antwortet: " Ich kloppe Steine kaputt!"

Der zweite sagt: "Ich arbeite hier, um leben und essen zu können!"

Der dritte schwärmt mit leuchtenden Augen: "Ich helfe, eine große Kathedrale zu bauen!"

Im Handwerksbetrieb ist es relativ einfach, Sinnelemente der Arbeit zu vermitteln.

Ich möchte nun speziell auf die **Mitarbeiterbeteiligung** als Motivationsinstrument eingehen. Die Mitarbeiter können prinzipiell auf zwei Arten am Handwerksunternehmen beteiligt werden. Zum einen besteht die Möglichkeit, sie **immateriell** am Betrieb zu beteiligen, d.h. die Mitwirkung an Entscheidungen im Betrieb, wie es ja auch schon bei Mitarbeitern, die den Betrieb übernehmen wollen, praktiziert wird.

Ich möchte heute meinen Schwerpunkt auf die **materielle** Beteiligung der Mitarbeiter legen. Unterschieden werden muß hier in eine **Kapitalbeteiligung** und eine **Erfolgsbeteiligung**. Eine Kombination beider Beteiligungsformen bietet sich in der Praxis an und wird auch durch das fünfte Vermögensbildungsgesetz und § 19a des Einkommensteuergesetzes unterstützt.

Bei **Kapitalbeteiligungen** sind für das Handwerk als **Eigenkapital im engeren Sinne** nur die Ausgabe von GmbH-Anteilen interessant. Als **Eigenkapital im weiteren Sinne** kommen die Stille

Beteiligung, Genußrechte und indirekte Beteiligungen in Frage, **Fremdkapital** kann von den Mitarbeitern in Form von Darlehen und Schuldverschreibungen in Anspruch genommen werden. Alle Kapitalbeteiligungsformen setzen den Willen der Mitarbeiter zu einer langfristigeren Vermögensbildung voraus, diese wird durch die höchste Arbeitnehmersparzulage auf vermögenswirksame Leistungen seitens des Staates unterstützt.

Die **Erfolgsbeteiligung** unterteilt sich in die **Leistungs-, Ertrags -und Gewinnbeteiligung**. Hier bietet sich die Möglichkeit das Engagement der Mitarbeiter besonders zu honorieren.

Die **Leistungsbeteiligung** unterteilt sich in eine **individuelle Leistungsbeteiligung**, mit der z.B. zusätzliche Leistungen der Mitarbeiter honoriert werden, die nicht zum engeren Aufgabengebiet der Mitarbeiter gehören (Auftragsakquisition, Zusatzgeschäfte).

Beispiel: Ein Geselle installiert einen Durchlauferhitzer und stellt dabei fest, daß sonstige Armaturen im Badezimmer nicht mehr in Ordnung oder auf dem neuesten Stand der Technik sind. Er macht den Auftraggeber darauf aufmerksam und schlägt eine Erneuerung der Anlagen vor. Hierfür erhält er einen Anteil am Materialgewinn.

Darüber hinaus gibt es eine **gemeinschaftliche Leistungsbeteiligung** bei der nicht die Leistung des Einzelnen, sondern einer Gruppe oder der ganzen Belegschaft als Maßstab gilt. Ziel dieser Form von Beteiligung ist es, die Zusammenarbeit in der Belegschaft zu fördern. Das Problem bei der Leistungsbeteiligung ist, daß es auch zu Erfolgzahlungen kommen kann, wenn die Leistung der Mitarbeiter zwar hoch war, die erforderlichen Preise am Markt aber nicht durchgesetzt werden konnten, so daß keine Gewinne erzielt wurden.

Bei der **Ertragsbeteiligung** orientieren sich die zusätzlichen Zahlungen an die Mitarbeiter am Ertrag des Unternehmens, dieser kann mit dem Bruttoertrag, Nettoertrag, Wertschöpfung oder Umsatz gemessen werden. Aber auch bei diesem Modell kann es zu Erfolgzahlungen an die Mitarbeiter kommen, ohne daß der Betrieb Gewinne erwirtschaftet hat. Aus diesem Grunde spielt in der Praxis die **Gewinnbeteiligung** die größte Rolle, denn es werden nur Erfolgzahlungen gewährt, wenn die betriebliche Leistung auch am Markt erfolgreich war.

Es müssen Modelle entwickelt werden, die einerseits für den Arbeitnehmer motivierend wirken, andererseits aber sicherstellen, daß der Unternehmer durch seine Leistungen an den Arbeitnehmer keinen Verlust erleidet.

2.2 Die drei Rollen des Handwerksmeisters

Sie als Handwerksmeister müssen in Ihrer Person drei Rollen vereinigen:

- Unternehmer
- Manager
- Fachmann

Zum einen müssen Sie **Unternehmer** sein. Der Unternehmer hat immer wieder neue Ideen. Er ist Visionär und Träumer, sieht überall Chancen, probiert neues aus und ärgert sich über die kleinkrämerischen Bedenkenträger und lahme Bürokratien. Er steht für den Handwerksbetrieb und repräsentiert ihn nach außen. Kurz, der Unternehmer ist kreativ und schafft das **Chaos**.

Zum anderen müssen Sie **Manager** sein. der Manager plant die Betriebsabläufe und neue Investitionen, organisiert die Arbeit und führt die Mitarbeiter, sorgt für Stabilität bei den Marktpartnern, ermöglicht durch geordnete Regelmäßigkeit eine Marktdurchdringung und sichert die Gewinne. Kurz, der Manager schafft die **Ordnung** im Betrieb.

Und drittens müssen Sie der **Fachmann** sein, der technische Probleme löst, der Meister in seinem Handwerk (z.B. Sanitär und Heizung, Maler, Schreiner, Kraftfahrzeug) ist. Kurz, der Fachmann schafft die **Arbeit**.

Als Handwerksmeister sollten Sie alle drei Rollen in sich verkörpern. Dies ist nicht immer leicht. Besonders die beiden ersten Rollen müssen bei vielen Handwerkern noch stärker ausgebildet werden. Das Wissen über die einzelnen Bereiche des betriebswirtschaftlichen Denkens muß noch komplettiert werden. Die technische Weiterbildung wird im Allgemeinen betrieben.

3. Säulen des Unternehmens"tempels"

Ich gehe jetzt näher auf die drei Säulen des betriebswirtschaftlichen Erfolges ein.

Wichtig:

Bruchstellen jeder einzelnen Säule können zum Scheitern des Handwerksunternehmens führen.

15

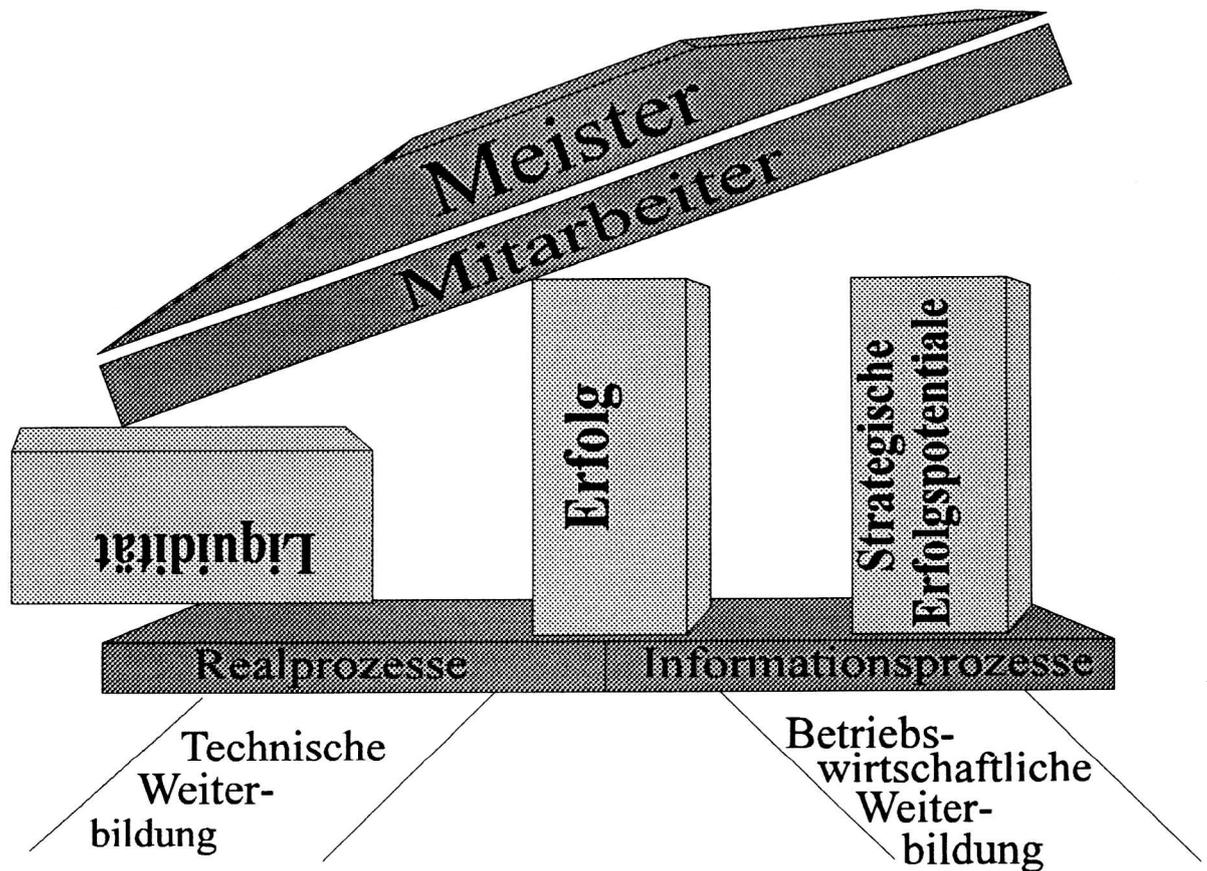


Abb.2 Gebrochener Tempel

3.1 Liquidität

Die Liquidität eines Unternehmens ist gewahrt, solange es seinen Zahlungsverpflichtungen nachkommen kann. Zahlungsschwierigkeiten schädigen nicht nur den guten Ruf des Unternehmens, sondern sie führen auch leicht zum Konkurs des Unternehmens. So muß z.B. der Geschäftsführer einer GmbH bei fehlender Liquidität Konkurs anmelden. Deshalb sollten Liquiditätsprobleme schon im Ansatz durch eine betriebswirtschaftlich fundierte Liquiditätsplanung und -kontrolle vermieden werden.

Durch Liquiditätsplanung kann frühzeitig das Gespräch mit der Sparkasse oder Bank stattfinden, um einen Betriebsmittelkredit möglichst in der Höhe zu vereinbaren, daß alle mit Skonto ausgewiesenen Rechnungen auch unter Abzug von Skonto bezahlt werden können.

Zur Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit des Unternehmens bieten sich

- Inkassorechnungen auf Material
- Teilrechnungen auf Leistungen
- sofortige Abschlußrechnung
- Mahnwesen
- Betriebsmittelkredit in Form von Kontokorrent
- Ausnutzung von Zahlungszielen, unter Berücksichtigung von Skonti an.

Durch eine möglichst hohe Liquidität und damit niedrigere Kontokorrentzinsen bzw. höhere Zinserträge kann der Erfolg des Unternehmens positiv beeinflußt werden.

Um zahlungsfähig zu bleiben und Skonti ziehen zu können, sollte möglichst schnell dem Kunden die Zahlung ermöglicht und Außenstände rechtzeitig eingetrieben werden.

Unsere explorative Untersuchung deutet an, daß oftmals keine echte Liquiditätsplanung in Ihren Handwerksbetrieben erfolgt. Die sogenannte Liquiditätsplanung wird oftmals auf Grundlage der größten Außenstände und Ausgaben vom Meister handschriftlich auf einem Blatt Papier gemacht. Dies kann in vielen Fällen ausreichend sein, birgt aber die Gefahr in sich, daß kritische Liquiditätszeiträume zu spät erkannt werden, da diese Art von Liquiditätsplanung meistens nur für einen sehr kurzen Zeitraum gemacht wird und dadurch das Gespräch mit der Hausbank/Sparkasse erst erfolgt, wenn das "Kind -sozusagen- in den Brunnen gefallen ist". Das ziehen von Lieferantenskonti fällt in diesen Fällen meist gänzlich weg. Diese Handlungsweise schmälert dann zusätzlich noch den Erfolg des Handwerksbetriebes.

3.2 Erfolg

Der Erfolg eines Unternehmens muß mittel- bis langfristig gesichert werden, sonst kommt es zum Bruch der Säule -zum Konkurs-.

Er läßt sich z.B. durch eine gut organisierte und durchgeführte Kosten- und Leistungsrechnung kontrollieren und steuern.

Die **Kostenrechnung** besteht aus

- Kostenstellenrechnung
- Kostenartenrechnung
- Kostenträgerrechnung

Wie Ihnen sicher bekannt ist, beinhaltet die Kostenstellenrechnung den Ort wo die Kosten anfallen. Die Kostenstellenrechnung ist sehr eng mit der Organisationsstruktur des Handwerksbetriebes verknüpft. Bei unserer explorativen Untersuchung zur Vorbereitung dieses Vortrags haben wir festgestellt, daß es Schwierigkeiten bei der Festlegung der Kostenstellen gibt.

Die Kostenartenrechnung beinhaltet, welcher Art die Kosten sind. Hier sind z.B. Materialkosten, Personalkosten, Beiträge, Versicherungen, Finanzierungskosten zu nennen. Diese Kostenarten sind zahlungsrelevant. Darüber hinaus gibt es aber auch noch die kalkulatorischen Kosten, wie z.B. der Unternehmerlohn oder aber auch die Miete für betriebseigene Räumlichkeiten. Eines der Ergebnisse unserer explorativen Untersuchung ist, daß die kalkulatorischen Kosten schlichtweg außer acht gelassen werden. Auch Finanzierungskosten werden oftmals nicht festgehalten.

Bei der Kostenträgerrechnung werden die angefallenen Kosten den einzelnen Aufträgen als Träger der Kosten soweit wie möglich zugeordnet. Kosten die keinem direkten Träger zugeordnet werden können sind Gemeinkosten der Verwaltung, der Produktion oder des Vertriebes. Die Gemeinkosten können auch anteilmäßig auf die Bereiche aufgeteilt werden.

Unsere explorative Untersuchung zeigt auf, daß wohl ein Großteil der Handwerksbetriebe keine Kostenrechnung vornimmt und somit seine Kosten nur unzureichend kennt.

Die **Kalkulation** läßt sich unter Berücksichtigung des zeitlichen Ablaufs in eine Vor- und Nachkalkulation einteilen. Dabei fällt die Vorkalkulation in die Akquisitionsphase und die Nachkalkulation in die Abwicklungsphase eines Auftrages.

Die Vorkalkulation erfolgt als Vollkostenkalkulation und stützt sich sowohl auf gültige Preise als auch auf Erfahrungswerte ausgeführter Aufträge. Hier wirken sich auch Fehler einer nicht vorhandenen oder unzureichenden Kostenrechnung aus. Werden z.B. die kalkulatorischen Kosten nicht oder nur teilweise berücksichtigt, ergibt sich bei der Kalkulation ein zu niedrig angesetzter Selbstkostenpreis. Im Zuge der Zuschlagskalkulation potenziert sich die Differenz zwischen richtig und falsch kalkuliertem Selbstkostenpreis und der Erfolg des Handwerksbetriebes wird geschmälert.

Die Vorkalkulation ist eine Soll-Kalkulation und durch die Nachkalkulation erfolgt die Ist-Kalkulation. Letztere ist notwendig, da sich häufig Differenzen bei der Zeiterfassung, beim Materialverbrauch und bei anderen Kosten ergeben. In vielen Handwerksbetrieben fehlt diese Nachkalkulation, so daß in die Vorkalkulation eines neuen Auftrages nicht die tatsächlich entstandenen Kosten eingehen, sondern lediglich die aus der vorherigen Vorkalkulation. Lerneffekte finden nicht statt und mit der Zeit wird der Differenzbetrag zwischen kalkulierten und tatsächlichen Kosten immer größer.

Zusammenfassend möchte ich sagen:

Bei einer fehlenden Kostenrechnung werden in der Kalkulation in den meisten Fällen zu niedrige Kosten angesetzt.

Wenn in der Kalkulation keine kalkulatorischen Kosten (z.B. Unternehmerlohn) berücksichtigt werden, fehlt ein wesentlicher Kostenfaktor.

Ein echter Selbstkostenpreis ist unter diesen Voraussetzungen nicht zu errechnen. Es wird also in vielen Fällen ein zu niedriger Selbstkostenpreis ermittelt.

Dies bewirkt im Markt, daß durch die falsche Kalkulationsgrundlage noch zu viele Handwerksbetriebe die echten Preise von vornherein unbewußt unterbieten. Eine größere Homogenität in der Kalkulation (bis zum Selbstkostenpreis), würde die Chance eröffnen, höhere Preise im Markt durchzusetzen.

3.3 Strategische Erfolgspotentiale

Aber nicht nur Liquidität und Erfolg sind Säulen des Betriebs, sondern auch die zukünftigen Erfolgspotentiale.

Diese strategischen Marktpotentiale werden erarbeitet durch:

- Marktanteil sichern
- Marktnischen erschließen

Zur Zeit wird immer noch versucht, durch Niedrigpreispolitik sich seinen Marktanteil zu sichern. Es ist Ihnen bekannt, daß das Handwerk an einer Ertragsstufe angelangt ist, ab der dieser Weg nicht mehr beschritten werden kann. Es müssen andere Strategien erfolgen.

Erfolgreiche Unternehmen haben ihre Lücke im Markt gefunden, ihren Platz besetzt. Erfolgreiche Unternehmen konzentrieren ihre Energien und Potentiale auf unbefriedigte Marktwünsche und können dieses meistens besser als die Konkurrenz befriedigen. Dabei haben sie **relative** Wettbewerbsvorteile, die häufig durch eine Konzentration auf zentrale Marktprobleme zurückzuführen sind.

Dabei ist es wichtig, sich vor Augen zu führen, daß diese Wettbewerbsvorteile nur relativ oder anders ausgedrückt, nur sehr klein sein müssen. Meinen Studenten erkläre ich das immer so.

Zwei Männer auf der Jagd in der kanadischen Wildnis sehen plötzlich einen riesigen, finster, weil hungrig dreinblickenden Bären auf sich zukommen. Da öffnet der eine seinen Rucksack und sucht etwas. Er suche seine Rennschuhe, beantwortet er die Frage des anderen.

"Damit wirst Du doch auch nicht schneller sein als der Bär."-

"Das" erwidert der andere, "brauche ich auch nicht, aber ich bin schneller als Du!"

Das, meine Damen und Herren sind relative Wettbewerbsvorteile.

Marktnischen können sich so z.B. aus der Spezialisierung Ihres Handwerksbetriebes in seinem Handwerkszweig ergeben, wodurch Sie sich von der Konkurrenz abgrenzen. Ein Beispiel für eine Marktnische im Bereich des Heizungs- und Sanitärhandwerks könnte in der Spezialisierung auf Senioren- und Behindertenbadezimmer liegen. Eine weitere Erschließung von Marktnischen könnte in dem Angebot von kombinierten Techniken, so z.B. Kombination von Solar- und Brennwerttechnik liegen.

Wenn ich jetzt bei Produkten, Märkten und Konkurrenz bin, dann müssen wir uns eingestehen, daß viele Handwerksbetriebe, insbesondere aus dem Produktionsbereich einen ganz wichtigen strategischen Fehler machen:

Sie haben eine produktorientierte Sichtweise anstatt einer kundenorientierten.

Nicht das Produkt, seine Verbesserung, seine kostengünstigere Herstellung darf im Mittelpunkt strategischer Überlegungen stehen, sondern das Anwenderproblem, das Problem des Kunden muß im Zentrum aller strategischen Planungen liegen. Das ist eine völlig andere Sichtweise.

Wenn ein Rasenmäher-Produzent strategische Planung aus produktorientierter Sicht betreibt, dann wird er sich die Konkurrenten anschauen, andere Produkttechnologien, vielleicht Luftkissenrasenmäher oder unterschiedliche Antriebsaggregate wie elektrischer Strom, Benzin oder Gas. Er wird die Sichten noch schärfer einerseits und noch mehr fußgeschützt andererseits machen.

Er wird aber nicht beobachten, ob die chemische Industrie einen Rasenwachstumshemmer entwickelt, den man nur über den Rasen spritzt, so daß der Rasen immer stoppelkurz bleibt. Dies wird einer produktorientierten Konkurrenzanalyse völlig entgehen. Eine an den Kundenproblemen orientierte Sichtweise kann dies aber keineswegs ausblenden. Im Gegenteil: das Kundenproblem würde auf diese Weise sehr viel besser gelöst ohne aufreibende, stundenlange Arbeit.

Dieses im übrigen nicht fiktive Beispiel aus der Konkurrenzanalyse des Rasenmäher-Herstellers Stihl zeigt folgendes:

Wichtig ist es für das Unternehmen, Kundenprobleme zu lösen und nicht Produkte herzustellen. Das führt dazu, Kundenprobleme zu suchen, und zwar, wenn man länger am Markt agieren möchte, möglichst Kundenprobleme, die auch langfristig stabil sind. Gesucht sind also Kundenprobleme, die sich nicht ändern. Was sich dann ändert sind die Lösungen für dieses Kundenproblem. Das ist die eigentliche strategische Frage jedes Unternehmens.

Der Handwerksbetrieb für Sanitär und Heizungstechnik hat ein stabiles Kundenproblem, nämlich die Beheizung von Wohnungen, Ladenlokalen, Büros, Fabrikanlagen etc. sowie die Bedürfnisse im Sanitärbereich. Es werden auch intelligente Lösungen angeboten. In Zukunft werden noch neue Lösungen hinzukommen. Es gilt daher strategisch richtig zu liegen.

Sie sollten sich mit Ihrem Handwerksbetrieb Ihrer Stärken und Schwächen ständig bewußt sein und gerade Ihre Stärken weiter ausbauen und fördern, die Schwächen müssen weitestgehend beseitigt werden, z.B. durch Mitarbeitermotivation und -Schulung, damit Sie gegenüber der Konkurrenz Wettbewerbsvorteile halten oder erlangen können.

4. Fundament des Unternehmens"tempels"

Wie der Unternehmens"tempel" (Abb.1) zeigt wird das Fundament von Real- und Informationsprozessen gebildet.

4.1 Realprozesse

Unter Realprozessen verstehen wir die Erstellung von Leistungen und die dadurch veranlaßten Zahlungsströme. Gestützt und gefördert werden die Realprozesse durch technische Weiterbildung

Zur Sicherung oder Ausweitung Ihres Marktanteils ist es notwendig, daß Sie und Ihre Mitarbeiter sich auf dem aktuellsten Stand der Technik befinden. Die entsprechenden Informationen werden auf Fortbildungen oder in Fachzeitschriften zur Verfügung gestellt. Durch diese kontinuierliche Weiterbildung ist Ihr Kunden- und Wartungsdienst so zuverlässig, daß er nicht vom Hersteller übernommen werden kann. Dennoch birgt der Kundendienst der Hersteller gewisse Gefahren für das Handwerksunternehmen.

4.2 Informationsprozesse

Die Informationsprozesse können u.a. durch betriebswirtschaftliche Weiterbildung gefördert und gestützt werden.

Bei unserem Projekt "Handwerk 2000", welches wir in Zusammenarbeit mit der Kreishandwerkerschaft Dortmund/Lünen durchgeführt haben, sowie bei den explorativen Gesprächen mit den Handwerksmeistern aus dem Gewerk Sanitär und Heizung stellten wir unterschiedliche Mängel im betriebswirtschaftlichen Bereich fest. Diese Mängel müßten noch genauer untersucht werden. Es scheint jedoch so zu sein, daß sich diese zum Teil durch Seminare beheben lassen würden.

Es werden bereits Seminare der Handwerkskammer und des Innungsverbandes angeboten. Diese werden jedoch von den Handwerksmeistern, der Frau des Meisters sowie den Mitarbeitern nicht genügend akzeptiert. Bei explorativen Gesprächen mit einigen Handwerksmeistern kam zum Ausdruck, daß die Seminare den Handwerksunternehmen nicht genügend nahe gebracht würden. Es wurde bemängelt, der Sinn oder Nutzen der Seminare wäre oftmals nicht zu erkennen. Desweiteren wurde der Preis für das betriebswirtschaftliche Seminar im Verhältnis zu betriebswirtschaftlichen Seminaren durch Hersteller angeprangert. Es war aber nicht zu erkennen, ob die Hersteller in ihren Seminaren den gleichen Inhalt wie die Handwerkskammer und der Innungsverband anbieten.

Folgerungen aus der Vorstudie

Von der Errichtung einer Innungseigenen Seminarreihe unter dem Motto "Geld verdienen durch modernes Management im Handwerk" müssen wir zum jetzigen Zeitpunkt abraten. Es wären erst einmal die betriebswirtschaftlichen Probleme der Innungsbetriebe genauer zu analysieren. Danach müßte geprüft werden, ob durch angebotene Seminare der Handwerkskammern und/oder des Innungsverbandes die jeweiligen Probleme gelöst werden könnten. Noch fehlende Seminare müßten konzipiert, die Fragen zur Durchführung der Seminare zur gegebenen Zeit mit der Kreishandwerkerschaft und Innung erörtert werden.

Danach könnte eine Broschüre der Innung für die Seminarreihe "**Geld verdienen durch modernes Management im Handwerk**" (dieser Titel hätte sicher eine positive Wirkung beim Werben für diese Seminarreihe) erstellt werden. Wichtig ist, daß die Broschüre alle von den Handwerksbetrieben gewünschten Informationen, die bei der Analyse der betriebswirtschaftlichen Probleme mit erhoben werden könnten, enthalten.

Es sollte ein Einführungsseminar zur Seminarreihe auf Grundlage der Broschüre angeboten werden. In diesem Seminar müßte auch Gelegenheit für Rückfragen an die Referenten der einzelnen Seminare gegeben werden. So würden die Inhalte und der Nutzen zur jeweiligen Problemlösung durch Fortbildung deutlicher.

Das bifego könnte folgende Leistungen anbieten und durchführen:

Analyse der betriebswirtschaftlichen Probleme.

Analyse der angebotenen Seminare der Handwerkskammer und des Innungsverbandes, zur Lösung der betriebswirtschaftlichen Probleme.

Konzipierung der fehlenden Seminare zur Lösung der betriebswirtschaftlichen Probleme.

Konzipierung und Durchführung des Einführungsseminars der Seminarreihe "Geld verdienen durch modernes Management im Handwerk".

Gedanken und Feststellungen zur Seminarreihe: Geld verdienen durch modernes Management im Handwerk!

Diese Seminarreihe soll das betriebswirtschaftliche Denken sowie die erforderlichen Instrumente vermitteln.

1. Es sollte ein **Einführungsseminar** über betriebswirtschaftliches Denken geben. Darin sollten die Inhalte der verschiedenen Seminare mit ihren Auswirkungen für das einzelne Handwerksunternehmen vermittelt werden. Es muß auch klar zum Ausdruck kommen, daß das Handwerksunternehmen als Klein- oder Mittelbetrieb andere Instrumente benötigt als Großunternehmen. Die Instrumente müssen überschaubar, nicht zu aufwendig und dadurch auch akzeptierbar werden.

2. Aus den einzelnen Seminaren ist kein zusammenhängendes Konzept ersichtlich. Die Seminare müßten koordiniert und zu einer Seminarreihe zusammengefaßt werden, die zudem noch in einzelne Blöcken, wie z.B. Rechnungswesen und Finanzplanung, aufgespalten werden soll. Dadurch wird dem Handwerksmeister eine Struktur aufgezeigt, in der er sich bei der Auswahl der Seminare leicht zurechtfindet.

3. Die Blöcke sollten in Modulen angeboten werden.
Dadurch ist es dem Teilnehmer möglich, in einem überschaubaren Zeitraum seine Fortbildung zu betreiben. Jedes Modul für sich bringt dann bereits Nutzen für den Teilnehmer.
4. Die Inhalte der Seminare sollten direkten Bezug auf das Gewerk Sanitär und Heizung nehmen und praktisch ausgerichtet sein. So sollte z.B. theoretisches Wissen mit praktischen Übungen am PC verbunden werden. Dadurch würde Theorie und Praxis gleichzeitig stückchenweise erworben.
5. Um die Akzeptanz der angebotenen Seminare durch die Einsicht der Notwendigkeit zu erhöhen, soll eine kooperative Organisationsentwicklung betrieben werden. Dies bedeutet, daß in einzelbetrieblicher "Beratung" Problembereiche im einzelnen Betrieb erkundet und dann Lösungsmöglichkeiten erarbeitet werden.
6. Es muß geprüft werden ob die Finanzierung der Seminare nicht nur vom Teilnehmer sondern auch von der Innung, Sponsoren sowie durch Förderprogramme erfolgen kann. Durch eine annehmbare Seminargebühr würde die Akzeptanz der Seminarreihe wesentlich gestärkt.