

# 2011

HaneltManagement  
Andre Hanelt, B.Sc.

Burgfeld 67  
37130 Gleichen  
andre\_hanelt@kmu-profis.de  
05508/923 558  
0175 / 147 66 30

## Initiative KMU-Erfolg



Qualifizierte Unterstützung für kleine und mittlere Unternehmen

**[E-BOOK: UNTERNEHMENSFÜHRUNG FÜR HANDWERKER]**

**TEIL 1: STRATEGIE FÜR HANDWERKSBETRIEBE**

*Alle Angaben ohne Gewähr, keine Rechts- oder Steuerberatung.*

## Inhalt

Vorwort .....	4
Warum Strategie? .....	5
Was ist Strategie?.....	5
Wie ist meine Ausgangssituation? .....	6
Finanzen .....	6
Wahrnehmung.....	7
Qualität.....	8
Was sagt die Zukunft? .....	8
Was sind die Ziele meines Betriebs? .....	9
Wie komme ich vom Ist-Zustand zu meinen Zielen? .....	10
Experten-Interview.....	12
Fazit .....	14

## Vorwort

Die Initiative KMU-Erfolg ist ein Projekt von HaneltManagement. Sie wurde ins Leben gerufen, um den Erfolg von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) langfristig und nachhaltig zu fördern. Notwendig macht eine solche Initiative der Umstand, dass KMU zwar wesentlich zur Wirtschaftskraft Deutschlands beitragen, durch Globalisierung, Filialisierung und Digitalisierung aber immer mehr in Bedrängnis geraten.

Die Initiative KMU-Erfolg will ihre Ziele auf zweierlei Wegen erreichen: Erstens sollen kleinen und mittleren Unternehmen ebenso qualifizierte Beratungs- und Unterstützungsleistungen zukommen, wie sie auch große Unternehmen für sich in Anspruch nehmen. Es wird damit an der Tatsache angeknüpft, dass viele KMU zum Einen aus Kapazitätsgründen nicht in der Lage sind Funktionsabteilungen wie Marketing, Finanzen, Steuern, Vertrieb oder Logistik aufzubauen und zum Anderen nicht immer die Möglichkeit haben, diese Funktionen beliebig am Markt zuzukaufen.

Zweitens soll die Vernetzung von KMU bzw. die Zusammenarbeit mit anderen KMU aktiv gefördert werden. Die Beratungserfahrungen von HaneltManagement zeigen ganz eindeutig, dass KMU den o.g. Herausforderungen am besten in Kooperation mit anderen Betrieben begegnen können. Sie können einander ergänzen und gemeinsam Synergieeffekte erzielen.

Mit unserer E-Book-Reihe „Unternehmensführung für Handwerker“ soll beides miteinander vereint werden. Sie erhalten zum Einen nützliche Informationen für Ihren Betriebsalltag, zum Anderen werden wir Ihnen andere KMU (Experten, Netzwerkpartner, Lieferanten, etc.) vorstellen, mit denen Sie Ihre Projekte direkt in die Tat umsetzen können.

Der nachfolgende Text soll nicht in epischer Breite die theoretischen Grundlagen des Themas Strategie erläutern. Dies wäre nicht nur relativ uninteressant für einen Praktiker, sondern auch wenig hilfreich für Ihre Arbeit. Stattdessen sollen Sie Impulse erhalten, die Sie, evtl. mit Hilfe entsprechender Experten, weiter ausarbeiten und auf Ihre konkrete Situation anwenden können. Diesem ersten grundlegenden Teil werden in den nächsten Wochen und Monaten weitere mit Spezialthemen, wie Marketing, Vertrieb, Kostenmanagement, etc. folgen, die auf diesem Text aufbauen.

Viel Spaß und viel Erfolg!

## Warum Strategie?

Inhaber von Handwerksbetrieben sind Meister Ihres Faches. Sie haben Ihren Beruf von der Pike auf gelernt und sind Praktiker, die anpacken. All diese Eigenschaften sind durchweg positiv.

Sobald sich ein Handwerker selbstständig macht, kommen eine ganze Reihe weiterer Aufgabenbereiche auf ihn zu. Plötzlich muss er sich mit Personalangelegenheiten befassen, mit Steuern und Abgaben, mit Vorschriften und Gesetzen. Er muss Aufträge ergattern und sich mit der Zahlungsmoral der Kunden auseinandersetzen. Er wird also oft vom reinen Handwerker zum Verwalter einer Handwerksleistung.

Doch allein das macht ihn noch nicht zum erfolgreichen Unternehmer. Auch wenn er alle Vorschriften einhält, ausreichend Aufträge erhält und gutes Personal einstellt, kann der Erfolg ausbleiben. Warum? Weil die Strategie nicht passt oder gänzlich fehlt.

Auftrag ist nicht gleich Auftrag, Kunde nicht gleich Kunde. Auch wenn Betriebe jahrelang scheinbar wie von selbst liefen, kann die Zukunft sich ganz anders darstellen. Ohne geeignetes strategisches Konzept finden sich Betreiber von Handwerksfirmen schnell in einer Situation, in der Sie zwar laufend beschäftigt sind, aber nicht wirklich ins Laufen kommen.

Die bisherigen Ausführungen mögen wie selbstverständlich klingen. Trotzdem oder gerade deswegen werden Sie in der Praxis leider selten berücksichtigt. Dies liegt jedoch in den allermeisten Fällen weder an dem fehlenden Wissen noch an der Gleichgültigkeit der Handwerksmeister. Im Gegenteil sind sie sehr pflichtbewusst und stets um das Wohl Ihres Betriebes bemüht. Vielmehr liegt es häufig an einer falschen Prioritätensetzung.

Statt sich im Alltagsgeschäft zu verheddern, sind Inhaber von Handwerksbetrieben gut beraten, sich von Zeit genau daraus zurückzuziehen und sich Gedanken um den langfristigen Weg, die Strategie, des Unternehmens zu kümmern. Das muss nicht jeden Tag sein. Auch nicht jede Woche und nicht jeden Monat. Die Strategie sollte jedoch immer präsent sein- als Richtschnur, an der sich im Alltag orientiert werden kann.

**Praxis-Tipp Nr. 1:** Machen Sie Strategie zum Thema! Nehmen Sie sich daher regelmäßig, z.B. einmal im Quartal, einen ganzen oder halben Tag Zeit, um über das Thema Strategie nachzudenken. Behandeln Sie diesen Termin wie einen Kundentermin, der also sehr wichtig ist und nicht abgesagt werden darf.

## Was ist Strategie?

Wieso ist es wichtig, hier in einem kurzen Text, der sich nicht an Theoretiker, sondern an gestandene Praktiker richtet, eine so akademisch klingende Diskussion um die Bedeutung des Wortes Strategie einzubauen? Ganz einfach: Weil jeder den Begriff Strategie zwar schon einmal gehört hat, aber jeder auch ein eigenes Verständnis davon hat, worum es dabei genau geht. Das Wort Strategie als solches ist natürlich bekannt. Egal, ob im Sport oder in der Politik- immer wieder begegnet einem das Thema.

Doch was gerade in einem kleinen oder mittelständischen Betrieb darunter genau zu verstehen ist, können die Meisten nicht in wenigen Worten wiedergeben. Ein einheitliches Verständnis ist in einem Betrieb zwingend erforderlich.

Hier soll Strategie als **geplanter Weg zu den unternehmerischen Zielen** verstanden werden. In dieser kurzen Umschreibung steckt schon eine ganze Menge Inhalt. „**Geplant**“ bedeutet, dass die Strategie das Ergebnis eines unternehmerischen Denkprozesses, einer Planung ist und somit nicht einfach vom Himmel fällt. Planung beinhaltet Analyse, Bewertung und Entscheidung. Wir kommen später dazu. „**Weg**“ bedeutet, dass eine Strategie eben nicht die Ziele als solche, sondern die Art und Weise festlegt, wie diese erreicht werden sollen. Mit welchen Kunden, mit welchen Partnern, durch welche Produkte und Angebote können die Ziele erreicht werden? Diese und andere Fragen sollen dabei beantwortet werden. „**Unternehmerische Ziele**“ sind diejenigen Ergebnisse, die das Unternehmen in einem bestimmten Zeitraum erreichen soll. Wo soll der Betrieb in drei Jahren stehen? Welchen Ertrag soll er erwirtschaften? Wie soll er wahrgenommen werden? All das und mehr muss in der Zielsetzung formuliert werden.

Die Bestimmung des Strategiebegriffs soll gleichzeitig den inhaltlichen roten Faden für den folgenden Text darstellen. Bevor ein Weg, also eine Strategie, formuliert werden kann, muss man klären, wo man sich aktuell befindet und wo man hin will. Daher gilt es zunächst eine Analyse des Ist-Zustands und anschließend die Formulierung von Zielen durchzuführen.

**Praxis-Tipp Nr. 2:** Klären Sie, was Sie unter Strategie verstehen! Die hier angebotene Definition ist zwar zweckmäßig, Sie können jedoch natürlich Ihre eigene finden. Wichtig ist nur, dass das Begriffsverständnis eindeutig ist und allen relevanten Personen bewusst ist.

## Wie ist meine Ausgangssituation?

Der Anfang jeder Reise ist die eigene Standortbestimmung. Das gilt im Besonderen, wenn eine Strategie für einen Handwerksbetrieb entwickelt werden soll.

Wie vieles andere auch, klingt das zu Beginn erst einmal simpler als es eigentlich ist. So gibt es auf die Frage nach dem Ist-Zustand eben keine klare und einfache Antwort, denn es sind unterschiedlichste Bereiche zu beleuchten.

Dabei empfiehlt es sich, neben harten Fakten (wie Zahlen aus der Buchhaltung) auch weiche Faktoren (wie das Image des Betriebs beim Kunden) zu berücksichtigen. Es sollte ein umfassender Blick auf das Unternehmen und zwar aus verschiedenen Perspektiven ermöglicht werden. Wir schlagen daher die drei Analysebereiche Finanzen, Wahrnehmung und Qualität vor.

### Finanzen

Im Bereich Finanzen ist die Standortbestimmung, wie angedeutet, relativ einfach. In den meisten Fällen reichen die Auswertungen des Steuerberaters hier für eine Analyse aus. Es muss die Frage gestellt werden, welchen Gewinn der Betrieb aktuell erwirtschaftet. In der Praxis wird häufig nur der

Umsatz näher betrachtet, was aber zu fatalen Fehldeutungen führen kann. Der Vorteil der Kennzahl Gewinn liegt einfach in dem simplen Umstand, dass hierbei die Kosten vom Umsatz abgezogen wurden. Eine noch bessere Basis liefert der so genannte Cash-Flow. Hierbei werden nur tatsächlich geflossene Gelder berücksichtigt und nicht kalkulatorische Dinge, wie Abschreibungen etc.

Eine einzige Kennzahl wird Ihnen in der Regel jedoch nicht viel sagen. Für die strategische Analyse sollten die beiden großen Positionen, Umsatz wie Kosten, näher geprüft werden. Hierdurch sollen die z.B. folgenden Fragen beantwortet werden:

1. Mit welchen Produkten/Kunden mache ich wie viel Umsatz?
2. Welche Kosten entstehen mir beim jeweiligen Produkt/Kunden?
3. Wie hat sich der Umsatz je Produkt/Kunde in den letzten drei Jahren entwickelt?

Durch eine derartige Auswertung soll erkannt werden, wo die Stärken und Schwächen des Betriebs liegen. Im Regelfall lässt sich an den Zahlen ablesen, dass ein Großteil des Umsatzes mit relativ wenig Kunden/Produkten erzielt wird. Andere Produkte/Kunden wiederum produzieren nur Kosten und belasten somit das Ergebnis. Die Entwicklung der Umsätze gibt außerdem einen Hinweis auf Trends, die sich in Zukunft noch verstärken könnten.

**Praxis-Tipp Nr. 3:** Prüfen Sie Ihre Buchhaltung! Welche Zahlen haben Sie vorliegen? Sprechen Sie ggf. mit Ihrem Steuerberater und bitten ihn, sofern nicht bisher schon geschehen, Auswertungen zu erstellen, auf denen auch Gewinn bzw. Cash-Flow bzw. die anderen o.g. Fragestellungen für Sie ersichtlich werden.

## Wahrnehmung

Im Bereich der Wahrnehmung geht es darum, zum Einen die aktuelle eigene Präsenz zu untersuchen und auf der anderen Seite auch die Wettbewerber zu analysieren. Das eigene Erscheinungsbild kann mit einfachen Mitteln abgeprüft werden. Es empfiehlt sich dabei zunächst, sich in die Kundenperspektive zu versetzen. Stellen Sie sich vor, Sie sind ein Kunde, der aktuell einen Bedarf hat und etwa einen Maler benötigt. Was wird dieser Kunde unternehmen? Er wird in der Regel zuerst die öffentlichen Quellen nach entsprechenden Spezialisten durchsuchen. Das bedeutet, dass er im Internet, im Telefonbuch, den gelben Seiten oder auch (wenn auch seltener) der Tageszeitung z.B. nach Malern der Region sucht. Prüfen Sie ab, ob Sie hier präsent sind und vor allem, ob Sie schnell und unkompliziert gefunden werden können. Beim Durchführen dieser Recherche ergibt sich zugleich ein Überblick über relevante Wettbewerber.

Doch nicht nur das passive Gefunden-werden soll überprüft werden, sondern auch die aktiven Bemühungen sowohl Ihres Betriebes als auch Ihrer Konkurrenten. Was haben Sie in den letzten drei Jahren an Werbemaßnahmen, wie Anzeigen, Flyer, Veranstaltungen oder Internetauftritten unternommen? Wie aktiv war der Wettbewerb? Schauen Sie dabei nicht nur nach der Quantität, also wie viel geworben wurde, sondern auch nach der Qualität, d.h. wie und mit welchen Inhalten geworben wurde. Womit gehen Sie und Ihr Wettbewerb nach draußen? Wie positionieren Sie sich dadurch? Dabei ist nicht entscheidend, wer was und wie anbietet, sondern wie es wahrgenommen wird. Sie mögen fachlich viel besser als ein Konkurrent sein, was Ihnen nichts nützt, wenn nach Außen ein umgedrehtes Bild entsteht.

Neben dieser in Eigenregie durchgeführten Analyse können und sollten Sie auch Ihre Kunden selbst zu Wort kommen lassen. Dafür gibt es eine Reihe von Möglichkeiten. So ist es in vielen

Handwerksbetrieben gängige Praxis, neue Kunden danach zu befragen, wie diese auf das Unternehmen aufmerksam geworden sind. Dies liefert ebenfalls aufschlussreiche Ergebnisse.

Auch Mitarbeiter, die im täglichen Kundenkontakt stehen, sollten befragt werden, wie der Betrieb wahrgenommen wird.

## Qualität

Schließlich soll auch der Bereich der Qualität analysiert werden. Warum? Weil das, was Sie nach Außen repräsentieren auch zur der Qualität Ihrer Arbeit passen muss. Gehen Sie der Frage nach: Wo hagelt es Beschwerden- wo gibt es Lob? Sie erfahren dadurch, was die Stärken Ihres Betriebs sind. Das sind genau die Prozesse, die Sie in hervorragender Qualität abliefern. Das gilt sowohl für den internen Bereich als auch für den externen, d.h. nicht nur die Arbeit direkt am Kunden, sondern auch die internen Abläufe können eine Stärke oder Schwäche darstellen.

Überprüfen Sie Reklamationen darauf, ob sich Strukturen erkennen lassen, d.h. ob sich Fehler immer wiederholen.

Insgesamt soll noch einmal betont werden, dass es an dieser Stelle noch nicht darum geht, Änderungsmaßnahmen zu planen oder einzuleiten. Hier geht es nur darum, den Ist-Zustand zu erfassen.

**Praxis-Tipp Nr. 4:** Finden Sie Ihre natürlichen Stärken! Stellen Sie sich die Frage, was Ihr Betrieb vor einiger Zeit (am besten bei Gründung) angeboten und wie er gearbeitet hat. Stellen Sie sich als zweite Frage, wie sich die Situation bis heute verändert hat. In den meisten Fällen erlangen Sie dadurch Aufschluss darüber, was Sie gut machen bzw. was von den Kunden als gut eingeschätzt wird.

## Was sagt die Zukunft?

Bisher haben wir uns damit beschäftigt, wie der aktuelle Stand der Dinge ist. Um jedoch sinnvoll beurteilen zu können, wie nun vom Ist- zum Soll-Zustand gelangt werden kann, ist ein Blick in die Zukunft notwendig.

Natürlich hat das nichts mit der sprichwörtlichen Kristallkugel zu tun. Selbstverständlich kann niemand wissen, wie die Zukunft konkret aussehen wird. Es lassen sich jedoch vielfach Trends erkennen, d.h. neue Kundenbedürfnisse, neue Technologien, neue Werbeformen, etc. Wer sich frühzeitig mit derartigen Entwicklungen auseinandersetzt, kann sich einen Vorsprung gegenüber dem Wettbewerb erarbeiten.

Wie aber kann ein solcher Blick in die Zukunft aussehen? Natürlich hilft heutzutage auch hier das Internet enorm weiter. Schauen Sie auf den Websites Ihrer Lieferanten und Hersteller, die meisten werden dort einen Bereich angelegt haben, der sich mit Neuprodukten und deren Entwicklung bzw. den dazugehörigen Trends befasst.

Darüber hinaus sind Fachforen ein gutes Mittel, um mit Kollegen über Trends zu diskutieren. Schließlich befassen sich auch Fachzeitschriften laufend mit der Frage nach der zukünftigen Entwicklung. Auch hier lohnt also die Recherche.



Außerhalb von Internet und Literatur sind Fachmessen ein weiteres gutes Mittel, um sich über Trends zu informieren. Dort findet man meist alle relevanten Anbieter und Dienstleister konzentriert an einem Ort und kann sich einen Überblick über Neuheiten verschaffen.

Abschließend sollte immer auch der Blick über den Tellerrand des eigenen Fachgebietes gewagt werden. Was hat sich in anderen Branchen in letzter Zeit getan? Welche Marketingaktivitäten nutzen Kollegen aus anderen Gewerken erfolgreich? Diese Fragen sollte sich der Handwerksbetrieb genauso stellen, wie die nach den allgemeinen, gesellschaftlichen Themen. Letztere werden alle Branchen mehr oder minder beeinflussen. Als Beispiel sei hier der „Öko-Trend“ zu nennen. Diese in der Bevölkerung entstandene Entwicklung wird Bedürfnisse, Ansprüche und Anforderungen verändern – dafür gilt es gewappnet zu sein.

**Praxis-Tipp Nr. 5:** Bleiben Sie auf dem Laufenden! Richten Sie z.B. einen Google-Alert ein, der Sie z.B. bei Begriffen wie „Malerbranche“ und „Trends“ ständig kurz und knapp über die neuesten Entwicklungen informiert.

## Was sind die Ziele meines Betriebs?

Wir haben nun die Ausgangssituation aus verschiedenen Perspektiven analysiert und uns über mögliche Trends informiert. Nun wird es Zeit, darüber nachzudenken, wohin die Reise gehen soll, wie also die Ziele des Betriebs aussehen sollen.

Ziele zu definieren erscheint den meisten Praktikern zunächst als reine Spielerei. Natürlich möchte jeder erfolgreich sein. Die Frage ist jedoch, was das genau bedeutet. Ohne konkret formulierte Ziele lässt sich schlichtweg nicht beurteilen, ob man erfolgreich arbeitet oder nicht. Damit Ziele diese Funktion erfüllen müssen sie also möglichst genau und messbar sein. Daneben sollte ein Ziel stets auch eine Motivationsfunktion haben, also eine Herausforderung darstellen. Das Ziel, alles so weiter zu machen wie bisher, ist zwar bequem, wird Sie aber in Anbetracht von Wettbewerb und Konkurrenz nicht weiterbringen. Ziele sollen zum Handeln anregen, müssen aber realistisch sein.

Im Rahmen der Strategieentwicklung ist darauf zu achten, dass es sich hier nicht um kurzfristige Ziele handelt, sondern ein mittelfristiger Zeitraum (etwa 3 bis 5 Jahre) ins Auge gefasst wird.

Wenn man sich einmal grundsätzlich dazu durchgerungen hat, Ziele zu definieren, stellt sich als nächstes die Aufgabe zu entscheiden, wie detailliert diese ausfallen sollen. In den seltensten Fällen wird es gelingen, die gesamte Zielsetzung für ein Unternehmen in ein, zwei Sätzen zu formulieren. Stattdessen bietet es sich an, ein Zielbild zu entwerfen, welches, ähnlich wie die obige Analyse, verschiedene Aspekte beleuchtet. Der Einfachheit halber nehmen wir genau jene Perspektiven aus der Standortbestimmung auch für die Zieldefinition.

- Finanzen: Im Bereich Finanzen können gewisse Kennzahlen zu Grunde gelegt werden. Der Vorteil daran ist, dass diese leicht zu messen und Entwicklungen feststellbar sind. Ein geeigneter Maßstab wäre wie gesagt der Gewinn (oder Cash-Flow) des Unternehmens
  - Beispiel: „Wir wollen in den nächsten drei Jahren unseren Gewinn kontinuierlich steigern und Ende des Jahres 2014 einen Gewinn von X Euro erreichen“

- Wahrnehmung: Bei der Wahrnehmung geht es um das Bild des Unternehmens nach Außen, d.h. wie der Betrieb von Kunden, Lieferanten, Partnern in einem konkreten Zielgebiet wahrgenommen werden soll
  - Beispiel: „Wir wollen in den nächsten drei Jahren unsere Präsenz in der Wahrnehmung unserer Kunden und Partner stetig erhöhen und Ende des Jahres 2014 als führender Anbieter von XY-Leistungen in der Region YZ anerkannt werden“
- Qualität: Hier geht es darum, Zielsetzungen für die Qualität der geleisteten Arbeit zu formulieren. Dies schließt wie gesagt sowohl die externe Leistung beim Kunden als auch die internen Abläufe mit ein
  - Beispiel: „Wir wollen die Qualität jedes einzelnen Arbeitsschrittes, egal ob intern oder extern, kontinuierlich erhöhen und bis Ende des Jahres 2014 unsere interne und externe Reklamationsrate halbieren“

Wie gesagt handelt es sich lediglich um ein Beispiel eines Zielbildes. Hierbei wurden die einzelnen Beispielaussagen bewusst kurz gehalten. Zwar sind ausführliche Zielsetzungen auch denkbar, die Frage ist jedoch, ob diese dann noch so griffig sind, dass man die Umsetzung leicht überprüfen kann. Gerade in einem Handwerksbetrieb geht es in erster Linie darum, überhaupt grundlegende strategische Ziele zu definieren und danach zu arbeiten.

**Praxis-Tipp Nr. 6:** Beteiligen Sie Ihre Mitarbeiter am Zielbildungsprozess! Das verhindert eine zu einseitige Sicht der Dinge und motiviert die Mitarbeiter zusätzlich, die Ziele zu verfolgen. Sie fühlen sich darauf verpflichtet und werden sich stärker mit dem Betrieb identifizieren.

## Wie komme ich vom Ist-Zustand zu meinen Zielen?

Wie gesagt, das ist die Aufgabe Ihrer Strategie!

Was haben wir bis jetzt? Wir haben geprüft, wo wir uns derzeit befinden, wie also der Ist-Zustand aussieht und welche Zukunftstrends vorhanden sind. Dann haben wir festgelegt, was wir mittelfristig erreichen wollen, also unsere Ziele formuliert. Nun geht es darum, den Weg vom Ist- zum Soll-Zustand zu beschreiben. Aufgabe der Strategie ist es nicht, jede einzelne Maßnahme bis ins Detail zu planen, sondern eher die Richtung vorzugeben.

Wie der Weg konkret aussieht, hängt natürlich immer von den jeweils festgelegten Zielen und der Ausgangsposition ab. Dennoch lassen sich einige allgemeine Hinweise geben, wie hier verfahren werden kann. So kann man sich an den ertragreichsten Kunden orientieren, am Wettbewerb, an den eigenen Fähigkeiten, usw.

Wir möchten hier zunächst einen kundenorientierten Ansatz wählen, weil dieser erfolgreich in Betrieben beliebiger Größe eingesetzt werden kann. In der Analyse der Ausgangssituation haben Sie herausgefunden, mit welchen Kunden Sie welchen Umsatz machen bzw. welche Kosten dem entgegenstehen. Eine denkbare Alternative wäre nun, sich auf diese Kundengruppen zu fokussieren und andere, weniger ertragreiche bewusst zu vernachlässigen. Auch wenn das erstmal Angst macht,

ist es meist sinnvoll. Wie gesagt, ein Großteil der Kunden vernichtet Gewinn. Ein Festhalten an diesen schadet Ihrem Betrieb mehr als es nützt.

Wenn Sie sich zu einer solchen Entscheidung durchgerungen haben, haben Sie schon die grundlegende Strategie zur Erreichung Ihrer Ziele gefunden: Sie wollen Ihre Ziele erreichen, indem Sie sich auf die rentabelsten Kunden konzentrieren, diese bestmöglich zufrieden stellen und dadurch weitere derartige Kunden gewinnen.

Das ist nun die Richtschnur für alle konkreten Maßnahmen, die danach folgen. Sie können anhand dieses Leitsatzes alle unternehmerischen Entscheidungen prüfen und planen. Von hier aus ergreifen Sie nun die Initiative.

Sie könnten zunächst damit anfangen, bisherige Kunden, die eben zu den profitabelsten zählen, zu befragen (z.B. per kurzem Fragebogen per Post), wie diese auf Sie aufmerksam geworden sind, was ihnen besonders gefallen und was sie gestört hat. Auch eine Frage danach, was Sie leisten müssen, damit derartige Kunden Empfehlungen für Sie aussprechen, ist interessant.

Eine solche Befragung gibt Ihnen wertvolle Infos für die nächsten Schritte. Dazu gehört insbesondere die Zufriedenheit eben dieser Zielgruppe weiter zu steigern. Das kann in unterschiedlicher Weise erfolgen, z.B. durch besseren Service, umfangreichere Leistungen, günstigere Preise oder auch bestimmte Präsente und Prämien. Sie sehen, dass eine Reihe einzelner Aktionen aus der Strategie abgeleitet werden. Das gilt insbesondere auch für das Thema Marketing. Es geht nun darum, künftig nicht irgendwen, sondern genau diese eine Zielgruppe anzusprechen. Dementsprechend müssen auch die Marketinginstrumente ausgestaltet werden. Ein guter Tipp ist, sich mit den Interessen der jeweiligen Personengruppe zu befassen (und diese auch konkret abzufragen), auch wenn diese primär nichts mit Ihrem Geschäftsfeld zu tun haben. Sind Ihre Kunden evtl. Akademiker über 50, die gerne Kulturveranstaltungen besuchen? Dann könnten Sie derartige Veranstaltungen sponsern oder gar ausrichten (das ist gar nicht so teuer, wie Sie jetzt vielleicht denken). Der Vorteil daran? Sie haben Ihre Zielgruppe massenhaft an einem Ort versammelt und können dort, wie auch immer, für sich werben. Mehr Informationen zu einzelnen Marketingmaßnahmen und deren Wirksamkeit erhalten Sie in den nächsten Teilen dieses E-Books.

Die aufgezeigte Strategie ist, wie gesagt, nur eine von vielen Alternativen. Eine andere könnte sein, bewusst in einen Preiswettbewerb einzutreten und sich als günstigster Anbieter einer Leistung in einer Region zu positionieren. Sie würden also bewusst nicht den Kunden als Ausgangspunkt Ihrer Strategie nehmen, sondern den Wettbewerb und dessen Preise. Eine solche Strategie bietet sich vor allem dann an, wenn Kunden tatsächlich auch Preissensibel sind. Darüber hinaus müssen Sie in der Lage sein, günstige Preise anzubieten, ohne sich zu ruinieren. Hier sind wieder die Zahlen aus dem Finanzbereich relevant. Diese Voraussetzung macht eine solche Strategie hauptsächlich für etwas größere Betriebe attraktiv. Daraus leiten sich dann ganz andere Maßnahmen ab, als bei dem kundenorientierten Ansatz. So würde im Marketing vor allem über das Preisargument kommuniziert und zwar breit gestreut in Form von Anzeigen in Massenmedien oder auch per Flyer. Darüber hinaus ist ein aggressives Preiskampfverhalten in Ausschreibungen, etc. angezeigt.

Eine weitere Alternative würde darin bestehen, sich ganz klar auf die eigenen Kernkompetenzen zu besinnen. Vielleicht finden Sie in der Analyse heraus, dass Sie für eine bestimmte Leistung immer wieder Lob und Anerkennung finden. Vielleicht haben Ihre Mitarbeiter besondere Qualifikationen und Techniken, die der Wettbewerb nicht hat. Derartige Analyseergebnisse würden darauf

hindeuten, eine Strategie zu wählen, bei der Sie sich auf genau diese Gebiete spezialisieren und weiter verfeinern. Sie sollten in diesem Fall auch die Außendarstellung Ihres Betriebes an diesen Fähigkeiten aufhängen und damit offensiv nach Außen gehen. Dabei sind insbesondere Referenzprojekte hilfreich, die Interessenten eben von Ihren außergewöhnlichen Fähigkeiten überzeugen.

**Praxis-Tipp Nr. 7:** Arbeiten Sie, wenn möglich, bei der Strategieformulierung mit einem Experten zusammen! Dieser kennt viele Unternehmen von innen, ist nicht betriebsblind und kann Ihnen wertvolle Tipps, die schon anderen weitergeholfen haben, geben. Einen solchen Experten wollen wir nun zu Wort kommen lassen.

## Experten-Interview

Herr Wolfram Lutz ist Geschäftsführer der Unternehmensberatung motum projekt gmbh in Berlin. Der Betriebswirt und ausgebildete Coach befasst sich unter anderem mit Strategieentwicklung bei Handwerksbetrieben. Dabei geht er nach klarem Konzept vor, wie er uns in dem folgenden kleinen Gespräch verraten wird. Den Lesern des E-Books macht er ein besonderes Angebot.



Wolfram Lutz

*1. Welche Rolle spielt aus Ihrer Sicht die Strategie in einem Handwerksbetrieb? Warum ist es wichtig, sich damit zu befassen?*  
 Inhaber eines Handwerksbetriebes arbeiten -wie so viele Geschäftsführer von KMU's- ja oft und am liebsten an den Aufträgen, die sie zu erbringen haben. Und deshalb fehlt die Zeit, sich über die aktuelle Situation und langfristige Entwicklung des Betriebes zu kümmern. Verständlich, aber gelegentlich auch gefährlich.

Denn es ist ganz wichtig, um im Wettbewerb gut bestehen und den Betrieb langfristig sichern zu können, dass man sich mit dem Thema Strategie beschäftigt. Denn es geht im Kern darum, genau die Kunden zu finden und die Aufträge akquirieren, bei denen man sehr gute Arbeit zu guten Konditionen abliefern kann. Denn nur so kommt man zu Empfehlungen, die für Handwerker die beste Werbung sind.

*2. Was sind die Schwierigkeiten beim Thema Strategie, die Ihnen in der Praxis im Handwerk immer wieder begegnen?*  
 Strategie erscheint manchen Handwerkern als zu abgehoben und zu weit weg. Praktische Strategie heißt für mich aber ganz einfach: Die eigenen Kräfte (Zeit, Wissen, Geld, etc.) genau an den Stellen einzusetzen, wo die besten langfristigen Ergebnisse erzielt werden können. Das ist gar nicht so schwierig umzusetzen, wenn man da erst einmal gut hingeführt wird. Aber das ist ja unserer Aufgabe.

Die Schwierigkeiten mit dem Thema habe ich ja auch selbst erlebt, denn ich habe selbst meine erste Ausbildung bei einem Handwerksbetrieb absolviert - als Raumausstatter. Und ich hatte einen Chef, dessen Betrieb alles machen wollte: Neubauten, Sanierungen, gehobene Kundschaft, und und und - am Ende ging das dann schief.

*3. Können Sie von erfolgreichen Strategieprojekten berichten, die Sie in der Vergangenheit betreut haben?*

Ja gerne! Zum Beispiel bin ich aktuell in einer Beratung mit einem Malerbetrieb. 2011 war kein Jahr mit einem Mangel an Aufträgen, aber dennoch hat dieser Betrieb eine Reihe guter Kunden verloren. Weshalb? Der Chef musste eine Reihe von Kunden verprellen, da er gerade wegen der guten Auftragslage nicht mehr in der Lage war, die Aufträge sorgfältig abzuarbeiten. Oder kurzfristig Angebote zu erstellen, was gar nicht gut bei Kunden ankam. Da war trotz aller Überstunden nichts mehr zu machen - und führte beim Chef sogar zu einem Krankenhaus-Aufenthalt.

Hier erarbeiten wir zurzeit eine Strategie, um Aufträge längerfristig planbar zu machen - wir nennen es "Auftrags-Vorräte" anzulegen. Wichtig bei der Beratung war auch, die Kunden herauszufiltern, die genau auf die Stärken und Erfahrungen des Betriebes passen. So entsteht ein klares Leistungsprofil des Betriebes und die Kundengewinnung fällt erheblich leichter. Und beide Ansätze zeigen schon Erfolge. Das ist schön zu erleben!

*4. Wie können Handwerksbetriebe überprüfen, ob sie strategisch richtig aufgestellt sind? Haben Sie einen Tipp?*

Bei jedem Betrieb kann es an einem anderen Punkt klemmen. Die einen verzetteln sich in zu vielen unterschiedlichen Aufträgen, die nächsten haben keine systematische Vorgehensweise bei der Akquise, die dritten finden einfach nicht die richtigen Fachkräfte - das hat alles strategische Ursachen und kommt sehr häufig als Ursache vor. Wir beginnen immer mit einer kurzen gemeinsamen Bestandsaufnahme. Dabei finden wir die Engpässe in der Regel recht schnell heraus - und dann können passende Wege gefunden werden.

*5. Wie gehen Sie vor, wenn Sie einen Handwerksbetrieb in dieser Hinsicht beraten?*

Am Anfang muss man sich erst einmal kennenlernen und sehen, ob man gut miteinander kann. Das ist schon eine ganz wichtige Voraussetzung. Das geschieht bei einem unverbindlichen Telefonat oder gerne persönlich. Dann folgt eine Bestandsaufnahme anhand einer selbst entwickelten Checkliste, die die Engpässe aufspürt. Und dann unterbreiten wir einen Vorschlag, wie wir an das Kernthema herangehen würden und besprechen ausführlich alles Finanzielle, damit keine Überraschungen auftreten. Wir geben übrigens auch Unterstützung bei der Beantragung von Zuschüssen für die Beratung, das sollte man sich einfach nicht entgehen lassen. Na ja, und dann kann gemeinsam losgehen!

*6. Was bieten Sie Lesern des E-Books konkret an, die sich für das Thema Strategie interessieren und dies in ihrem Betrieb weiter voranbringen möchten?*

Den Lesern des E-Books biete ich eine kostenfreie und unverbindliche Erstberatung am Telefon an, bei der ich eine Engpass-Analyse zum Thema Kundengewinnung durchführe, wenn Interesse besteht. Eine Leistung, die normalerweise kostenpflichtig wäre. Zusätzlich kann ich den Lesern in 2012 einen

Nachlass von 20% auf meine Seminare zur Kundengewinnung anbieten.

#### *7. Wo können sich Handwerker über Sie und Ihre Leistungen informieren?*

Über das Internet ( <http://www.motum-projekt.de> ) können sich Handwerker schon vorab informieren. Ob man sich persönlich gut versteht, das findet man am besten über ein Telefonat heraus, also einfach anrufen, falls es mal nicht passt, dann rufe ich gerne zurück (Tel: 030 / 6432 7467). Die Gespräche sind zunächst auch immer kostenfrei und unverbindlich.

## **Fazit**

Das vorliegende E-Book sollte Ihnen einen Überblick über das Thema Strategie im Handwerksbetrieb liefern. Wir haben versucht, alle wesentlichen Schritte zu beleuchten, ohne dabei zu sehr ins Detail zu gehen.

Unser Anspruch ist es dabei nicht, Sie zu belehren, sondern auf gewisse Punkte aufmerksam zu machen, die oft vernachlässigt werden. Da wir hier keine perfekte Anleitung zur Strategieentwicklung, sondern nur einen Denkanstoß liefern wollten, bestehen an der ein oder anderen Stelle sicher noch viele Fragen. Damit können Sie gerne auf uns oder andere Experten zukommen.

Wir hoffen, dass Sie einige Anregungen mitnehmen konnten und sich die aufgewendete Lesezeit für Sie gelohnt hat. Wir danken Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.

PS: Verfolgen Sie auch die weiteren Teile des E-Books, die auf den hier beschriebenen Inhalten aufbauen.