

## Teil 2: Analyse, Orientierung, Strategie und Kooperationsformen

# Chancen fürs Handwerk

Oskar Hessing\*

*Der erste Teil des Berichtes hat die Ausgangssituation in vielen Handwerksbetrieben beschrieben. Um Zukunftschancen zu entwickeln, ist jetzt der stufenweise Aufbau einer strategischen Ausrichtung im Unternehmen erforderlich. Außerdem geht der Autor näher auf verschiedene Kooperationsformen im Mittelstand ein.*

Die betriebsbezogene Analyse der Stärken und Schwächen ist eine gemeinsame Aufgabe der Führung und der Mitarbeiter. Sehr gut bewährt haben sich dazu die Methoden der Gruppenarbeit, unterstützt durch die Moderationstechnik. Dabei werden regelmäßig eine Fülle von Denkanstößen geliefert, die dann gemeinsam bewertet werden können. Damit ist die erste Stufe einer strategischen Planung geschafft. Die im Teil 1 dieses Beitrags beschriebene Festlegung der internen/externen Zielsetzung ist die zweite wichtige Stufe. Diese Zielformulierung ist eine Führungsaufgabe, die in der weiteren Entwicklung mit greifbaren Inhalten gefüllt werden muß.

### Weiterentwicklung der Geschäftsfelder

Die traditionell gewachsenen Geschäftsfelder werden immer weiter aufgelöst und unterliegen einem ständigen Wandel. In diesem Schritt kommt es darauf an, Informa-

tionen und Daten über den Markt zu gewinnen. Dazu gibt es eine Reihe von Quellen: Das regelmäßige Studium der wichtigsten Fachzeitschriften, Wirtschaftszeitungen und des Wirtschaftsteiles in der Tagespresse wird ergänzt durch die regelmäßigen Mitteilungen der Kammern und Verbände. Aus diesen Informationen sind wesentliche Entwicklungen und Trends zu entnehmen. Wichtige Anregungen kommen von den Kunden, wenn vor, während und nach den Aufträgen ein enger Kontakt gepflegt wird. Wirtschaftsinstitute, wie die IZP-Baudatenbank des Zimmermann-Instituts in Mettmann, bieten regionale und überregionale Marktdaten an, die ebenfalls herangezogen werden können. Die Betrachtung und Einstufung der Mitbewerber gibt einzelne Hinweise darauf, wo sich das Unternehmen erfolversprechend platzieren kann. Aus der Eigenanalyse, der Zielformulierung und der vom Tagesgeschäft losgelösten Untersuchung der Geschäftsfelder wird nun eine strategische Grundausrichtung entwickelt. Für die meisten Unternehmen ist es am erfolversprechendsten, sich auf eine oder wenige Zielgruppen zu konzentrieren. Diese nehmen dann die Fachkompetenz deutlicher wahr und zeigen mehr Interesse an einer Zusammenarbeit. Mit einer Spezialisierung ist das Unternehmen näher am Kunden. Dabei wird auch schon eine Vorentscheidung über eine regionale oder überregionale Ausrichtung getroffen, die einen wesentlichen Einfluß auf die organisatorische Umsetzung hat.

### Problemlöser des Kunden

Besonders aus der Betrachtung der Kundenkontakte, ergänzt durch die Verfolgung der Entwicklungstrends, müssen nun die speziellen Wünsche der Kunden

in Leistungsangebote umgesetzt werden. Wenn die bisherigen Informationen aus den Kontakten nicht ausreichen, hilft entweder eine detaillierte Befragung ausgewählter Einzelkunden oder eine langfristige Abfrage der Kundenzufriedenheit bei jedem Auftrag. Wichtig ist, die Wünsche der Kunden besser kennenzulernen, um ihnen im Leistungsangebot einen gezielten Nutzen zu bieten. Allgemein ist festzustellen, daß die Kunden Wert auf eine gute Beratung, Zuverlässigkeit, Schnelligkeit und Sauberkeit legen. Als Angebotsinhalte sind zunehmend ganzheitliche Lösungen und Leistungspakete gefragt.

Aus diesen Kundenwünschen entstehen neue Leistungsbilder. So ergänzen Ausbaubetriebe ihre Gewerke zu Leistungspaketen: Zimmerer übernehmen Trockenbauarbeiten, Firmen aus dem Trockenbau oder Bereich Estrich/Belag bieten den vollständigen Innenausbau an, Dachdecker und Fassadenbauer ergänzen ihre Leistungen wechselseitig, um komplette Gebäudehüllen anzubieten, Fliesenleger und Estrich-/Belagsfirmen entwickeln sich zu Komplettanbietern im Belagsbereich, Sanitärinstallateure bieten Badsanierungen, Saunas sowie



**Bild 5 Um Zukunftschancen zu entwickeln, ist der stufenweise Aufbau einer strategischen Ausrichtung im Unternehmen erforderlich**

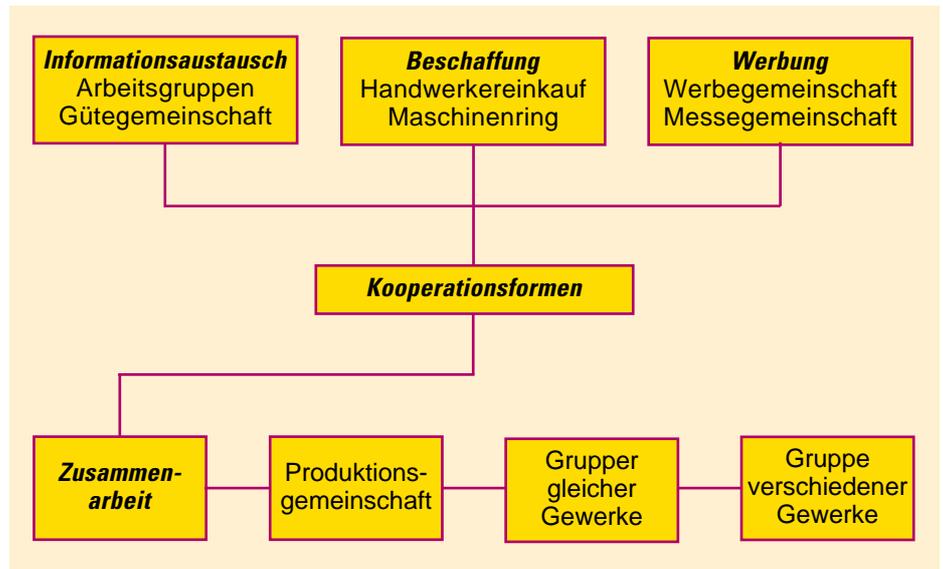
\* Architekt Oskar Hessing unterstützt Unternehmen des Baugewerbes, des Ausbauhandwerks, der Planungsbüros und der Baustoffindustrie als Berater, Referent und Auditor beim Aufbau und der Weiterentwicklung von strategischer Planung, Optimierungsprozessen und Qualitätsmanagement, Telefon/Telefax (0 91 81) 61 06

Schwimmbadbau an und Installationsfirmen übernehmen die gesamte Gebäudetechnik. Eine Leistungsdifferenzierung besteht teilweise in den Projektarten Einfamilienhäuser, Mehrfamilienhäuser, Gewerbebau oder Industriebau. Auch in diesen Bereichen gibt es noch eine Fülle von Spezialisierungen, wie z. B. die Arbeiten in der Renovierung und Sanierung.

Wenn bestimmte Leistungsbilder als erfolgversprechende Zukunftsorientierung erkannt werden, können neben der Umsetzung im eigenen Unternehmen Kooperationen zur Lösung beitragen. Im Einzelfall werden in verschiedenen Bereichen des Unternehmens ganz unterschiedliche Leistungen erbracht und vermarktet, die in einer internen Kooperation erfolgreicher umgesetzt werden können. Der Vorteil der externen Kooperation mit Dritten ist die Ausweitung des Leistungsspektrums bei hoher Flexibilität (Bild 6). So baut der Betrieb seine gewachsenen Geschäftsfelder aus und kooperiert mit geeigneten Partnern projektweise für das Angebot von erweiterten Leistungsbildern, ohne seine Eigenständigkeit aufzugeben. Der Vorteil gegenüber dem Einsatz von Subunternehmern ist eine partnerschaftliche Bearbeitung der Projekte durch ein gemeinsam getragenes Ziel und Risiko. So können die Partner Marktsegmente bearbeiten, die sie als Alleinunternehmen nicht bedienen könnten. Daneben gibt es weitere lockere oder engere Kooperationsformen, die gewinnbringend eingesetzt werden können.

## Umsetzung im Betrieb

Die im Teil 1 „Ausgangssituation“ beschriebenen Säulen Kundenzufriedenheit, Organisation und Mitarbeiter müssen nach den entsprechenden Beschlüssen verstärkt und teilweise ausgebaut werden. Bei der Neufassung der Aufbauorganisation ist die Sicherstellung kurzer Entscheidungswege sowie eine klare Gliederung der Aufgaben und Kompetenzen sehr wichtig. Werden Aufträge eigenverantwortlich in einem Team bearbeitet oder leisten verschiedene Bereiche (Planung, Arbeitsvorbereitung, Herstellung, Montage) ihre Beiträge, ergeben sich daraus ganz unterschiedliche Koordinationsaufgaben. Schnittstellen zwischen den Bereichen oder Bearbeitungsstufen dürfen nicht zu Leistungslücken führen.



**Bild 6 Übersicht möglicher Kooperationsformen**

In beiden Fällen müssen die Arbeitsabläufe optimiert und für alle verständlich dargestellt werden. Erfolgreich sind dazu gemeinsam erstellte Flußdiagramme, die die Zuständigkeiten und Dokumentationsformen regeln. Ein schnelles und transparentes Informationssystem vermindert die Reibungsverluste erheblich.

Nur mit den richtigen Mitarbeitern kann das Unternehmen dauerhaft erfolgreich sein. Neben der fachlichen Kompetenz aller Mitarbeiter gehört dazu die soziale Kompetenz des Führungspersonals. Obwohl die Tendenz der kapitalorientierten Optimierung weiter anhält, nimmt die Besinnung auf die Pflege und Entwicklung guter Mitarbeiter wieder zu. Der Grund liegt darin, daß eine Reihe von namhaften Unternehmen sich so radikal verschlankt haben, daß es ihnen immer schwerer fällt, ihre Kernkompetenz noch zuverlässig abzudecken. Eine umfassende Information der Belegschaft zu Veränderungen trägt wesentlich zur Motivation bei. Eine kooperative Unternehmensführung nutzt die vorhandenen Erfahrungen in der Weiterentwicklung durch Einbeziehung von Arbeitsgruppen aus. Fehlendes Wissen wird durch gezielte Schulung oder durch personelle Ergänzung aufgefüllt.

Wer einen umfassenden Ansatz zur Weiterentwicklung des Unternehmens sucht, findet in den Vorgaben eines QM-Systems nach DIN EN ISO 9001 die geeigneten Maßnahmen. Die prozeßorientierte Darlegung hat in den vergangenen Jahren schnell an Bedeutung gewonnen. Die Normenreihe wird in dieser Richtung weiterentwickelt. Eine Neuausrichtung im Unternehmen muß nach innen und außen deutlich gemacht werden. Wenn die Ziele und Inhalte einer

Strategie feststehen, wird dies am besten durch die Neugestaltung des Erscheinungsbildes sichtbar gemacht. Unternehmen, die den beschriebenen Weg durchlaufen haben, erreichen damit eine stärkere Bindung der Mitarbeiter und eine größere Aufmerksamkeit der Kunden. Voraussetzung ist, daß die Arbeitsweise der Mitarbeiter mit den öffentlich gemachten Zielen und Leistungsmerkmalen identisch ist. Nur dann wird auch die gewünschte Wirkung in der Arbeit für den Kunden erzielt.

## Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß

Marketing ist die Summe aller Kommunikationswege zwischen dem Unternehmen und den Kunden. Der beschriebene Weg einer strategischen Neuausrichtung und systematischen Umsetzung trägt dazu bei, sich einen unverwechselbaren Ruf der gewählten Zielgruppe zu erarbeiten. Flankierende Werbemaßnahmen sind z. B. gezielte Anzeigen, Präsentation des Erscheinungsbildes auf Brief, Prospekten, Fahrzeugen, Bauschildern, Firmenausstattungen der Mitarbeiter, Regionalmessen, Tag der offenen Tür oder Kundeninformationen (Zeitungen). Untersuchungen haben gezeigt, daß der Aufwand zur Gewinnung eines Wiederholungskunden nur 35 % des Aufwandes eines Neukunden beträgt, in der Fortsetzung der Geschäftsbeziehung nur noch

15 %. Neben den Maßnahmen zur Gewinnung von Erstkunden ist daher die Kundenpflege ein wesentlicher Teil des Marketings. Eine andere Feststellung sagt aus, daß Fehler in der Leistung dann nicht zur Abwanderung des Kunden führen, wenn der Unternehmer sich kurzfristig und vollständig um die Beseitigung kümmert. Aus diesen Grundinformationen wird deutlich, daß eine kundenorientierte Auftragsbearbeitung einen wesentlichen Teil des Marketings ausmacht.

Ein dauerhafter Erfolg kann aber nur eintreten, wenn die gesetzten Ziele in regelmäßigen Abständen überprüft und die Maßnahmen in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozeß (KVP) weiterentwickelt werden. Schon allein die Anpassung an die Entwicklung der Rahmenbedingungen erfordert diese Systempflege. Eine kooperative Führung fördert dazu ein Betriebsklima, in dem Controlling durch Selbstkontrolle getragen wird und Verbesserungsprozesse ein fester Bestandteil der vielseitigen Arbeit im Projekt sind.

## Kooperationsformen nutzen

Anhaltend schlechte Konjunktur, zusätzliche Belastungen aus der Kostenentwicklung und interne Verluste aus Fehlern bei der Projektkoordination haben bei einer großen Zahl von Unternehmen des Bauhandwerkes zu sinkenden Erlösen in einem immer enger werdenden Markt geführt. Nach einem zähen Kampf um den Auftrag werden die am Bau Beteiligten zu häufig mit einer unausgereiften Planung konfrontiert. Im nächsten Schritt führen viele Bauhandwerker und auch Planer nur eine unzureichende Bauvorbereitung durch. Dies setzt sich dann in permanenten Pannen auf der Baustelle fort. Dabei suchen einige ihre Lösung des Problems in verschiedenen Möglichkeiten, die Schuld an eigenen Fehlern auf andere abzuwälzen. Vor diesem Hintergrund ist Kooperation an erster Stelle der Wille, gemeinsam in einer „Baupartnerschaft“ zusammenzuarbeiten. Das bedeutet, jeder nimmt seine Verantwortung als Teilaufgabe am gemeinsamen Projekt wahr. So können alle Beteiligten auch unter schwierigen Bedingungen ihre geplanten Ergebnisse verwirklichen und gemeinsam eine gute Bauqualität erzielen.

## Leistungsfähig, flexibel und eigenständig

Die zweite Betrachtungsweise von Kooperationen orientiert sich an einer allgemeinen Stärkung des Mittelstandes, mit dem Ziel, die Eigenständigkeit des einzelnen Betriebes zu erhalten, aber durch mehr Markt-

präsenz und Optimierungspotential die Aktivitäten auszuweiten. Es gibt eine ganze Reihe von Kooperationsformen, die sich entweder im Stadium eines Pilotversuches befinden oder bereits in gefestigten Modellen arbeiten. Zur Betrachtung der Ausgangssituation gehört auch der Strukturwandel im Baumarkt. Die zunehmende Qualität der Materialien und Fortschritte bei der Anwendungstechnik haben auch die Leistungen der Handwerksbetriebe für die Kunden vergleichbar gemacht. Dadurch reduziert sich der Wettbewerb teilweise auf den reinen Preis. Gleichzeitig fragt der Kunde nach einer Vervollständigung der Bauleistung durch Beratung und koordinierte Komplettleistung, weil er die vielfältigen Aufgaben und Risiken eines Bauherren nicht mehr überschauen kann oder will. Diese Leistungsmerkmale werden so zum Maßstab einer erfolgreichen Unternehmensentwicklung. Das führt zwangsläufig zur Notwendigkeit von Strategien, die verschiedenen Spezialisierungen und Leistungsschwerpunkte zu bündeln und zu attraktiven Angeboten für den Kunden zu entwickeln.

Der Vorteil der externen Kooperation mit Dritten ist die Ausweitung des Leistungsspektrums bei hoher Flexibilität. So baut das Unternehmen seine gewachsenen Geschäftsfelder aus und kooperiert mit geeigneten Partnern projektweise für das Angebot von erweiterten Leistungsbildern, ohne seine Eigenständigkeit aufzugeben. Der Vorteil gegenüber dem Einsatz von Subunternehmern ist eine partnerschaftliche Bearbeitung der Projekte durch ein gemeinsam getragenes Ziel und Risiko. So können die Partner Marktsegmente bearbeiten, die sie als Alleinunternehmer nicht bedienen können. Daneben gibt es weitere lockere oder engere Kooperationsformen, die gewinnbringend eingesetzt werden können. Die verschiedenen Formen nehmen eine große Bandbreite von Arbeitsgruppen bis hin zu dauerhaften Zusammenschlüssen ein:

**Arbeitsgruppen:** Ein regelmäßiger Erfahrungsaustausch zwischen Betrieben gleicher Fachrichtung bringt wertvolle Anregungen für Entwicklungen in den Einzelbetrieben. Die Arbeitsgruppen bilden lose Zusammenschlüsse auf regionaler, überregionaler oder bundesweiter Ebene.

**Gütegemeinschaft:** Eigenständige Betriebe aus dem gleichen Fachbereich dokumentieren mit einem gemeinsamen Gütezeichen ihre Qualität gegenüber dem Kunden.

**Handwerkereinkauf:** Handwerksbetriebe des gleichen Gewerks verbessern ihre Konditionen durch gemeinsamen Einkauf (z. B. Malereinkaufsgenossenschaft). Oder es entsteht eine Einkaufsgemeinschaft verschiedener Gewerke, die z. B. allgemein gebräuchliche Ausrüstungen und Hilfsmittel wie Werkzeug, Maschinen, Geräte, Gerüst, Befestigungsmittel, Arbeitskleidung und Schutzausrüstungen liefert.

**Maschinenpool:** Eine bessere Auslastung durch die gemeinschaftliche Anschaffung von Großgeräten und Fahrzeugen bis hin zu einer gemeinsamen Transportlogistik wird durch einen Maschinenpool erreicht.

**Werbegemeinschaft:** Die gemeinsame Organisation von Werbemaßnahmen in der regionalen Presse, in Kundenzeitungen oder auf Ausstellungen stärkt die Marketingaktivitäten des Einzelnen bei gleichzeitig erheblicher Reduzierung der Kosten.

**Messegemeinschaft:** Neben mittelständischen Herstellern treten auch verarbeitende Betriebe gemeinsam auf Messen und Regionalausstellungen auf. Teilweise ist dies eine Fortsetzung aus Gütegemeinschaften oder Werbegemeinschaften. Durch die Teilung der Kosten für den Messestand haben auch kleine Unternehmen die Chance, sich in dieser Form zu präsentieren.

**Produktionsgemeinschaft:** Dabei nutzen produktionsintensive Handwerksbetriebe die Möglichkeit einer konzentrierten Fertigung in einer hochwertig ausgestatteten Werkstatt, um sich bei regionaler Aufteilung auf ihre Vermarktung und Montage zu konzentrieren.

**Leistungsgruppe:** Kleine Betriebe aus dem gleichen Fachgewerk schließen sich dauerhaft oder projektgebunden (Arbeitsgemeinschaft) zu Leistungsgruppen zusammen, um gemeinsam größere Aufträge durchführen zu können. Auch dabei bleiben die Einzelunternehmen eigenständig.

**Gewerkeverband:** Eine Arbeitsgemeinschaft aus Handwerksbetrieben verschiedener Fachrichtungen, die gemeinsam ein Leistungspaket (z. B. Fassade/Dach, Innenausbau, Gebäudetechnik) oder auch die schlüsselfertige Ausführung von Projekten übernimmt.

**Hauspartner:** Regionale Handwerker in Nürnberg haben sich zu einem Netzwerk zusammengeschlossen, in dem sie „Rund und um die Uhr“ Service von Reparaturen und Notdienst bis hin zur Komplettlösung anbieten und koordinieren. Die beteiligten Unternehmen arbeiten gleichzeitig eigen-

ständig weiter. Erste Erfahrungen zeigen, daß die Kundschaft dieses Angebot nach und nach annimmt und in der Gruppe die Akzeptanz und das Vertrauen zueinander wächst. Dies führt u. a. dazu, daß sich die Betriebe auch außerhalb der Hauspartneraufträge gegenseitig weiterempfehlen.

**Bauteambildung:** Organisationsformen in den Niederlanden haben Vorbilder geliefert, für eine intensive Zusammenarbeit von Bauherren, Architekten und bauausführenden Betrieben, die schon in der Entwicklungs- und Planungsphase optimale Baukonzeptionen miteinander entwickelt und danach ausgeführt haben. In diesem Sinne laufen einige Pilotprojekte in Deutschland, an denen sich teilweise auch die Kommunen beteiligen. Als wichtiger Faktor kommt hier die Bereitschaft der Städte und Gemeinden hinzu, preiswertes Bauland zur Verfügung zu stellen. Kommunale Bauträgergesellschaften übernehmen teilweise die Koordination der Bauaufgaben. In der Marktpräsenz ist ausschlaggebend, daß der Kunde eine preiswürdige Leistung aus einer Hand erhält. Im Mainzer und Hamburger Modell bilden Planer und Bauhandwerker projektgebundene Kooperationen. Sie können so Maßnahmen miteinander verwirklichen, die der Einzelne nicht anbieten kann. Der Kunde hat einen kompetenten Komplettanbieter, der die Koordination der Leistung und die Beratung mit erbringt.

## **Fazit**

Der Überblick zeigt eine Fülle von Möglichkeiten auf, Kooperationsformen stärker zu nutzen. In jedem Fall ist unternehmerische Initiative gefragt, um die aufgezeigten Wege zu beschreiten. Je mehr sich die Baupartner darauf konzentrieren, ihre Stärken in der Zusammenarbeit auszubauen, wird auch der wirtschaftliche Nutzen wachsen. Der Mut zum Informationsaustausch und Vertrauen stärkt dabei die mittelständischen Unternehmen. □

