

Geheimnisse des Geschäftserfolgs (1)

Wohlfühlklima: Die Stärken der Mitarbeiter erkennen und fördern

Christiane Decker

Was zeichnet besonders erfolgreiche Unternehmen aus? Möglich, dass sie eine eigene Strategie haben, von der andere Elektrohandwerker noch etwas lernen können. Mit dieser neuen Serie will »de« den Geheimnissen des geschäftlichen Erfolgs auf die Spur kommen.

Wir nahmen den 60. Geburtstag von Franz Bauer, Inhaber von Bauer Elektrounternehmen, Buchbach, zum Anlass, von seinem Sohn, Dipl.-Ing. (FH) Franz Bauer, die Hintergründe des geschäftlichen Erfolgs zu erfahren.

»de«: Herr Bauer, was ist das Geheimnis Ihres Geschäftserfolgs?

F. Bauer: Dabei handelt es sich immer um ein ganzes Bündel an Maßnahmen. Dazu gehört zunächst, dass man sein Handwerk beherrscht.

»de«: Aber das tun doch alle?

F. Bauer: Nein, es gibt immer Firmen, die bessere oder schlechtere Qualität liefern. Wenn man sich z.B. eine Lampe anschließen lässt, kann man selbstverständlich erwarten, dass sie anschließend funktioniert. Doch leider Gottes ist es nicht selbstverständlich, dass die Kabelreste weggeräumt, die Installation auch in der Verteilung sauber durchgeführt oder vorschriftsmäßig geprüft wurde.

»de«: Sie sprachen von einem ganzen Bündel an Maßnahmen?

F. Bauer: Ja, es gibt eine ganze Reihe sanfterer Faktoren. An erster Stelle steht hierbei immer der Mensch. Über nichts wird mehr philosophiert. Kurz gesagt, man braucht die richtigen Leute und muss sie auch richtig führen.

»de«: Was verstehen Sie unter richtigem Führen?

F. Bauer: Nicht nur die Mitarbeiter müssen Respekt vor ihrem Chef haben, son-



Franz Bauer jun. in seinem Büro in Buchbach im Gespräch mit »de«

Quelle: Decker

dern der Unternehmer muss ihnen denselben Respekt entgegenbringen. Das heißt, nicht nur der Zusammenhalt ist wichtig, sondern auch die Organisation des Unternehmens. So sollte allen klar sein, welche Aufgaben anstehen und wo die eigenen Stärken und Schwächen liegen. Das gehört meiner Meinung nach zwar nicht schonungslos, aber dennoch relativ offen kommuniziert. Die Leute müssen wissen, an was sie sind. Man kann auch mal Härte an den Tag legen, aber ich denke, ehrlich muss sie sein.

»de«: Was verstehen Sie in diesem Zusammenhang unter Härte?

F. Bauer: Es kommt immer mal wieder vor, dass ein Mitarbeiter mit einer bestimmten Position nicht richtig klar kommt. Weil das viele Gründe haben kann, muss man sich das anschauen und sollte hierbei nichts übers Knie brechen. Es kann sein, dass er eben gerade eine schlechte Zeit hat oder dass die Konstellation einfach nicht passt. Und wenn es schlecht läuft, dann hat das auch enorme Auswirkungen auf die Qualität, die Termine und die Wirtschaftlichkeit. Doch solch ein Zustand kann sich wandeln.

Ein wichtige Voraussetzung, um als Projektleiter zu arbeiten, ist z.B., die Leistungen gegenüber den Kunden zu verkaufen. Doch das kann nicht jeder. Deshalb lässt sich auch mancher nicht als Projektleiter einsetzen. Das heißt

aber nicht, dass ich jenen dann entlassen muss. Vielmehr setze ich mich mit dem Betreffenden zusammen und wir reden miteinander und überlegen, was sich da machen lässt. In 99 % aller Fälle finden wir dann auch Positionen, wo sich der Mitarbeiter wohl fühlt. Und nur dann kann sich Leistung und Erfolg einstellen. Das heißt also, jeder hat andere Stärken und Schwächen.

»de«: Und die Stärken fördern Sie?

F. Bauer: Genau. Förderung hat auch etwas mit Schulung zu tun. Und gerade im Bereich Schulung machen wir sehr viel. Jährlich vier bis fünf Schulungsmaßnahmen pro Mitarbeiter sind bei uns die Regel.

Es gibt hierbei verschiedene Formen, z.B. rein externe, auch technische Seminare. Oder die externen Referenten kommen zu uns ins Haus. Beim Großteil handelt es sich jedoch um Schulungen von Mitarbeitern für Mitarbeiter.

»de«: Hat sich das bewährt?

F. Bauer: Ja, die Schulungen von und für Mitarbeiter sind sehr wichtig.

»de«: Um welche Themen geht es dabei?

F. Bauer: Eigentlich um alles, angefangen beim Arbeitsschutz über Organisation bis hin zum Englischkurs und natürlich Technik. Aber auch Themen wie unternehmerisches Denken und Handeln werden vermittelt.

»de«: *Geht bei Ihnen auch mal etwas daneben?*

F. Bauer: Ja, manchmal. Wir haben festgestellt, dass ein mangelnder Informationsfluss von unten nach oben und umgekehrt häufig für das Entstehen von Fehlern verantwortlich ist. Die Mitarbeiter wissen halt über die gesamten betrieblichen Zusammenhänge im Gegensatz zu mir nur relativ wenig. Ich bin bei jeder großen organisatorischen Besprechung dabei, aber mein Bauleiter vor Ort, der weiß erstmal fast nichts davon. Er kommt zwei Mal pro Jahr zur Betriebsversammlung und nur was er da hört, weiß er. Was schriftlich herausgegeben wird, ist zwar gut, aber gelesen heißt nicht unbedingt verstanden. Und deshalb versuchen wir jetzt noch massiver, alle Mitarbeiter spätestens alle zwei Monate hier zu versammeln, um mit ihnen alle anstehenden Themen zu besprechen, z. B., die Weiterleitung der Themen aus der monatlichen Organisationsbesprechung. Auf der anderen Seite bekommen wir dann auch einen Input, was die Leute bewegt, sodass wir hier Lösungen suchen können. Das ist meines Erachtens eine unglaublich wichtige Sache.

»de«: *Warum, meinen Sie, ist Ihr Unternehmen mit 400 Mitarbeitern so groß?*

F. Bauer: Das ist der dritte zentrale Punkt, also neben handwerklicher Qualität und Mitarbeiterführung. Ich sage es mal so, wie ich es empfinde. Es gibt immer wieder Chancen, die liegen einfach da auf deinem Weg.

»de«: *Was sind das für Chancen, wie schauen die aus?*

F. Bauer: Die kommen in allen möglichen Formen daher. Wir haben z. B. vor ein paar Jahren Gebäudeautomatisierung, also richtige MSR-Technik mit dazu genommen, weil wir in der Analyse gemerkt haben, dass uns dieser Punkt noch gefehlt hat. Langfristig betrachtet wächst die elektrische Gebäudeautomation mit EIB oder LON mit der MSR-Technik zusammen, denn es ist ja im Prinzip dasselbe. Das wird kommen. Und bevor uns die MSR-Firmen den Markt wegschnappen, haben wir dieses Geschäftsfeld für uns erschlossen. Wir haben dann natürlich den Vorteil, dass wir elektrisch das gesamte Produktportfolio oder auch mit Partnern die gesamte Haustechnik anbieten können.

Bei unserem neueren Engagement im Ausland handelt es sich um einen Gedankenblitz meines Vaters im Urlaub. Er hat beobachtet, dass die in seinem Urlaubsland wie verrückt bauen und hat gesagt, dass dort doch auch für uns etwas drin sein müsste. Er ließ auch nicht locker und trieb das Ding bis zu einem gewissen Punkt, wo wir dann auch gesagt haben: 'Ja, stimmt, da liegen Chancen und die müssen wir nutzen.' Es kann natürlich auch schief gehen, was wir jedoch nicht hoffen. Aber solche Chancen muss man nutzen.

Abschließend kann ich sagen, dass bei uns das Wachstum bis zu einem gewissen Grade gewollt war. Heute sehen wir, dass es gut war, wie wir es gemacht haben, denn meines Erachtens haben heute sehr kleine Firmen am Markt eine Berechtigung und sehr große. ■

www.bauer-netz.de