

Mit der richtigen Organisation zu mehr Rendite

Ulrich C. Heckner

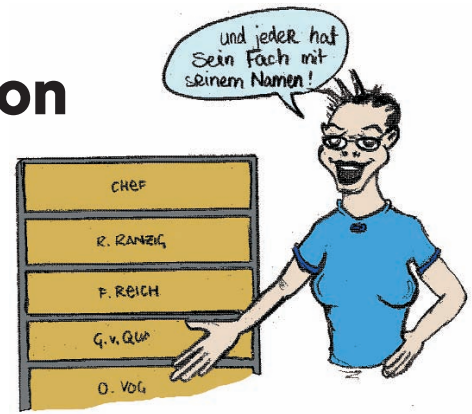
Wir starten in dieser »de« mit unserer neuen Serie zum Thema Betriebsorganisation. »Die Betriebsorganisation ist die dauerhafte Regelung von Verantwortung und Zuständigkeit für einen klar definierten Aufgabenbereich«, so die einfache, auf das Elektrohandwerk bezogene Definition von Elektromeister Andreas Dörflinger.

Den Gesetzen des Marktes folgend, müsste bei einer größeren Nachfrage der Marktpreis steigen. Das Elektrohandwerk folgt offensichtlich anderen Gesetzen. Betrachten wir die aktuelle Preisentwicklung, so müssen wir feststellen, dass Elektro-

Ulrich C. Heckner, Branchenfachberater, Kastl/Obb.

handwerker trotz einer besseren Beschäftigungslage im Jahr 2007 in Projekten immer noch Preise anbieten, die sich von denen des Jahres 2006 nicht wesentlich unterscheiden.

Wer im Objektgeschäft tätig ist – und das betrifft oft die mittleren und größeren Unternehmen – muss auf das immer noch schlechte Preisniveau des Marktes



eingehen. Und dabei bleibt nur eines: Für kostendeckendes Arbeiten muss die Organisation schlanker werden. Es bleibt den Elektrohandwerkern also nur die Möglichkeit, die Kosten zur Erbringung der Leistung zu minimieren und damit – trotz Preisdruck am Markt – immer noch Geld zu verdienen. In Zeiten hoher Auslastung wird deutlich, ob ein Betrieb gut organisiert ist oder ob er ins Chaos schlittert.

Es stellt sich die Frage, wodurch Chaos gekennzeichnet ist. Nun, jeder von uns kennt in der Tagesarbeit verzweifelte Ausrufe wie diese: »Wer hat meinen Ordner...?« »Warum hat sich keiner von Euch um den Kunden XY

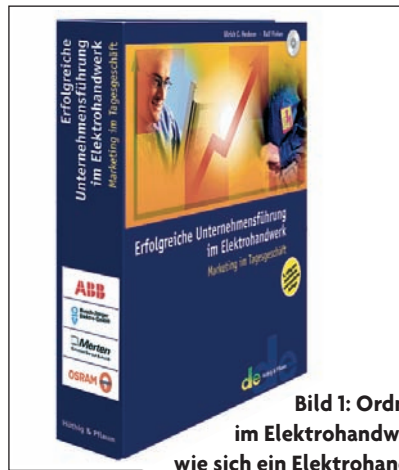


Bild 1: Ordner »Erfolgreiche Unternehmensführung im Elektrohandwerk« mit handfesten Tipps und Hinweisen, wie sich ein Elektrowerkbetrieb gut organisieren lässt



Ordnung hat eine ganze Menge mit Betriebsorganisation zu tun. Wer weiß, wo er was findet, hat schon einen ersten Schritt zu einer guten Betriebsorganisation getan. Zu allererst benötigt das Unternehmen jedoch einen gut organisierten Chef, der in der Lage ist, Ziele zu formulieren und Prioritäten zu setzen

gekümmert?« »Lieber Mitarbeiter, Du bist doch eigentlich verantwortlich für... Warum ist die Arbeit immer noch nicht erledigt?« Im Kapitel 6 des Ordners »Erfolgreiche Unternehmensführung im Elektrohandwerk« aus dem Hüthig & Pflaum Verlag (ISBN-3-8101-0207-5) gibt es handfeste Tipps und Hinweise, wie sich ein Elektrowerkbetrieb gut organisieren lässt (Bild 1).

Mit gutem Beispiel voran

Andreas Dörflinger, Inhaber eines Elektrowerkunternehmens in Liederbach bei Frankfurt, hat seine Betriebsorganisation perfektioniert und nun sein Unternehmen fest im Griff (Bild 2). In Spitzenzeiten arbeiten 50 Mitarbeiter für ihn. Er führt seine guten Betriebsergebnisse auf seine klar strukturierte Betriebsorganisation zurück. Anhand seines Beispiels werden wir in den nächsten »de«-Ausgaben auf folgende Themen eingehen:

- Selbstorganisation und Zielorientierung des Chefs

- Organisationsstruktur des Unternehmens (Organigramm) sowie Stellen- bzw. Kompetenzbeschreibungen
- Personalorganisation
- Abläufe im Unternehmen vom Angebot bis zur Abrechnung

Klare Ziele des Chefs, klare Betriebsorganisation

Organisationsstrukturen bestehen aus den zu organisierenden Teilen und aus den Abläufen, wie diese Teile miteinander funktionieren.

Die Organisation des Unternehmens orientiert sich am Marketing-Regelkreis (Bild 3).

Wer nicht weiß, wo er hin will – weder als Mensch noch als Unternehmer – kann nicht überprüfen, ob er sich auf dem richtigen Weg befindet. Die allererste Aufgabe, die jeder Unternehmer erfüllen muss, bevor er sich mit der Betriebsorganisation beschäftigt, ist die schriftliche Fixierung seiner persönlichen und unternehmerischen Ziele (Tabelle »Zielorientierung«).

IHRE ANREGUNGEN SIND GEFRAGT

Im Rahmen dieser neuen Serie möchten wir Ihre Fragen zum Thema Organisation beantworten. Sie sind daher aufgerufen, uns Ihre Fragen und Themenwünsche zum Thema Betriebsorganisation zu nennen. In den folgenden Beiträgen werden dann Ihre Fragen beantwortet.

Bitte senden Sie Ihre Fragen oder Anregungen stichpunktartig an:

decker@de-online.info

Ziele und Strukturen – dann wird der Chef respektiert

Die Erfahrungen der Unternehmensberatung Heckner zeigen, dass sich Mitarbeiter Chefs wünschen, die sagen, wo es langgeht. Dies betrifft einerseits die klare Zielsetzung für das Unternehmen, andererseits aber auch klare Strukturen, an denen sich die Mitarbeiter orientieren können. Viele Unternehmer glauben, die Mitarbeiter wünschen sich den »Laissez-fair«-Führungsstil¹⁾.

Die Praxis widerlegt diese Meinung. Mitarbeiter fühlen sich sicherer und bringen mehr Leistung, wenn sie in Unternehmen mit klaren Strukturen tätig sind. Darüber hinaus kommt es bei



Bild 2: Ulrich C. Heckner, Fachbuchautor und Betriebsberater für das Elektrohandwerk, durchleuchtet gemeinsam mit Elektromeister Andreas Dörflinger (re.) die Elemente einer guten und erfolgreichen Betriebsorganisation

Zielorientierung

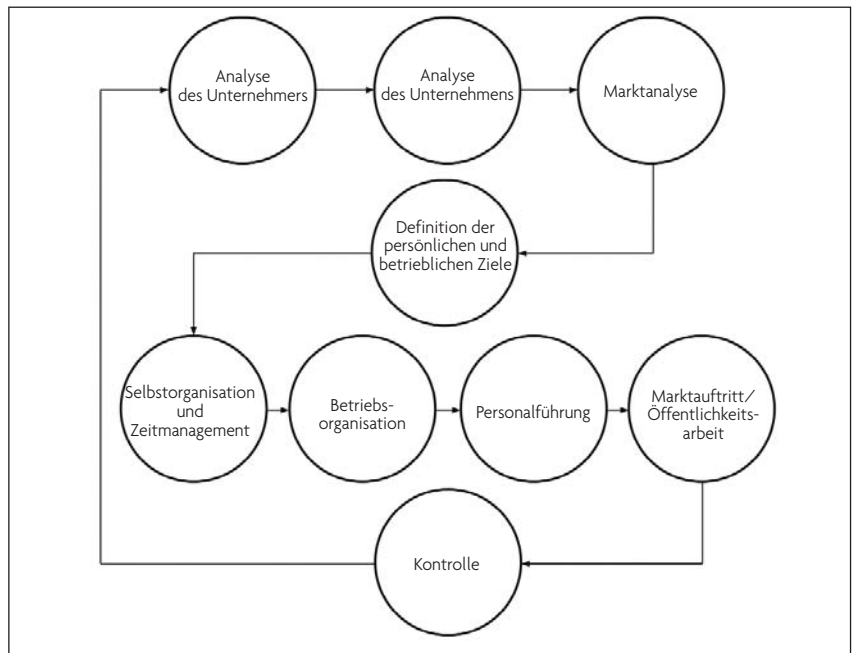
Diese Frage sollten Sie sich stellen...	Die Antwort auf diese Frage ist wichtig, weil...
Im welchem Leistungsbereich will ich in Zukunft mein Geld verdienen?	Wenn Sie Ihren Leistungsschwerpunkt im Unternehmen gefunden haben, dann muss Ihre Betriebsorganisation auf diesen Leistungsschwerpunkt hin abgestimmt sein. Das betrifft auch die Organisation der Mitarbeiter vor Ort beim Kunden.
Wie viele Stunden will ich pro Woche arbeiten?	Wer das für sich definiert, weiß, wie er seine Personalorganisation aufbaut und ob er ggf. einen Stellvertreter für sich bestimmen muss. Es wird ihm schnell klar werden, welche Verantwortung er abgeben will und wie er diese abgegebene Verantwortung kontrollieren muss.
Bei welchem Arbeitsstil fühle ich mich am wohlsten? Will ich auf die Baustelle und die Ärmel hochkrepeln oder liegt es mir mehr, Kunden zu akquirieren oder Mitarbeiter zu führen?	Wenn Sie diese Frage beantwortet haben, dann wissen Sie, welche Betriebsgröße für Sie die ideale ist. Wer selbst die Ärmel hochkrepeln möchte, bei dem werden im Betrieb etwa fünf bis sechs Mitarbeiter beschäftigt. Wer darüber hinaus wächst, muss seinen Arbeitsstil ändern. Das bedeutet, Verantwortung abzugeben, mehr mit Kunden und Mitarbeitern zu kommunizieren und weniger selbst auf der Baustelle zu arbeiten.
Welchen Ertrag plane ich für das laufende Jahr und wie viel Geld davon möchte ich für meinen privaten Lebensunterhalt und wie viel davon in die private Altersvorsorge investieren?	Wer sich diese Frage nicht beantwortet, weiß nicht, wie er kalkulieren muss. Er kann weder seine monatliche BWA interpretieren noch bei sich abzeichnenden Fehlentwicklungen die Weichen rechtzeitig stellen. Dafür wird er seinen Mitarbeitern mehr »durchgehen« lassen und weniger konkrete Entscheidungen treffen.
Alle Unternehmer, die ihren 50. Geburtstag bereits hinter sich haben, müssen sich im Klaren sein, wie viele Jahre sie noch arbeiten wollen.	Die Suche nach einem Nachfolger wird nur möglich sein, wenn das Unternehmen rentabel arbeitet und wenn bereits frühzeitig die Weichen gestellt werden. Die Übertragung von Verantwortung an Mitarbeiter und Führungskräfte spielt dabei eine zentrale Rolle. Die organisatorischen Voraussetzungen müssen geschaffen werden.

Die Zielformulierung ist ein wesentlicher Teil des Marketing-Regelkreises und damit sehr wichtig

Bild 3: Der Marketing-Regelkreis:
Erfolgreiche Unternehmensführung gliedert sich in vier Ebenen, und zwar in die Ebene der Analyse (wo stehe ich?), die Ebene der Ziele (wo will ich als Mensch und als Unternehmer hin?), die Ebene der Maßnahmen, in denen die Selbstorganisation des Chefs vor der Betriebsorganisation steht, und die Ebene der Kontrolle. Nur wer klare Ziele definiert, kann auch kontrollieren – ohne klare Strukturen keine Chance zur Kontrolle

klar formulierten Regeln und Zuständigkeiten zu weniger Reibungsverlusten. Eine Person kann maximal sieben andere direkt führen. Das ist auch die Ursache dafür, dass der durchschnittliche Handwerksbetrieb – mit dem Inhaber als einziger Führungskraft – acht oder weniger Mitarbeiter beschäftigt. Wer mehr als sieben Mitarbeiter direkt führen muss, kann seinen Führungsaufgaben wie Delegation und Kontrolle nicht mehr nachkommen.

Ein Unternehmen, das über diese Mitarbeiter-Grenze hinaus wachsen



Quelle: Ordner »Erfolgreiche Unternehmensführung im Elektrohandwerk«

möchte, muss im ersten Schritt einen Stellvertreter für den Inhaber und dessen Aufgaben (Stellenbeschreibung) definieren. Die Stellenbeschreibung gibt dem

Stelleninhaber das zu erreichende Ziel vor.

