

5. Wie erreichen wir unsere Firmenziele?

Die Unternehmertätigkeit ist, wie gesagt, mit dem Motorsport vergleichbar: Ein Rennen zwischen Start- und Ziellinie entspricht im Wirtschaftsleben einem Bilanz- bzw. Geschäftsjahr. Vor Beginn der Rennsaison sollte feststehen, mit welchem Team, in welchen Disziplinen bzw. Leistungsklassen und bei welchen Wettbewerben man an den Start gehen will. Natürlich ist die Konkurrenz in den attraktiven Wettbewerben stärker. Auch stellt sich die Frage, ob ein Rennstall in den von ihm angestrebten Leistungsklassen konkurrenzfähig ist und mit seiner Strategie überhaupt kalkulierbare Siegchancen hat.

Im Wirtschaftsleben lauten entsprechende Fragen: Mit welchen personellen Ressourcen, mit welchen Produkten und Leistungen und in welchen Märkten oder Zielgruppen möchte ich meine Leistungen anbieten? Ist mein Unternehmen – mit seinen Produkten und Leistungen – so wettbewerbsfähig, dass es sich am Markt behaupten kann?

So wie der Rennfahrer, der mehrere Saisons in verschiedenen Disziplinen hinter sich hat, seine Erfahrungen nutzt, um sich für die nächste Saison vorzubereiten, so analysiert der Unternehmer das vergangene Geschäftsjahr und vergleicht seine Planung mit dem tatsächlichen Betriebsergebnis. Dabei stellt sich heraus, wie viele Ausfälle und Siege zu verzeichnen waren und wer schließlich Meister seiner Klasse wurde.

In guten wie in schlechten wirtschaftlichen Zeiten gibt es Wettbewerb sowie Angebot und Nachfrage. Solange ich mich bemühe, mit meinem Unternehmen im vorderen Feld mitzufahren, brauche ich mir keine Gedanken um meine Existenz zu machen. Denn diejenigen, die regelmäßig in die Punkte fahren, werden immer genügend Arbeit haben, um sich und ihre Mitarbeiter zu beschäftigen und nachhaltig das Unternehmen am Markt zu sichern.

Wer aufhört, sein Bestes zu geben, hört auf, gut zu sein!

Nur wer an sich und seinem Unternehmen ständig arbeitet und Optimierung anstrebt, wird ganz vorne dabei sein können. Unternehmer, die das beherzigen, sichern nachhaltig und langfristig ihre eigene Existenz und die ihres Unternehmens.

5.1 Ziele und Strategien

Das unternehmerische Denken kreist um Ziele, die man erreichen möchte. Das sind z. B. Rendite-, Umsatz- und Auftragsziele. Je genauer Sie diese definieren, desto leichter lässt sich der Weg festlegen, auf dem Sie diese Ziele erreichen können, und desto höher ist die Chance, sie zu verwirklichen.

Da das Unternehmen in der Regel finanzielle Unterstützung benötigt, ist eine gesunde Zusammenarbeit mit der Bank unerlässlich. Sowohl die Ziele als auch die Strategien zu ihrer Umsetzung sollten Sie als Unternehmer in einem Businessplan festgelegt haben. Diesen sollten Sie Ihrer Bank zwecks finanzieller Sicherung jederzeit vorlegen können (siehe Teil I, Kapitel 8 „Umgang mit der Bank“)

Normalerweise werden die Zahlen des vergangenen Jahres – beziehungsweise der letzten zwei bis drei Jahre – einer **Prognose** des nächsten Jahres zugrunde gelegt. Bei einer Unternehmensgründung ist das natürlich nicht möglich. Hier müssen Sie Ihre künftige wirtschaftliche Situation einschätzen, ohne auf praktische Erfahrungen zurückgreifen zu können. Das erschwert natürlich eine realistische Beantwortung der relevanten Fragen: Wie viele Mitarbeiter benötigen Sie? Wie viele Aufträge haben Sie sich vorgenommen, die Sie in welcher Zeit erledigen wollen/können? Welchen Umsatz wollen Sie mit Ihrem Personal erreichen?

Ab dem zweiten Jahr können Sie sich auf die Erfahrung des Vorjahrs stützen und erklären, aus welchen Gründen Sie ein Über- oder Unter-Soll erzielt haben. Der Rückblick ist sinnvoll, um aus Erfahrungen zu lernen. Eine Fixierung auf Vergangenes oder eine Regelanalyse ist jedoch gefährlich. Sie erweist sich im Hinblick auf kommende Risiken oder Chancen nicht selten als hemmend und trügerisch!

Wie werden Marktprognosen erstellt?

Nach welchen Kriterien sollten Sie planen? Eine Prognose enthält immer auch eine persönliche Komponente: Wie schätzen Sie als Unternehmer Ihren Markt ein? Dieser unterliegt zwar wirtschaftlich, politisch und/oder gesellschaftlich bedingten Schwankungen. Solche Entwicklungen können sich auf die Branche negativ auswirken. Doch auch als einzelner Unternehmer können Sie mithilfe Ihrer unternehmerischen Fähigkeiten gegen jeden Trend erfolgreich sein.

Ob in einer Rezession oder einer Phase des wirtschaftlichen Aufschwungs: Sie werden – innerhalb Ihrer Branche – immer versuchen, ganz vorne mitzuspielen. Eine Top-Position erfordert unternehmerische Weitsicht und die richtigen Entscheidungen. So müssen Sie z. B. herausfinden, an welchen Punkten globale Einflüsse Ihren eigenen Betrieb nicht betreffen und durch welche besonderen Produkte, Maßnahmen, Dienstleistungen oder alternative Portfolios Sie sich von der allgemein schwierigen Situation unabhängig machen können.

5.2 Geschäftsplanung: Das Unternehmensjournal

Ein Unternehmensziel, das lautet „Ich will Erfolg haben“, ist zu weit gefasst und führt Sie zu keinem konkreten Ergebnis. Vielmehr sollten Sie Ihren Weg zum Ziel so konkret und detailliert wie möglich beschreiben und dokumentieren. Daten und Fakten sind dabei auf realistische Durchführbarkeit und Erreichbarkeit hin zu überprüfen. Zu diesem Zweck empfehle ich, die alljährliche umfassende Planung in einem sogenannten **Unternehmensjournal** festzuhalten. Dieses stützt sich auf Statistiken, Marktanalyse sowie unternehmerische Erfahrungen und dokumentiert, wie Sie als Unternehmer Ihren Betrieb im Hinblick auf das laufende beziehungsweise kommende Geschäftsjahr einschätzen. Weniger der Einfluss der Weltwirtschaft oder Branchenskandale spielen hier eine Rolle als vielmehr Ihre individuelle Erfahrung sowie angepasste Strategemaßnahmen, die Sie für Ihr Unternehmen vorgesehen haben (siehe Teil I, Kapitel 8 „Umgang mit der Bank“).

Das Unternehmensjournal ist ein Hilfsmittel, mit dem Sie im laufenden Geschäftsbetrieb jederzeit den tatsächlich erreichten Stand mit der Planung abgleichen können.

Inhalte des Unternehmensjournals

Welche Inhalte sollten nun im Unternehmensjournal erfasst werden?

1. Persönliche Analyse des vergangenen Geschäftsjahrs
2. Strategische Maßnahmen
3. Notwendige Investitionen
4. Umsatzplanung
5. Gewinnprognose
6. Langfristige Unternehmensentwicklung
7. Auftragsbestand/in Verhandlung/in Aussicht
8. Persönliche Einschätzung für das kommende Geschäftsjahr

zu 1: Persönliche Analyse des vergangenen Geschäftsjahrs

Der Unternehmer erklärt aus seiner Sicht sachlich, wie das Betriebsergebnis einzuschätzen ist. Welche externen und internen Umstände haben es beeinflusst? Bewertet er es als gut oder schlecht, und warum jeweils? Er zieht ein entsprechendes Fazit.

zu 2: Strategische Maßnahmen

Hier werden Maßnahmen zur Geschäftspolitik und der Unternehmensausrichtung bewertet. Haben sich Maßnahmen nicht bewährt, überlegt man, wie Fehler künftig vermieden und Maßnahmen optimiert werden können.

zu 3: Investitionsmaßnahmen

Grundsätzlich gehören Investitionen zum Erhalt des Unternehmens dazu. An dieser Stelle wird konkret überlegt, welche größeren Anschaffungen zur Optimierung von Abläufen bzw. zur Qualitätsverbesserung von Produkten beitragen.

zu 4: Umsatzplanung

Einzelne Produktarten bzw. Sparten werden aufgeführt und u. U. mit Vorjahresreferenzzahlen verglichen. Eine Umsatzprognose erfolgt aus der Zusammenfassung der Umsatzzahlen aus den einzelnen Unternehmensbereichen.

Beispiel: Umsatzplanung im Vergleich

	Geschäftsjahr 2014	Geschäftsjahr 2015
Technische Isolierung	2.500.000,- €	3.000.000,- €
Brandschutz	200.000,- €	300.000,- €
Schallschutz	100.000,- €	200.000,- €
Trockenbau	900.000,- €	800.000,- €
sonstige Handwerksleistungen	400.000,- €	700.000,- €
Gesamtumsatz	4.100.000,- €	5.000.000,- €
Eigenleistung	78 %	65 %
Fremdleistung	22 %	35 %
Anteil Direktkunden/Gesamtumsatz	56 %	60 %
Anteil GU-Projekte ⁴ /Gesamtumsatz	10%	20 %

Vergleicht man die Umsatzentwicklung über die Jahre hinweg, kann man Rückschlüsse darauf ziehen, welche Bereiche besonders werthaltig sind.

⁴ GU-Projekte: Generalunternehmerprojekte

Beispiel: Umsatzentwicklung in Prozent

	Umsatzverteilung		
	2012	2013	2014
Direktkunden	40	65	62
Anlagenbau	56	34	36
Öffentliche Hand	3	0	0
Private Kunden	1	1	1,5
Kooperation	-	-	1,5
	Umsatzstruktur		
Technische Isolierung	76	63	61
Trockenbau	5	7	21
Brandschutz	12	15	5
Schallschutz	7	15	2,5
sonstige Handwerksleistung	-	-	10
Anteil Fremdleistung/Umsatz	15	29	22

zu 5: Gewinnprognose

Gewinnprognosen sind ein heikles Thema. Realistischerweise sollten Sie gegenüber der Bank einen geringfügig niedrigeren Gewinn prognostizieren, als Sie erwarten. **Hinweis:** Gehen Sie bei der Gewinnprognose immer vom schlechtesten Fall aus!

zu 6: Langfristige Unternehmensentwicklung

Dieser Teil des Unternehmensjournals enthält die Begründung für die nachhaltige Sicherung des Unternehmens und stellt dar, auf welche Weise die Betriebsstruktur langfristig gewinn- und wertsteigernd ausgerichtet wird.

zu 7: Auftragsbestand

Hier werden alle Aufträge erfasst, die schon erteilt sind, sowie diejenigen, die in Verhandlung bzw. in Aussicht gestellt sind. Dieser Überblick gibt Aufschluss über die Umsatzlage; zudem stärken diese Zahlen die Aussagekraft der Planung, was die Position des Unternehmers gegenüber der Bank stärkt. Nebeneffekt: Die Beschäftigung mit Marktpotenzialen eröffnet weitere Chancen für Neuaufträge.

zu 8: Persönliche Einschätzung für das kommende Geschäftsjahr

Unabhängig von der allgemeinen Wirtschaftslage wird hier auf der Basis von Fakten begründet, wie das eigene Unternehmen positioniert ist, d. h. beispielsweise, warum negative Wirtschaftstendenzen gerade auf das eigene Unternehmen nicht zutreffen.

Für das Unternehmensjournal gibt es keine Formvorschriften. Es geht viel mehr um die Inhalte als um die Aufmachung.

6. Projektmanagement

Standardisierte Abläufe bei regelmäßigen Aufträgen

Jeder Auftrag, jeder Kunde, für den Sie tätig werden, stellt zwar eine neue Herausforderung dar, aber im normalen Baustellen- bzw. Projektablauf sind immer wiederkehrende Abläufe standardisiert. Sie sollten vom Auftragseingang bis zur Rechnungsstellung immer gleich sein. Viel Zeit spart man, wenn grundsätzlich die Zuständigkeiten und der damit verbundene Bürokratismus geregelt sind: Wer kümmert sich um welche Dokumentationen (Aufmaß, Regieberichte, Bautagebuch), wer ist für die Abnahme zuständig, wer für die Vorbereitung zur Schlussrechnung, für Nachkalkulation, Rechnungsstellung, Mahnwesen u. v. m.? Arbeiten, die täglicher Routine unterliegen, erfordern kein besonderes Projektmanagement. Kleinaufträge, an denen nur wenige Mitarbeiter beteiligt sind, werden in einem sogenannten Projektbrief geplant und dokumentiert.

Schwierig wird es immer dann, wenn ein Auftrag außergewöhnlich ist und vom standardisierten Verfahren nicht erfasst werden kann. Dann handelt es sich um ein Projekt. An diesem Punkt beginnt Projektmanagement.

Wann wird Projektmanagement benötigt?

Projektmanagement kommt immer dann zum Einsatz, wenn man es mit individuellen Aufgabenstellungen zu tun hat, die umfangreich und zeitlich begrenzt sind, einen hohen Schwierigkeitsgrad und ein entsprechend hohes Risiko beinhalten. Die Systematik des Projektmanagements strukturiert jeden Projektablauf und erleichtert damit die Auftragsabwicklung.

In gewisser Weise beginnt Projektmanagement bereits vor der Abgabe eines Angebots. Der Unternehmer sollte sich zunächst über einige grundlegende Fragen Klarheit verschaffen, bevor er entscheidet, sein Unternehmen um den Auftrag ins Rennen zu schicken: Welche Risiken sind mit dem Auftrag

verbunden? Reichen die eigenen Kapazitäten aus? Verfügt der Auftraggeber über die nötige Bonität? Sind der Zeitrahmen und meine technischen Mittel realistisch? Sind alle notwendigen Projektetappen bekannt? Nach welchem Vertragsrecht soll das Projekt abgewickelt werden?

Projektmanagement ist ein Modell zur strukturierten Arbeitsabwicklung. Es verfolgt zwei Ziele: Zum einen muss der zeitliche Ablauf eines Projekts organisiert werden, damit alle Einzelarbeiten harmonisch ineinandergreifen und die Auftragsabwicklung zeitlich und qualitativ nach den Kundenerwartungen umgesetzt werden kann. Die Wahrscheinlichkeit, dass Projektmanagement Erfolg hat, erhöht sich, wenn es gelingt, Risiken zu reduzieren, die Teamarbeit zu fördern, alle auf das Ziel einzustellen, Informationsflüsse zu verbessern und den Projektfortschritt permanent zu kontrollieren.

Zum anderen müssen auch unternehmerische Rentabilitäts- und Qualitätsaspekte berücksichtigt werden: Der interne Aufwand des Projekts sollte möglichst effektiv und kostensparend gehalten werden.

Projektmanagement = Qualitätsmanagement

Da Projekte in der jeweiligen Ausführung sehr individuell sein können, müssen die einzelnen Etappen detailliert geplant werden. Die am Projekt beteiligten Personen werden zu einem Projektteam zusammengefasst und die Aufgaben und Schnittstellen genau definiert, damit Risiken und Missverständnisse auf ein Minimum reduziert werden. Das ist die Grundlage für ein professionelles Projektmanagement.

Visualisierter Projektablauf

Als hilfreich erweist es sich, wenn der Arbeitsablauf z. B. mit einem Flussdiagramm visualisiert wird. Notieren Sie sich die einzelnen Arbeitsschritte in der richtigen Reihenfolge und verschaffen Sie sich so einen Überblick darüber, welche Vorgänge aufeinander folgen oder parallel laufen und wo Sie Pufferzeiten einplanen sollten. Aus solchen Ablaufübersichten lassen sich detaillierte Zeit- und Ressourcenpläne ableiten, in die Sie folgende Informationen eintragen:

- Welche Lieferzeiten bestehen für welche Produkte, und wann muss ich mit welchen Lieferanten sprechen und Material disponieren?
- Wann brauche ich wie viel Personal für welche Arbeiten?
- Wann bin ich von anderen Gewerken abhängig?

Aufgaben der Planung

- Schärfen/Konkretisierung der Zieldefinition
- Unterstützung des Informationsaustauschs zwischen einzelnen Teams
- Einbeziehung von Ressourcen und Terminen
- Überwachung des gesamten Ablaufs

Projektphasen

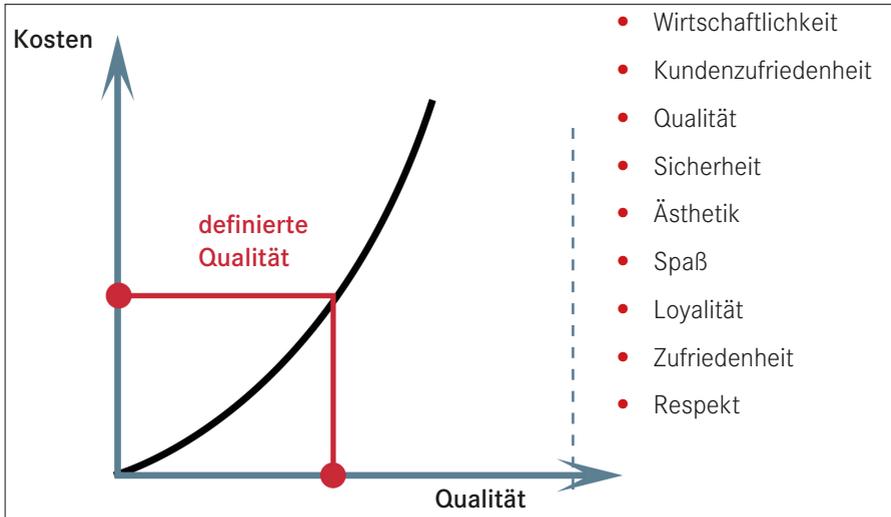
Aufträge im Handwerk lassen sich im Allgemeinen in drei Phasen gliedern: Mit dem Auftragseingang und der Definition der Aufgabenstellung beginnt das Projekt. Im Großen und Ganzen unterteilt es sich in die Abschnitte Planung, Durchführung und Abschluss.

6.1 Planungsphase

Nachdem Sie Ihre Leistung zu Ihrem kalkulierten Preis angeboten und der Kunde das Angebot angenommen hat, ist es nun Ihre Aufgabe, im Vorfeld das Verhältnis von **Qualität und Kosten** zu definieren. Während beim Verkauf eines fertigen Produkts kaum Schwankungen zu erwarten sind – z. B. die Waschmaschinen einer bestimmten Bauart gleichen sich alle –, muss im Handwerk für jeden Auftrag eine Vielzahl von Überlegungen angestellt werden:

- Bis zu welchem Grad ist der Auftrag wirtschaftlich rentabel?
- Welche Qualitätsmerkmale können entsprechend dem zur Verfügung stehenden Kostenrahmen erfüllt werden?
- In welchem Maß lassen sich ästhetische Aspekte und Serviceleistungen berücksichtigen?
- Welche Erwartung stellt der Kunde an uns?
- Wie kann man sich gegenüber den Kundenforderungen absichern?
- Wie kann ein hoher Grad an Zufriedenheit für alle Betroffenen realisiert werden?

Zwischen den beiden Polen „Qualität“ und „Kosten“ gibt es viele Aspekte, die in der Vorplanung ausgelotet werden müssen. Es macht dabei Sinn, die Perspektive des Kunden einzubeziehen, der andere Prioritäten als der Unternehmer hat.



Projektmanagement: Planungsphase

Wichtig: Durch die subjektive Wahrnehmung der Menschen werden einzelne Zielsetzungen unterschiedlich wichtig wahrgenommen!

Strategische Überlegungen

Darüber hinaus kann es Nutzenerwägungen geben, die außerhalb des aktuellen Projekts liegen und strategischer Natur sind, z. B. wenn man einen Kunden langfristig an sich binden möchte. Möglicherweise ist es sinnvoll, aus strategischem Interesse ein Projekt durchzuführen, selbst wenn es für den Unternehmer zunächst nicht wirtschaftlich ist.

Schließlich muss auch noch ermittelt werden, ob man über die erforderlichen Ressourcen verfügt, z. B. über genügend qualifizierte Mitarbeiter. Um Fehler auszuschließen und Widerstände gegenüber dem Projekt abzubauen, müssen alle Betroffenen die Zielvorgabe genau kennen und gemeinsam daran arbeiten, sie zu erfüllen. Handwerksleistungen müssen individuell geplant werden, und dazu gehört auch, alle Erwartungen zu kennen und auf ihre sachlichen, wirtschaftlichen und emotionalen Aspekte hin zu analysieren.

Teambildung im Projektmanagement

Alle am Projekt Beteiligten müssen zunächst gemeinsam bestimmte Regeln zur Projektabwicklung aufstellen. Dazu gehört beispielsweise die Klärung folgender Punkte und Fragen:

- a. **Verantwortung:** Wer kümmert sich um was? Wer darf was entscheiden beziehungsweise muss/darf was tun?
- b. **Informationsfluss:** Wer gibt wem wann welche Informationen weiter? (Termine für regelmäßige Besprechungen)
- c. **Kontrollmechanismen:** In welchen Intervallen wird der aktuelle Leistungsstand überprüft und dokumentiert?
- d. **Teamregeln:** Welche Konsequenzen hat die Nichterfüllung der zugewiesenen Aufgaben?

Basisanforderungen des Projekts

Die Basisanforderungen des Projekts werden schriftlich festgehalten, und zwar in einem Lasten- und/oder einem Pflichtenheft.

Das **Lastenheft** wird vom **Auftraggeber** verfasst und beschreibt, was dieser erwartet. Insbesondere enthält es eine Übersicht über die beabsichtigte Leistung, eine Funktionsspezifikation und Angaben über Ziele, Einsatz und Nutzen des Projektergebnisses, relevante technische Daten und Leistungen, gewünschte Qualitätsanforderungen, vertragliche Rahmenbedingungen (z. B. Teilleistungen, Gewährleistung, Vertragsstrafen), Anforderungen an das Projektmanagement des Auftragnehmers (z. B. Projektdokumentation) sowie evtl. erforderliche Ergänzungen.

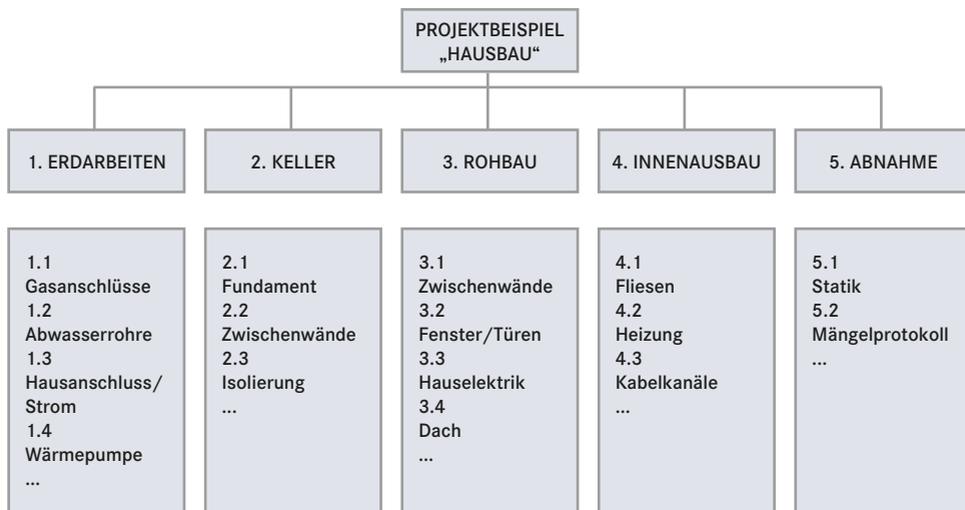
Das Lastenheft kann die Grundlage einer Anfrage bzw. von Vertragsverhandlungen sein, allerdings sollte man sich der kommunikativen Probleme bewusst sein, die hier lauern. Manchmal werden Lastenhefte von Auftraggebern verfasst, die sich fachlich nicht auskennen und wenig aussagekräftige Angaben machen. Hier müssen die „Alltagssprache“ des Anwenders und die produkt- und theoriebezogene Sprache des Auftragnehmers aufeinander abgestimmt werden.

Das **Pflichtenheft** verfasst der **Auftragnehmer**. Er beschreibt darin detailliert und vollständig, was sein Unternehmen leistet, um die Leistung in hoher Qualität zu liefern. Das Pflichtenheft dient als verbindliche Grundlage des zu schließenden Vertrags. Enthalten sind Angaben über eine grundsätzliche Spezifikation des zu erstellenden Produkts, Anforderungen an das Produkt und die spätere Verwendung, technische Rahmenbedingungen (Normen, Material, Optik), vertragliche Rahmenbedingungen (Gewährleistung, Teilleistung, Vertragsstrafen), Anforderungen an den Auftragnehmer

(Zertifizierungen, Zusatzqualifikationen) sowie Anforderungen an das Projektmanagement (Dokumentation, Controlling usw.). Für das Pflichtenheft besteht eine DIN-Norm (DIN 69905).

Ablaufplan

Das Projekt wird zeitlich wie inhaltlich strukturiert und in einzelne Phasen eingeteilt. Es sind Teilaufgaben zu definieren, und es ist zu klären, wer welche Aufgabenpakete übernimmt. Für sie werden (realistische) Termine festgelegt. Die Termine werden in drei bis fünf „Meilensteine“ gegliedert. Sie legen die wichtigsten Etappen fest, an denen der Prozess überprüft und ggf. nachgesteuert wird. Zusätzlich werden die Termine festgelegt, an denen die Aufgabenpakete sowie das Gesamtprojekt abgeschlossen sind. Zum Ablaufplan gehören auch eine Risikobewertung sowie eine Ablaufdokumentation.



Projektbeispiel Hausbau