



# 1. UPTODATE- UNTERNEHMERTAGE

Mittwoch, 28.01.2009 bis  
Freitag, 30.01.2009

ANREGUNG, WISSEN, ERFAHRUNGSUSTAUSCH

Mit freundlicher Unterstützung von:

**GIRA** **STIEBEL ELTRON** **IK** **KESSEL**

Technik zum Wohlfühlen

UPTODATE-Offensive<sup>©</sup>

**1. UPTODATE-Unternehmertage  
28. bis 30. Januar 2009**

© Verlag Frank-Michael Rommert, Beethovenstraße 25, 51643 Gummersbach,  
[www.rommert.de](http://www.rommert.de)

1. Auflage 2009

Umschlagkonzept: Grafik Design Team GmbH, 52499 Baesweiler

Korrektur: Silke Martin, Kriftel

Herstellung: Frank-Michael Rommert, Gummersbach

Druck: Druckerei Palm, Herbert Palm, Aachener Straße 157, 52499 Baesweiler

Printed in Germany

Alle Rechte vorbehalten

# Inhalt

---

Vorwort .....	4
---------------	---

## **Geschäftsmodelle mit Zukunft**

(Einführungsvortrag von Rolf Steffen) .....	6
---	---

## **Referentenprofile**

Markus Cosler .....	47
Gabi Hauch .....	48
Frank Hempel .....	49
Gunnar Johannsen .....	50
Dr. Michael Krumm .....	51
Gerd Leithe .....	52
Tobias Metz .....	53
Corinna Philippe-Küppers .....	54
Sieglinde Pietsch .....	55
Gabi Rüben-Dembowski .....	56
Udo Steffen .....	57

## **Unternehmerische Freiheit, Verantwortung und Zukunft**

(Schlusswort von Rolf Steffen) .....	58
--------------------------------------	----

<b>Die Basisbibliothek des deutschen Handwerks</b> .....	67
--	----

# Vorwort

---

*Unternehmergeist ist das Saatgut.  
Steuern, pflegen, wachsen ist das Tagwerk.  
Erfolg und Wohlstand ist die Ernte.*

Liebe Kolleginnen, liebe Kollegen,

anlässlich der 1. UPTODATE-Unternehmertage trafen Unternehmerinnen und Unternehmer zusammen, um den Unternehmergeist zu stärken, um Erfahrungen beim Steuern, Pflegen und Wachsen zu diskutieren, um Erfolgs- und auch manche Lernerfahrung auszutauschen.

Doch wir wollten Ihre Gedanken und Zeit bei den 1. UPTODATE-Unternehmertagen nicht nur auf die Ihnen täglich begegnenden Aufgaben und Herausforderungen lenken, sondern Ihnen im Rahmen der Veranstaltung Zeit und Ruhe geben, Ihre Gedanken zu sammeln, sich auf Ihre Ziele zu besinnen, Ihren Unternehmergeist noch einmal zu nähren; Zeit, um im Kreis erfolgreicher Unternehmerinnen und Unternehmer innezuhalten und durchzuatmen.

„Eigentum verpflichtet.“ So steht es im Artikel 14 im zweiten Absatz unseres Grundgesetzes. Weiter heißt es: „Sein Gebrauch soll zugleich dem Wohle der

Allgemeinheit dienen.“ Diesem Anspruch werden Sie als verantwortungsvolle Unternehmerin und verantwortungsvoller Unternehmer täglich gerecht. Sie bringen sich ein, mit voller Kraft, oft über alle Maße. Sie bieten Kunden, Mitarbeitern und Gesellschaft durch Ihr Engagement einen großen Nutzen. Um das zu leisten, benötigen wir Kraft; viel Kraft. Finden wir als verantwortungsvolle Unternehmer ausreichend Zeit und Raum, um neue Kräfte zu sammeln und zu pflegen, was uns wertvoll ist? Trotz bester Vorsätze und ehrlichem Versuch müssen wir immer wieder feststellen, dass persönliche und familiäre Interessen mal wieder hinten an gestellt werden. Es ist nichts Neues: Wesentlich für erfolgreiches Unternehmer-Sein ist ein gesunder Unternehmergeist, der in regelmäßigen Phasen Entspannung, Besinnung auf das Wichtige und Nahrung findet. Werden wir auch dieser Verantwortung uns selbst gegenüber gerecht?

Sie haben die Tage im Konferenzzentrum Rolduc genutzt, um gemeinsam mit Ihrem Lebenspartner im Kreis von Gleichgesinnten und Freunden Ihrem Unternehmergeist neue Nahrung zu geben.

Sie haben diese Tage für sich genutzt, für Ihr Wohlbefinden. Sie haben die Fachbeiträge, Workshops und Einzelsprechstunden zur Orientierung und Kursfindung besucht. Wir haben uns über abwechslungsreiche Hör- und Gesprächsrunden, über eine gute Zeit miteinander gefreut. Und vor allem über Sie!

Dieses Heft dokumentiert einen Ausschnitt der 1. UPTODATE-Unternehmertage und gibt Ihnen die Möglichkeit, manches in Ruhe nachzulesen.

Herzliche Grüße,

A handwritten signature in black ink, reading 'R. Steffen'. The signature is fluid and cursive, with a large initial 'R'.

Rolf Steffen  
und das gesamte kompetenz[team]handwerk

# Geschäftsmodelle mit Zukunft

---

Etwa 8 Prozent sollten es heute sein, heute, am 29. Januar 2009. Ca. 20 Prozent müssen es schon Mitte März sein. Und ca. 80 Prozent Mitte Oktober. Heute liegen also noch 92 Prozent vor uns, ehe wir hoffentlich wieder mit hundertprozentiger Zielerreichung ein erfolgreiches Geschäftsjahr abschließen. Die Rede ist von Umsatzerfüllung, vom Überlebenskampf und von unvorhersehbaren Entwicklungen in unserem Wirtschaftssystem, wie wir sie seit dem Zweiten Weltkrieg in Europa nicht mehr erlebt haben – so die Prognosen zum Jahreswechsel 2008/2009.

Schlagworte der letzten Tage:

- Kurzarbeit bei Autobauern, Zehntausende Mitarbeiter betroffen
- Umsatzeinbrüche, wie noch nie erlebt
- Größte Herausforderung seit dem Zweiten Weltkrieg
- Finanzkrise kostet Tausende Arbeitsplätze
- Experten wissen nicht, wo die Reise hingeht
- Regierung plant Rettungspakete

Liebe Kolleginnen und Kollegen, ich möchte die Gelegenheit nutzen, Ihnen anlässlich der UPTODATE-Unternehmertage, zu denen ich Sie alle auf das Herz-

lichste begrüßen darf, Mut zu machen. Mut für mehr Unternehmergeist. Denn schon immer waren es die schwierigen Zeiten, in denen sich zeigte, welche Geschäftsmodelle wirklich erfolgreich waren. Es sind die schwierigen Zeiten, in denen verdeckte Schwächen oder auf Sand gebaute Fassaden zusammenbrechen. In schweren Zeiten werden auch auf gutem Fundament fußende Unternehmen angegriffen. Diese können sich im Wettbewerb jedoch behaupten, denn letztlich sind die Auswirkungen schwerer Zeiten immer ein sich verstärkender Wettbewerb.

### **Antworten von solchen, die sich berufen fühlen**

Ich möchte Fragen stellen, mit denen wir uns als Handwerksunternehmer täglich auseinandersetzen müssen, um die Zukunft unserer Unternehmen zu gestalten. Fragen, auf die wir jeden Tag, insbesondere auch unaufgefordert, viele Antworten bekommen – von solchen, die sich hierfür berufen fühlen.

Sich berufen fühlen als Volksvertreter, die uns mit immer neuen Ideen für gerechte Abgaben, oft als „Steuererleichterung“ deklariert, und jüngst mit dem Wahnwitz einer Zwanganleihe gerade das abnehmen, mit dem wir unsere Mitarbeiter bezahlen, Investitionen tätigen und Arbeitsplätze schaffen ... und die sich selbst für die dann einsetzende staatliche Wohltätigkeit und ihre persönliche Großzügigkeit, bitte möglichst medienwirksam, feiern lassen.

Zu oft wird vergessen, dass alle staatlichen Förderprogramme, alle Konjunkturprogramme und Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen von den Unternehmen und seinen Mitarbeitern, die Steuern zahlen, finanziert werden. Man könnte sagen, der Staat – in persona zahlreiche Politiker – gibt den Unternehmen und ihren Mitarbeitern lediglich das zurück, was man ihnen zuvor oft sehr trickreich abverlangt hat.

Doch leider klafft eine zu große Lücke zwischen steuerlichen Einnahmen und den wohl tätigen Rückvergütungen. Ohne ins Detail abzugleiten, sei nur die – meiner Meinung nach – zu große Zahl der Landesparlamente und Landesregierungen angeführt. Teilweise völlig überschuldet und zahlungsunfähig als Folge der unverhältnismäßig großen Verwaltungsanstalten, die mit immer neuen Reglementierungen Kosten produzieren, die für gute Bildung, unser

Gesundheitssystem sowie für die Schaffung und Erhaltung einer optimalen Infrastruktur fehlen.

Sich berufen fühlen, das gilt auch für angestellte Manager von Global Playern, denen schon vor Antritt ihres Zeitarbeitsverhältnisses eine Abfindung zugesichert wurde, die die meisten Handwerker in 40 Jahren Berufstätigkeit nicht erarbeiten können.

Viel zu oft werden Handwerksunternehmer, die mit Haut und Haaren haften, mit angestellten Geschäftsführern verglichen, die sich im schlimmsten Fall mit einer komfortablen Abfindung zu Ruhe setzen oder eine neue Stelle suchen können.

Sich berufen fühlen auch Banker, die seit Jahren den Mittelstand mit Rating-Szenarien drangsaliieren, um ihre Machtgelüste und Gier zu befriedigen. Die mit unseriösen Umsatzrenditen wie beispielsweise 25 Prozent Forderungen aufstellten, die sich nur durch Zocken und Abzocken erwirtschaften lassen, nicht jedoch mit seriöser Geschäftstätigkeit, nicht mit Leistung, die auf Wertschöpfung basiert.

Ich möchte Behauptungen aufstellen, die insbesondere den sogenannten „Berufenen“ für unseren Wohlstand nicht gefallen.

Alles dies soll, mit einer gehörigen Portion Selbstkritik gesalzen, aus der Lebenserfahrung eines Handwerksunternehmers geschehen, denn nur diese habe ich persönlich sammeln können – und in über 25 Jahren, so darf ich sagen, habe ich diese sogar lieben gelernt.

Warum ich das tue? Ja, darauf kann ich schon jetzt am Anfang eine Antwort geben: Weil ich immer noch daran glaube, dass es sich lohnt, für werteorientiertes Unternehmertum und für das Wohlergehen von Mitarbeitern, Kunden und der Gesellschaft zu kämpfen. Denn ohne Wohlergehen unserer Gesellschaft ist auch kein wohlergehendes Unternehmertum möglich.

## Konsequenzen

Nun zu den Fragen, nach deren Beantwortung ich strebe:

- Wem sollten Unternehmen in der Zukunft wie nutzen?
- Was muss das Ziel von Geschäftsmodellen mit Zukunft sein?
- Was müssen wir verändern, damit kleine und mittelständische (inhabergeführte) Unternehmen auch künftig ihre unverzichtbare Aufgabe für das Wohlergehen erfüllen können?

Wenn wir das Ziel von „Geschäftsmodellen mit Zukunft“ definieren wollen, dann setzt dieses voraus, dass wir wissen, welches die Zielgruppen sind, denen die Geschäftstätigkeit dienen soll, und selbstverständlich auch die Wünsche und Erwartungen der Zielgruppen kennen. Lassen Sie uns damit beginnen. Die Frage lautet somit:

### Wem sollten Unternehmen in der Zukunft wie nutzen?

Hierbei rücke ich fünf Zielgruppen näher in den Fokus. In alphabetischer Reihenfolge sind das:

1. Gesellschaft
2. Kinder/nachfolgende Generationen
3. Kunden
4. Mitarbeiter
5. Unternehmerinnen und Unternehmer

Bewusst benenne ich diese Zielgruppen in alphabetischer Reihenfolge, denn ich empfinde es schon als eine große Herausforderung, diese fünf Zielgruppen in eine priorisierende Reihenfolge zu bringen.

Lassen Sie mich dennoch einen Versuch unternehmen, eine Reihenfolge zu wählen. Gerne bin ich bereit, diese jederzeit aufs Neue infrage zu stellen. Für die heutigen Betrachtungen möchte ich die nachfolgende Reihenfolge wählen, welche ich auch begründen möchte:

#### *1. Die Unternehmer*

Das sind die Chefs und deren Familien in inhabergeführten Handwerksunternehmen. Andere Anteilseigner sind oft eben keine Unternehmer – wie in

mittelständischen Unternehmen verschiedene Gesellschafter oder in börsennotierten Unternehmen die Aktionäre. Sie sollen in meiner gewählten Reihenfolge ausdrücklich nicht gemeint sein.

*Begründung:* Weil es die Inhaber sind, über dessen Eigentum wir nach unserer Rechtsauffassung und unserem aktuellen Wirtschaftssystem hier sprechen. Sie, die Inhaber, stellen ihren Mitarbeitern ihr Kapital, ihre Werkzeuge und betrieblichen Einrichtungen zu Verfügung. Sie sind es, die Arbeit für Mitarbeiter erst möglich machen und dafür gutes Einkommen zahlen. Ein Einkommen, aus dem Steuern und Zahlungen an die Sozialkassen fällig werden.

Die Unternehmer sind es, die für alle Aktivitäten des Unternehmens haften, mit ihren Geschäftsanteilen als Gesellschafter und auch mit ihrem privaten Vermögen, meist sogar mit dem Erbe der Eltern, mit den eigenen Rücklagen für eine Altersversorgung und mit allem, was sie für ihre eigenen Nachkommen manchmal vielleicht in 40 Jahren geschaffen haben.

### *2. Die Mitarbeiter*

In allen Unternehmen sind das die Menschen, die die Produkte und Dienstleistungen entwickeln, herstellen, verkaufen und all das leisten, was das Unternehmen ausmacht.

*Begründung:* Weil sie es sind, die den Erfolg (Einnahmenüberschuss) des Unternehmens ausmachen. Weil sie es sind, die Produkte entwickeln, herstellen und verkaufen. Und weil sie es sind, die unsere Kunden täglich begeistern. Sie, unsere Mitarbeiter sind es, die mit ihrer Begeisterung, mit ihren Ideen und mit ihrem Engagement für die gemeinsame Sache Arbeit, auch harte Arbeit erst lebenswert machen.

### *3. Die Kunden*

Für alle Unternehmen gilt: Das sind die Menschen, die uns ihr Vertrauen und oft mühevoll verdientes Geld geben, Geld, mit dem wir Material kaufen, Löhne bezahlen und Gewinn ausschütten.

*Begründung:* Weil die Kunden es sind, die das Funktionieren unserer Unternehmen erst ermöglichen. Weil ohne sie die beste Leistung keinen Wert hätte. Denn Leistung gewinnt erst an Wert, wenn sie gekauft wird.

#### 4. Die Gesellschaft

Den Bürgern in unserer Nachbarschaft, in der Gemeinde oder der Stadt und unserem Land, in dem wir unser Unternehmen betreiben.

*Begründung:* Weil es unsere Gesellschaft ist, die uns Rahmenbedingungen bietet zur Entfaltung unserer unternehmerischen Kreativität. Weil es die Infrastruktur unserer Stadt ist, die wir nutzen, um unsere Produkte herzustellen und unsere Dienste anzubieten. Weil es unser Land ist, in dem wir Gestaltungsspielraum und Rechtssicherheit genießen für unternehmerische Freiheit und Aktivität.

#### 5. Unsere Kinder

Die nachfolgenden Generationen werden einmal die Verantwortung übernehmen, wenn wir das Ruder abgeben, denn wir sind die Verwalter ihres Erbes. Damit meine ich auch die Umwelt, in der wir heute und in der unsere Kinder künftig leben. Die Freiheit, unsere Meinungsfreiheit, die demokratische Rechtsform, die wir gestalten, weiterentwickeln und auch hinterlassen. Die Bildung, die wir bieten und die entscheidet über künftige Entwicklungen und die Wettbewerbsfähigkeit unserer Wirtschaft, und die soziale Sicherheit, die die Basis für weiteres Wohlergehen in unserem Land ist.

Nun zu der nächsten Frage:

#### **Was erwarten Unternehmer für ihre Geschäftstätigkeit?**

Entsprechend meiner Priorisierung möchte ich auf die Wünsche vieler Unternehmerinnen und Unternehmer eingehen, so wie ich es in zahlreichen Gesprächen erfahren habe.

Ja, Geldverdienen wird immer wieder als ein Ziel (nicht *das* Ziel) von Unternehmen genannt. Und ... ist das etwas Schlechtes? Nein, denn die allermeisten Menschen, die täglich einer Arbeit nachgehen, tun dies, um Geld zu verdienen. Um ein gutes und wenn möglich auch ein sehr gutes Einkommen zu haben.

Wenn ich „sehr gutes Einkommen“ sage, dann meine ich nicht unseriös, überzogen und unverhältnismäßig – dabei denke ich an das Verhältnis zur tatsächlichen Wertschöpfung, das Unternehmer tatsächlich dem Unternehmen bieten.

Den Nutzen, den sie mit ihrer Geschäftstätigkeit allen Zielgruppen bieten. Die Verhältnismäßigkeit muss auch im Einklang zur Leistung der Mitarbeiter stehen.

Andererseits hat das bekannte Zitat von Sir Winston Churchill immer noch Berechtigung:

*„Es gibt Leute,  
die halten den Unternehmer für einen räudigen Wolf,  
den man totschiagen müsse.*

*Andere meinen, der Unternehmer sei eine Kuh,  
die man ununterbrochen melken könne.*

*Nur wenige sehen in ihm, was er wirklich ist,  
nämlich das Pferd, das den Karren zieht.“*

Immer wieder, wenn Top-Manager wieder einmal wegen strafwürdiger Machenschaften in der Presse für Schlagzeilen sorgen, führen Verallgemeinerungen dazu, dass alle Unternehmerinnen und Unternehmer mit in Verruf kommen.

Zahlreiche Verallgemeinerungen lassen einen wesentlichen Unterschied zwischen Unternehmern/Unternehmerinnen und angestellten Managern außer Acht: Die persönliche Haftung. Selbstständige Handwerker und Inhaber von Handwerksunternehmen haften fast immer mit ihrem gesamten Vermögen. Dies ist auch bei geschäftsführenden Gesellschaftern einer GmbH meist der Fall. Denn die scheinbare beschränkte Haftung wird von Banken meist umgangen.

Dazu erlebte ich erst im letzten Jahr Folgendes: Wir, das heißt die Team Steffen AG, hatten eine Immobilie erworben. Ein Ferienhaus an der Nordsee. Ein frei stehendes Wohnhaus mit zwei Ferienwohnungen. Wirklich schön ;)) ) Solide massive Bauweise, beste Lage – 300 Meter vom Deich entfernt, großes Grundstück, einfach klasse.

Klar war für uns, dass wir eine Grundrenovierung durchführen würden. Also: Neue Wärmedämmung im Dach, neue Bäder – so wie es den Ansprüchen eines Fachunternehmens für „BadRäume“ entspricht. Komplette Erneuerung der

Elektroinstallation und Heizungstechnik, zusätzliche Dachgauben, komplett neue Fußböden und vieles mehr. Allein der Kaufpreis von ca. 150.000 Euro sollte finanziert werden. Alle Nebenkosten, Steuerung und die komplette Renovierung sollte aus der laufenden Geschäftstätigkeit finanziert werden. So weit unser Plan. Ein neutrales Wertgutachten eines vereidigten Sachverständigen, bereits vom Makler auf den Weg gebracht, bestätigte den Wert der Immobilie. Ja, bei genauer Betrachtung war erkennbar, dass der Kaufpreis sogar günstig ausgefallen war.

Eine Anfrage eines befreundeten Finanzberaters bei der von ihm vorgeschlagenen Bank, der größten deutschen Privatbank, lautete, ob die Finanzierung ohne private Haftung der Unternehmensgesellschafter (bei uns als Aktiengesellschaft die Aktionäre) und ohne Haftung der Geschäftsführer (des Vorstandes) möglich sei.

Nach eingehender Prüfung der sofort vorgelegten Bilanzen der letzten Jahre, nach Vorlage der aktuellen BWA und nach Prüfung des Wertgutachtens wurde uns zugesagt, dass die Finanzierung ohne Bürgschaft vorgenommen werden könne. Auch über den Zinssatz fanden wir verhältnismäßig schnell Einigkeit gemäß meinen Erwartungen. Denn die Bank war ja mit der Immobilie als Sicherheit, die durch die Renovierung eine erhebliche Preissteigerung erfahren würde, sehr gut bedient. Die besonders begehrte Lage fand im Übrigen im Wertgutachten keine Berücksichtigung, weil dieses sich ausschließlich auf die Bewertung der Bausubstanz bezog. Darüber hinaus verfügte die Bank über eine weitere Sicherheit: die Haftung der Aktiengesellschaft mit ihrem gesamten Vermögen. Eine überdurchschnittliche Eigenkapitalquote und ein nachweislich stabiler und guter Geschäftsverlauf. Das sollte reichen.

Nun kam es zur Unterzeichnung der Kreditverträge, der Banker, der uns bis dahin persönlich nicht bekannt war, wollte uns selbst aufsuchen, um gleichzeitig unser Unternehmen genauer kennenzulernen und um eine Basis zu schaffen für weitere Geschäfte. In freundlicher Atmosphäre wurde über die Immobilie gesprochen und auch darüber, dass diese aufgrund der Lage und der umfangreichen Renovierung eine sichere Kapitalanlage für das Unternehmen darstellt. Auch die Tatsache, dass die Immobilie unseren Mitarbeitern zur Verfügung stehen solle, um zum Vorzugspreis – natürlich mit versteuertem geldwerten Vorteil – Urlaub zu machen. Es war ein gutes Gespräch. Dann, nach der Kür des

Treffens, kam die Pflicht, und zwar die Vertragsunterzeichnung. Alles hatte er bestens vorbereitet. An der Stelle, wo ich unterschreiben sollte, klebten kleine Zettel mit einem freundlichen Hinweis, hier bitte zu unterzeichnen. Das ging alles fix, denn unser Freund hatte die Verträge genau geprüft und wir mussten nicht mehr alles Wort für Wort lesen, sondern nur noch zur letzten Sicherheit die wichtigsten Einträge wie Namen, Daten, Eurobeträge und Zinssatz kontrollieren. Ruck, zuck waren die Verträge unterschrieben. Doch dann lag da als Letztes noch eine Bürgschaftserklärung vor mir, die ich als Vorstand auch unterzeichnen sollte.

Was? Ich? Wie das? Unser Freund zuckte zusammen, er war genauso überrascht wie wir. Was soll das, genau das war doch Gegenstand unserer vorausgegangenen Verhandlungen. Uns war doch ausdrücklich zugesagt worden, dass die vorhandenen Sicherheiten, der Wert der Immobilie, die Haftung der AG ausreichten. Nun das. Passen Sie auf, jetzt kommt der Hammer. Denn wir waren immer noch der Meinung, es handelt sich hier um einen Irrtum, der sich gleich auflösen würde. Doch der Banker erklärte uns, dass es sich nicht um einen Irrtum handelte, sondern dass das ganz normal sei. Ohne jegliche private Haftung ging so was gar nicht. So etwas würde es bei seiner Bank – und schließlich er sei schon über 20 Jahre für die Kreditvergabe zuständig – überhaupt nicht geben. Wir müssten uns irren, wollte er uns damit sagen. Denn, und das müssten wir doch verstehen, wenn wir hundertprozentig vom Erfolg des Vorhabens überzeugt wären, dann wäre ja auch eine persönliche Bürgschaft nur der Beweis für diese hundertprozentige Überzeugung. Ohne diese Überzeugung bzw. Unterschrift könne die Bank auch nicht das Risiko übernehmen. Dann kam sie, die Frage: „Herr Steffen, Sie sind doch wirklich vom Erfolg überzeugt, Sie stehen doch voll hinter diesem Vorhaben?“ – Fragende Blicke – Wie konnte ich das verneinen? Als ich das bejahte, meinte er freundlich, dann wäre es ja für mich kein Problem, wenn ich auch die Bürgschaft über das Gesamtvermögen unterschreiben würde.

An dieser Stelle lief bei mir das Fass über. Nur unter größter Anstrengung konnte ich die Beherrschung wahren und erklären, dass genau das die Machenschaften sind, die die Banken in Verruf gebracht haben. Einerseits von ihren guten kleinen Kunden/Unternehmern vielfache Sicherheiten einzufordern, um das eigene Risiko auf null herunterzufahren, und andererseits unverantwortlich mit dem Vermögen der Anleger umzugehen.

Sicherlich wollen Sie wissen, wie die Geschichte ausgegangen ist. Die bereits unterzeichneten Verträge wurden auf der Stelle zerrissen. Das Gespräch war für mich beendet. Eine Woche später nach einer Intervention unseres Freundes, dessen Glaubwürdigkeit auch auf dem Spiel stand, kam der Herr Banker wieder. Jetzt waren die Verträge wie vereinbart, lediglich eine für die Renovierungszeit auf wenige Wochen befristete Bürgschaft für einen kleinen fünfstelligen Betrag sollte ich akzeptieren, denn während der Renovierung würde die Immobilie zeitweise an Wert verlieren. Dem konnte oder wollte ich nicht widersprechen, dafür wollte ich auch gerne einstehen. Ansonsten gab es keine private Haftung. So wie es meiner Meinung nach von Anfang an hätte sein sollen.

Doch ich glaube, dass viele Unternehmerkollegen in schwierigen Situationen kaum die Chance haben, so zu reagieren, wie wir es tun konnten. Viele müssen dann in der Not eine private Bürgschaft unterschreiben, und damit ist die sich aus der Haftungsbeschränkung ableitende beschränkte Haftung für GF und Vorstände untergraben. Die allermeisten haben sogar schon bei der Eröffnung des Geschäftskontos eine allumfassende persönliche Haftung übernommen, ohne sich dessen und der möglichen Folgen bewusst zu sein.

Darüber hinaus wird ein weiterer Aspekt oft falsch bewertet. Angestellte Manager haben ein vereinbartes Gehalt, dieses bekommen sie ungeachtet der betriebswirtschaftlichen Entwicklung oder auch Entwicklung der Wertschöpfung des Unternehmens pünktlich monatlich ausgezahlt. Ihr Einkommen ist im Gegensatz zum Einkommen der allermeisten Unternehmerinnen und Unternehmer sicher. In Handwerksunternehmen ist das ganz anders. Alle Einzelunternehmer, aber auch die allermeisten geschäftsführenden Gesellschafter wissen, dass sie am Anfang eines Jahres – mit Ausnahme der Bezirksschornsteinfegermeister – nicht wissen, was am Ende des Monats oder des Jahres übrig bleibt. Es ist vielmehr sogar so, dass, wenn es einmal eng wird, als Erstes am eigenen Einkommen gespart wird, ehe man die Einkommen der Mitarbeiter neu bewertet.

Viele Handwerksunternehmer sind, würde man die für Unternehmen geleisteten Arbeitsstunden hochrechnen, verglichen mit dem Anspruch von angestellten Mitarbeitern, völlig unterbezahlt. Das tatsächliche Einkommen entspricht für viele Unternehmer-Familien in keiner Weise der Leistungen, die sie für die Erhaltung der Unternehmen und der Arbeitsplätze bringen. Denn würde man insbesondere die Leistung der vielen Familienmitglieder, welche als stille Helfer

zahlreich, oft jedoch unentgeltlich mitarbeiten, mit einrechnen, dann würde das Missverhältnis zwischen Familieneinkommen und Einsatz noch deutlicher ausfallen.

Nun zu den Wünschen und Erwartungen der ersten der weiter vorn fünf benannten Zielgruppen:

### **Welche Wünsche verbinden *Unternehmer* mit ihrem Tun?**

Hier sind werteorientierte Unternehmerinnen und Unternehmen angesprochen, die für viel mehr eintreten, als es die eben ausgeführten finanziellen Aspekte erkennen lassen. Sie lieben es, auch mal Urlaub zu machen, bitte auch einmal im Jahr drei Wochen an einem Stück. Sie wollen die Möglichkeit haben, den Sonntag arbeitsfrei mit der Familie zu erleben. Die Freude und Wertschätzung im Umgang mit Menschen, Kunden wie Mitarbeitern, ist für sie der Lohn für überdurchschnittliches Engagement. Für viele ist es befriedigend, wenn sie die Entwicklung junger Menschen verfolgen, die sie persönlich oder im Unternehmen ausbilden durften. Auch sie streben nach einer sicheren Zukunft, das heißt, dass auch für den Fall einer Erkrankung der Fortbestand des Unternehmens gesichert ist.

### **Welche Wünsche verbinden *Mitarbeiter* mit ihrer Tätigkeit?**

Nun zu der von mir an zweiter Stelle genannten Zielgruppe der Geschäftstätigkeit inhabergeführter Handwerksunternehmen: Die Mitarbeiter. Sie sind es, die die Ziele und damit den Erfolg der Unternehmen realisieren. Auch sie verbinden Wünsche mit ihrer Tätigkeit und wollen, dass sich diese erfüllen.

Auch hier soll an erster Stelle das Einkommen genannt sein, ich denke, dies ist legitim. Denn wer von unseren Mitarbeitern geht schon arbeiten, weil es ihm sonst langweilig ist oder das Leben in der Familie zu stressig ist? Nein, auch hier gilt in unserer Gesellschaft: ohne Moos nichts los. Doch auch Geld allein macht nicht glücklich. Arbeit ist viel mehr als Broterwerb. Arbeit ist Befriedigung zahlreicher Bedürfnisse. Bedürfnisse nach Anerkennung, Selbstbestätigung, Entfaltung der eigenen Talente, Pflegen von sozialen Kontakten und vieles mehr. Das Sprichwort „Arbeit macht Spaß oder krank“ hat meines Erachtens wirkliche Berechtigung.

Mitarbeiter wünschen sich, Teil des Unternehmens und Teil des Erfolges zu sein, den sie mit ihrem Engagement erst möglich machen. Sie wünschen sich, dass die in den meisten Unternehmensphilosophien wohlformulierten Ansprüche auch im Handeln des Managements Ausdruck finden. So gibt es eine klare Diskrepanz der Wirklichkeit zu folgender Firmenphilosophie: „Bei Nokia steht der Mensch im Mittelpunkt. Teamgeist, Respekt vor dem Einzelnen, Fairness und offene Kommunikation sind bei Nokia gelebte Werte. Unsere Mitarbeiter haben diese Einstellung in ihrer täglichen Arbeit in höchstem Maße verinnerlicht.“

Im Gegensatz zu dieser Philosophie wurden die Mitarbeiter zur bloßen Manövrierarmee in einem von Profitsucht getriebenen Spiel. Es ist unmenschlich, dass eine in der Presse angekündigte Entlassung von Tausenden von Mitarbeitern meist zum sprunghaften Anstieg eines Aktienkurses führt – ausgelöst durch die Raffgier der Investmentmanager oder deren Auftraggeber. Mitarbeiter wünschen sich ein faires, aber auskömmliches und gesichertes Einkommen, mit dem auch Zukunftspläne gestaltet werden können, ohne dass durch Arbeitslosigkeit der Traum vom eigenen Häuschen zum Albtraum wird. So auch in unserer Stadt geschehen, als die Firma Mitsubishi in Alsdorf eine zuvor großzügig geförderte Produktionsstätte aufgab. Mit dem Bekanntwerden der Schließung haben Banken die Baufinanzierungen der Kontoinhaber, die zwei oder mehr Einkommen von Mitsubishi als monatliche Buchung verzeichnen, neu bewertet. Mit der Folge, dass die Schließung für viele zum privaten finanziellen Fiasko wurde.

### **Welche Erwartungen haben unsere Kunden?**

Kunden erst an dritter Stelle zu nennen, ist mir nicht leichtgefallen. Doch mit Blick auf die Geschäftstätigkeit von Unternehmen trifft das Sprichwort „Mein Hemd ist mir das nächste“ doch die Realität. Wenn diese unchristliche Einstellung und menschliche Unzulänglichkeit jedoch dazu führt, dass Unternehmen das Vertrauen ihrer Kunden in schändlichster Weise missbrauchen, wie erst kürzlich in China geschehen – sechs Kleinkinder starben und 300.000 weitere Babys litten an Nierenbeschwerden mit bleibenden Schäden, weil profitgierige Panscher Milch mit Wasser streckten und dann mit Melamin versetzten, das für Kinder hochgiftig ist, um bei Qualitätskontrollen einen höheren Proteingehalt vorzutäuschen –, dann kann das Vertrauen der Kunden auch nicht mit einer weiteren Verletzung des Menschenrechts – der Hinrichtung der Täter, wie bereits

geschehen – wiederhergestellt werden. Die den Eltern der verstorbenen Babys gezahlte – bitte entschuldigen Sie das Wort – „Entschädigung“ von umgerechnet 22.000 Euro verspottet das unsägliche Leid der Menschen nochmals.

Kunden wünschen sich einen echten Nutzen und Verlässlichkeit, denn jeder Kunde tritt mit einem Vertrauensvorschuss in Vorleistung. Kunden haben auch das Recht, den eigenen Vorteil zu suchen und den besten Preis für ihr Geld zu erhalten. Allerdings darf dies nicht dazu führen, dass dadurch selbstzerstörerische Prozesse in Gang gesetzt werden. Wenn beispielsweise Vorteilssucht und Habgier dazu führen, den Lohn für eine Arbeitsstunde auf 4 oder 5 Euro festzusetzen. Oder wenn die Mittäterschaft am beabsichtigten Versicherungsbetrug oder an Steuerhinterziehung als Bedingung gemacht wird für die Auftragserteilung.

Grenzwertig ist auch die Auftragsvergabe von öffentlichen Auftraggebern, wenn offensichtlich dem Preis jegliche seriöse Grundlage fehlt. Zumal die Auftragsvergabe erst durch die Steuereinnahmen der verantwortungsbewussten Unternehmerinnen und Unternehmer sowie der Arbeitnehmer, die redlich gesetzliche Verpflichtungen erfüllen, möglich wird.

Die Summe aller Arbeitgeber, Mitarbeiter und Kunden ist zwar schon eine große Teilmenge unserer Gesellschaft, jedoch kommen bei der Betrachtung dieser Zielgruppe noch weitere Aspekte in Betracht. Lassen Sie mich einmal auf die guten bis sehr guten Rahmenbedingungen eingehen, die wir als Bürger, ob nun als Arbeitgeber oder Arbeitnehmer, vorfinden. Die Infrastruktur der Bundesrepublik ist auf dieser Welt immer noch beispielhaft, auch wenn wir vielleicht an der einen oder anderen Stelle von anderen Ländern überholt wurden. Doch auch hier wird deutlich, dass wir insbesondere dann, wenn wir den Fokus über 20 und mehr Jahre fassen, eine herausragende Situation genießen dürfen.

### **Welche Erwartungen hat die Gesellschaft?**

Weil vieles in unserer Gesellschaft verbesserungswürdig ist, hat die Gesellschaft doch ein berechtigtes Interesse daran, dass die gebotenen Rahmenbedingungen von der Infrastruktur über das Bildungssystem bis zur freiheitlichen und demokratischen Rechtsordnung von allen Unternehmen gestützt werden. Dass alle Unternehmen und damit auch alle in unserer Gesellschaft aktiv mitwirkenden Menschen ihren Beitrag dazu leisten, das Allgemeinwohl zu stärken. Dieses

umso mehr, weil unsere Kinder und solche Menschen, die sich nicht aktiv einbringen können, Rechte und Wünsche haben, die nicht vergessen werden dürfen. Weil wir das Erbe unserer Kinder verwalten, sei es unsere Umwelt, die wir auch ererbt haben, oder die wunderbare Tatsache, dass wir in Frieden etwas gestalten dürfen.

Diese sicherlich unvollständige Bewertung der Geschäftstätigkeit von Unternehmen und die Aufzählung verschiedener Wünsche führen fast automatisch zu der Frage. Wie kann denn ein allgemeingültiger Maßstab für unternehmerisches Handeln definiert werden? Und da ich heute auch sehr deutlich Banker, angestellte Manager, Investmentmakler und spekulierende Aktionäre angesprochen habe, möchte ich diese jetzt mit einbeziehen.

Es geht um die Antwort auf die Frage: Was kann ein allgemeingültiger Anspruch für unternehmerisches Handeln sein? Ein Anspruch, den sich auch Banker, wie Aktionäre zu eigen machen können, steht meines Erachtens schon in unserem Grundgesetz, wenn auch in einem anderen Zusammenhang.

Jeder Bundespräsident, jeder Bundeskanzler und alle Bundesminister geloben dies gemäß Eidesformel bei ihrer Vereidigung. Da heißt es nach Art. 56 (und Art. 64) GG:

*„Ich schwöre, dass ich meine Kraft dem Wohle des deutschen Volkes widmen, seinen Nutzen mehren, Schaden von ihm wenden, das Grundgesetz und die Gesetze des Bundes wahren und verteidigen, meine Pflichten gewissenhaft erfüllen und Gerechtigkeit gegen jedermann üben werde. (So wahr mir Gott helfe.)“*

Es bedarf wohl keiner großen Anstrengung, diese Formulierung auf unseren Beitrag für verantwortliches Handeln als Unternehmer, Banker, Lehrer, Staatsdiener und Führungskraft zu übertragen und an der Tätigkeit, die wir ausüben, festzumachen.

### **Was es zu verhindern gilt!**

Gerne möchte ich heute diesen allgemeingültigen Anspruch auch konkretisieren. Doch zuvor möge mir erlaubt sein, zwei Entwicklungen anzusprechen, die es zu verhindern gilt.

Das Erste, was es zu verhindern gilt, ist, dass wir Vertrauen künftig in Ypsilanti messen, der neuen Maßeinheit für Misstrauen. Es darf nicht sein, dass die blinde Machtsucht dazu führt, alle Prinzipien über Bord zu werfen. Um Haaresbreite wäre diese Dreistigkeit erfolgreich gewesen. Etwa die Hälfte der hessischen Politiker wäre bereit gewesen, den Wortbruch zu ertragen und sich das schlechte Gewissen mit neuer Macht ausreden zu lassen. Wo sind wir hingekommen, dass dieser Wortbruch so leicht gerechtfertigt werden kann? Wie sicher sind dann noch die von mir eben noch gelobten Rahmenbedingungen wie Rechtssicherheit oder Demokratie.

Das Zweite, was es zu verhindern gilt, ist der Versuch, Verluste von Banken, die aus der Gewinnsucht und der Akzeptanz unzulässiger Risiken heraus entstanden sind, mit staatlicher Hilfe zu bezahlen. Dass das Fortbestehen von maroden Banken ermöglicht wird, indem so ein irrsinniges Vorhaben wie die Einrichtung einer Bad-Bank mit Steuergeldern möglich gemacht wird.

Ich will nicht sagen, dass leichtfertig die Ersparnisse zahlreicher Kleinanleger riskiert werden sollen und unsere Regierung untätig sein soll. Es kann jedoch auch nicht sein, dass dank staatlicher Eingriffe Risikoanlagen und damit die völlig unseriösen Renditen von zahlreichen Spekulanten und die teils unseriösen Gehälter von Bankern und Managern mit Steuergeldern finanziert werden.

Wenn ich den Werbeslogan einer Bank „Leistung aus Leidenschaft“ etwas verändere, dann wird deutlich, was die Leistung vieler Banker für Unternehmer und Häuslebauer tatsächlich bedeutet: „Eine Leistung, die Leiden schafft!“

Oder wird dann mit staatlicher Schuldenfinanzierung auch eine Bad-Company eingerichtet, welche uns beispielsweise uneinbringliche Forderungen bezahlt? Dann bitte ohne Skontoabzug! Wenn dies möglich wird, dann ist es Zeit, darüber nachzudenken, ob die soziale Marktwirtschaft am Ende ist und Unternehmertum überhaupt noch eine Zukunft hat.

Nein, nein, nein, ich denke, wir sind noch zu retten, doch nicht wenn wir es den drei Affen gleichtun und wegsehen, wenn der Anblick unerträglich ist, wenn wir unsere Ohren verschließen, weil das Unrecht zum Himmel schreit, wenn wir sprachlos bleiben, weil uns die Worte im Hals steckenbleiben, weil wir uns die Hosen vollmachen.

Bitte entschuldigen Sie, wenn ich mich vielleicht etwas im Ton vergriffen habe. Ausdrücklich sei gesagt, dass viele Manager, Banker und Politiker gute Arbeit leisten. Ja, sogar mehr tun, als es ihre Pflicht ist. Es ist daher auch unzulässig, immer im Plural zu sprechen oder gar die gesamte Bankenszene zu verunglimpfen. So arbeiten in den zurzeit in Rede stehenden Banken viele Mitarbeiter, die mit den Machenschaften einzelner Personen nichts zu tun haben und die ebenfalls Opfer und nicht Täter sind.

Zudem werden auch aus dem Kreis der Unternehmer immer wieder einzelne wegen krimineller Machenschaften, Ausbeutung und Pflichtverletzung auffällig. Dieses beziehen wir ausdrücklich nicht auf uns, und wir lassen es auch nicht zu, dass dadurch die ganze Unternehmerschaft in Misskredit gebracht wird.

### **Was können wir als Unternehmer verändern?**

Doch heute möchte ich die Gelegenheit nutzen und sagen, was mir in den letzten Wochen in vielen Gesprächen um und über die Finanzkrise aus Unternehmermund, von Rentnern und von Kindern und Jugendlichen bestätigt wurde. Es wird Zeit, dass wir uns einmischen, „denn es geht um unsere Zukunft“, so war oft zu hören.

Deshalb soll der Fokus auf unser Tun gerichtet werden. Darauf, was in unserer Macht steht, was wir tun können, um die Zukunft zu gestalten. Eine Zukunft, die hoffen lässt und nicht Angst und Schrecken verbreitet. Eine Zukunft, die alle Zielgruppen erreicht und unsere Wirtschaftskraft stärkt.

Deshalb die Frage: Was müssen wir verändern, damit kleine und mittelständische (inhabergeführte) Unternehmen auch künftig ihre unverzichtbare Aufgabe für unser Wohlergehen erfüllen können?

Dies ist viel mehr, als landläufig, auch in Unternehmerkreisen, angenommen wird. Oder bedarf es wirklich weiterer gesetzlicher Reglementierungen wie der zurzeit debattierten Mitarbeiterbeteiligung? Muss uns vorgeschrieben werden, wann wir unser Unternehmen öffnen müssen oder welche Märkte wir bedienen müssen?

Ich denke, es ist an der Zeit, das Heft des Handelns selbst in die Hand zu nehmen. Wir wissen, was wir wollen, wir haben unsere Handlungsgrundsätze im Handwerkerkodex formuliert und an die Eidesformel angelehnt: „Nutzen mehren, Schaden abwenden, zum Wohle aller, mit ganzer Kraft und Pflichtbewusstsein (und ich füge für mich hinzu: so wahr mir Gott helfe).“

Die Herausforderungen in unserer Zeit sind im Übrigen unverändert. Das war vor Jahrzehnten nicht anders:

- Markt sichern und ausbauen
- Know-how bereitstellen und weiterentwickeln
- Organisation permanent optimieren
- Kapitalzugang sichern und Finanzierung realisieren

Verändert haben sich nur die Schwierigkeitsgrade. Der Know-how-Wettbewerb hat sich beschleunigt, die Produktzyklen verkürzen sich und damit steigt der Weiterbildungsbedarf stetig. Doch parallel dazu haben sich auch die Weiterbildungsangebote entwickelt, denken wir nur an die zahlreichen Informationsquellen im Internet, an Fernstudienlehrgänge oder E-Learning und Online-Seminare.

Lassen Sie uns nicht über die gestiegenen Schwierigkeitsgrade lamentieren, sondern nach Möglichkeiten suchen, diese heute und morgen zu meistern, und zwar mit Leichtigkeit. Es ist vielmehr eine Sache unserer Einstellung, ob wir die Herausforderungen annehmen oder nicht. Und letztlich eine Folge täglichen Trainings.

Unseren ungeteilten Respekt sollten auch die Unternehmer erhalten, die für sich andere Ziele definieren. Die nicht den täglichen Mehrkampf mit allen Unternehmenselementen gleichzeitig aufnehmen wollen und sich auf ihre Stärken besinnen, um Bestleistung in einer Spezialdisziplin zu bieten. Darauf möchte ich jedoch erst später eingehen.

## **Der Markt**

Beginnen wir mit dem Unternehmenselement Markt. Zahlreiche Einflüsse haben den Markt in der letzten Zeit verändert. Ich möchte einige aufzählen, ohne diese zu beklagen oder zu werten:

- Die Wiederherstellung der deutschen Einheit und die daraus entstandene Wettbewerbsverzerrung durch staatliche Förderprogramme
- Die Öffnung der Märkte innerhalb der Europäischen Union und dessen Erweiterung nach Osten und damit die direkte Konfrontation mit Sozialstandards, die wir nur noch von Erzählungen unserer Großeltern kennen
- Die Änderung der Handwerksordnung und die damit verbundene Öffnung des Marktes für Wettbewerber ohne meisterliche Qualifikation
- Das Eintreten von Kommunen und Energiekonzernen in den klassischen Markt von Handwerkern mithilfe öffentlicher Mittel
- Nicht zu vergessen der Eingriff von Industrieunternehmen in Handwerksmärkte durch den Aufbau von eigenen Service- und Dienstleistungsorganisationen.

Damit stieg die Zahl der Wettbewerber, und es ist zu erwarten, dass weitere Wettbewerber aus noch weiter entfernten Märkten auch dem deutschen Handwerk Konkurrenz machen werden.

Andererseits veränderten sich auch die Wettbewerbsbedingungen. Das gewachsene Lohnniveau wurde von neuen Marktpartnern beispielsweise aus dem osteuropäischen Ländern angegriffen und führte zu Kundenendpreisen, die hiesige Unternehmen nicht anbieten können, ohne die Löhne ihrer Mitarbeiter erheblich zu beschneiden.

Ergebnis der Marktentwicklung ist: Der Marktanteil von Handwerksunternehmen wird zusehends kleiner und die Renditen schmäler. Die finale Entwicklung ist der Überlebenskampf zahlreicher Handwerksunternehmerinnen und Unternehmer.

Darüber dürfen auch nicht die Zwischenhochs der letzten zwei Jahre hinwegtäuschen, in denen die Marktnachfrage zeitweise für alle Anbieter ausreichend war. Trotz dieser vorübergehenden guten Auftragslage blieben die Erträge von Handwerksunternehmen jedoch weit hinter den Erfordernissen zurück.

Immer deutlicher zutage tritt die Tatsache, dass die Grundregeln der Marktwirtschaft – Angebot und Nachfrage bestimmen den Preis – schon lange nicht mehr funktioniert. Trotz großer Nachfrage, die teils zu erheblichen Lieferzeiten führte, weil die Nachfrage deutlich größer als das Angebot war, blieb der

Marktpreis für ein auskömmliches Einkommen von Handwerksunternehmern unzureichend.

Die aktuelle Finanzkrise und die damit einhergehende Angst, das ist die schlimmste Begleiterscheinung, und die damit verbundene Kauf- und Investitionszurückhaltung wird in den nächsten Monaten weiter die Situation für Handwerksunternehmen verschärfen. Es wird sich zeigen, was als Sprichwort bekannt ist: Schwere Zeiten sind nur gut für gute Unternehmen.

### **Exkurs: Wenn der Traum zum Albtraum wird**

Lassen Sie mich zur Verdeutlichung einen kleinen Exkurs machen und eine Betrachtung anstellen mit der Überschrift: Wenn der Traum der Selbstständigkeit zum Albtraum wird.

Praktische Arbeit, etwas herstellen, Kunden beraten, zahlreiche Kontakte pflegen, in der eigenen Werkstatt arbeiten oder mit dem eigenen Werkstattfahrzeug im Kundeneinsatz – so stellen sich viele Menschen den Arbeitstag des selbstständigen Handwerkers vor.

Nach der Ausbildung einige Jahre Berufserfahrung sammeln, dann den Meistertitel erlangen – und schon verschafft der eigene Betrieb die gewünschte unternehmerische Freiheit. Sein eigener Herr sein, für das eigene Portemonnaie arbeiten und für gute Arbeit einen guten Lohn erhalten, dies sind die Ziele, für die viele bereit sind, als Selbstständige auch mehr zu arbeiten.

Die Realität zeigt: Viele selbstständige Handwerksmeister würden lieber heute als morgen aufhören. Denn der Alltag eines selbstständigen Handwerksmeisters sieht anders aus, als viele sich das am Anfang vorstellen konnten. Sicherlich, dass man als Selbstständiger mehr arbeiten muss als ein Angestellter, ist den meisten wohl bewusst und auch kein Problem, weil sie ihren Job gerne tun. Doch das Ergebnis der vielen Arbeit haben sich die meisten oftmals anders vorgestellt.

Mit der Gewerbebeanmeldung unterschreiben viele auch gleichzeitig den mehrjährigen Verzicht auf einen dreiwöchigen Jahresurlaub. Aus der angestrebten Freiheit werden schleichend immer mehr Zwänge. Statt der geliebten selbstständigen praktischen Arbeiten füllt sich der Tag mehr und mehr mit ungelieb-

ten administrativen und kaufmännischen Aufgaben. Die einstige Sicherheit, sein Handwerk zu beherrschen, weicht immer mehr dem Gefühl der Unsicherheit, ohnmächtig im Marktgeschehen zu sein. Es wächst die Angst, die Sprache der Banken oder des Finanzamtes nicht zu verstehen und im Dschungel immer neuer Reglementierungen und Vorschriften unterzugehen.

Die Familie, zu deren Vorteil man ja auch den Weg in die Selbstständigkeit wählte, wird zum Verlierer, denn immer wieder müssen Familie, Freunde hintanstellen. Selbst unerlässliche Bestandteile von Lebensqualität wie Gesundheit und Hobbys müssen hinter den unternehmerischen Interessen zurückstehen. Das Ergebnis ist mindestens Frust.

Lieber Kolleginnen und Kollegen, an dieser Stelle möchte ich auf einen wichtigen Umstand hinweisen. Ich möchte mit meinen Ausführungen nicht oberlehrerhaft wirken. Nein, im Gegenteil, ich möchte gerne zugeben, allerdings mit einem Ausdruck des Bedauerns: Ich bin theoretisch immer noch besser als praktisch. Warum ich das an dieser Stelle sage, hat einen ganz aktuellen Grund. Meine Frau, meine heimliche Beraterin, liest beispielsweise alle meine Texte vor der Veröffentlichung. So auch diesen Text. Und genau die Stelle, wo ich davon sprach, dass die Familie oft hinter unternehmerischen Belangen zurückstehen muss, hat sie mir deutlich markiert. Solche Hinweise bekomme ich immer wieder, immer wenn ich meinen eigenen Ansprüchen untreu werde. Letztlich kam ein Hinweis morgens beim Ankleiden. Was steht heute an, war ihre Frage. Sie wollte wissen, ob ich im Büro bin oder im Seminar oder anderswo. Dann kam der Hinweis, kurz und knapp, aber treffend: Mein Schatz, wenn du das nächste Mal ein Seminar zum Thema Zeitmanagement hältst, dann hör einmal zu. So viel zu Anspruch und Wirklichkeit.

Zurück zum Frust vieler Handwerksmeister, die keine Aussicht haben, ein Minimum an Lebensqualität zu bewahren. Einfach die Selbstständigkeit beenden geht nicht, denn schließlich hängt die Existenz der Familie und nicht selten die gesamte Altersversorgung vom Erfolg des Unternehmens ab. Fast immer ist das gesamte Vermögen im Unternehmen gebunden und nicht selten ist man mit der Inanspruchnahme von Krediten noch weitere Verpflichtungen eingegangen.

Viele hangeln sich mit minimalen Gewinnen von Monat zu Monat und von Jahr zu Jahr, ohne den wirklichen Durchbruch zu schaffen. Oft droht gar die Insol-

venz. Und wo wird dann gespart? Am eigenen Verdienst. Viele selbstständige Handwerksmeister arbeiten viel, haben interessante Aufträge, verdienen aber nichts mehr. Viele verdienen, bezogen auf die tatsächlich geleisteten Arbeitsstunden, weniger als angestellte Mitarbeiter oder Meister in vergleichbarer Angestelltenposition.

Auch wenn die Situation völlig unbefriedigend ist, die Konsequenz lautet: Weitermachen und die Flucht nach vorne antreten, also wachsen. Die Annahme ist häufig anzutreffen: Wenn das Unternehmen wächst, also mehr Techniker beschäftigen kann, dann können weitere Mitarbeiter im Büro eingestellt werden und den Chef unterstützen und damit bekommt er mehr Freiräume, sprich: mehr Zeit für sich, Familie usw. An dieser Theorie mag etwas Wahres dran sein. Vorausgesetzt, es gelingt uns, eine Unternehmensorganisation aufzubauen, in der der Chef nicht mehr für Akquisition, Verkauf, Umsatzzielerfüllung, Sicherung der Produktivität und Qualität zuständig ist und sich dieses auch unter wirtschaftlichen Aspekten leisten kann. Mit einer Organisation, in der der Chef sich allein den Chefaufgaben widmen kann, kann es möglich sein, dass sich die angestrebte Freiheit, Zeit für Familie und Hobby und auch der angemessene Unternehmerlohn einstellt. Doch dieser Weg ist weit, sehr weit. Letztlich bleibt immer die Herausforderung, das Erreichte zu sichern.

Nun trägt mein Vortrag ja den Titel: Geschäftsmodelle mit Zukunft, deshalb dürfen Sie erwarten, dass ich Wege aufzeigen will, die dem Handwerk eine erfolgreiche Zukunft versprechen.

### **Ein Blick auf die Innung**

Doch zuvor noch ein Blick auf unsere eigene Handwerkerorganisation, die Innung. Die wesentlichen Aufgaben der Innung nach der Handwerksordnung (Gesetz zur Ordnung des Handwerks) habe ich der freien Enzyklopädie Wikipedia entnommen.

Mit den zwei erstgenannten Aufgaben möchte ich mich als Erstes beschäftigen. Diese sind:

- Förderung der gemeinsamen gewerblichen Interessen ihrer Mitglieder
- Pflege des Gemeingeistes und der Berufsehre sowie Förderung eines guten Verhältnisses zwischen Meistern, Gesellen und Lehrlingen

Ohne auf die Historie von Handwerkervereinigungen in der Gründungszeit einzugehen, möchte ich doch behaupten, dass sich Zweck und Ziele der Innungen in den Jahrhunderten so stark verändert haben, dass diese regelmäßig einer neuen Bewertung bedürfen.

Vorausgeschickt sei, dass ich mir durchaus der guten und funktionierenden Innungen, der Obermeister, die sich für die Gemeinsamkeiten und die Interessen aller Mitglieder uneigennützig einsetzen, bewusst bin. Doch denke ich, dass diese Oasen der Vertrautheit unter konkurrierenden Marktpartnern heute – und ich sage ausdrücklich bedauerlicherweise – eher die Ausnahmen sind.

Die Marktveränderungen der letzten Jahrzehnte und insbesondere der letzten 20 Jahre haben – so unsere Erfahrungen – auch an den Möglichkeiten von Innungen gezehrt, ihren Mitgliedsbetrieben echten Nutzen zu bieten.

Auch ich habe noch eine Zeit kennengelernt, in der es selbstverständlich war, Mitglied einer Innung zu sein. Ohne dass mir jemand vor über 25 Jahren genau den Nutzen erklären musste, war es für mich selbstverständlich, als selbstständiger Handwerksmeister meiner Innung beizutreten, das war – man könnte sagen – Ehrensache.

Nun, so wie sich der Markt von einem Verkäufermarkt zu einem Käufermarkt veränderte, das heißt von einem Markt, in dem Kunden auf Handwerker warteten, zu einem Markt, in dem Handwerker im harten Wettbewerb um Kunden kämpfen, so haben sich auch die Möglichkeiten von Innungen verändert. Ich spreche bewusst von Möglichkeiten, denn es erscheint mir nicht möglich, dass Innungen in der (noch immer) bestehenden Form überhaupt eine Zukunft haben. Abgesehen von den Aufgaben, sich um Inhalte der Ausbildung zu kümmern oder bei Streitigkeiten zwischen Mitgliedern und ihren Auftraggebern zu vermitteln, gibt es, resultierend aus dem entstandenen Verdrängungswettbewerb, wenige gemeinsam zu vertretende Marktinteressen.

Das liegt insbesondere in der Tatsache begründet, dass die Mitglieder einer Innung sich immer aus einer Stadt oder einem Landkreis rekrutieren. Uns, der Team Steffen AG, ist es beispielsweise nicht möglich, der Innung Aachen-Stadt beizutreten. Weil Alsdorf zum Landkreis gehört, müssen wir der Innung Aachen-Land angehören, wenn wir unseren Fachverband unterstützen wollen. Diesen

müssen wir unterstützen, denn er leistet zumindest in NRW sehr wertvolle Arbeit für alle Mitgliedsbetriebe und indirekt sogar für solche Betriebe, die nicht Mitglied einer Innung sind.

Zurück zur Innung. Der Zusammenschluss in Stadt und Kreisgrenzen führt also in erster Linie zu einem Zusammenschluss von Wettbewerbern und weniger zu einem Zusammenschluss von gleichen Interessen. Unter Wettbewerbern schließen sich bestimmte Zusammenarbeiten jedoch aus. Das, denke ich, sollten wir ehrlich zugeben und uns keine gemeinsamen Interessen vorgaukeln, wo sie offensichtlich gegensätzlich sind.

Genannt sind hier:

- Kundengewinnung im gleichen Revier
- Entwicklung und Sicherung von Alleinstellungsmerkmalen
- Know-how und Marketing für die Marktbearbeitung

Letztlich sind das alle Merkmale, die uns einen Wettbewerbsvorteil gegenüber unseren direkten Wettbewerbern verschaffen.

Dies mussten wir auch erfahren, obwohl ich in dieser Situation nicht wirklich eine Wettbewerbssituation erkennen konnte. Was war geschehen? Etwas verkürzt: Wir wollten unsere Bäderausstellung erneuern. Das war nach vier Jahren einfach überfällig. Für uns selbstverständlich war, dass wir das Rad nicht neu erfinden. Kurzerhand haben wir unseren Großhändler für Sanitärtechnik eingeladen, um mit Ausstellungsleiter und Geschäftsführer zu erörtern, wie wir das Projekt idealerweise angehen. Schnell war klar, von unserem Großhändler würden wir mit besten Kräften unterstützt werden. Auch von der Sanitärindustrie konnten wir großzügiges Entgegenkommen erwarten. Nun galt es, sich gute Ausstellungsmodelle anzusehen. Denn das beste Bild kann man sich bei einer realen Inaugenscheinnahme machen. Kostspielige Fehler lassen sich am besten vermeiden, wenn man auf die Erfahrung von Kollegen zugreifen kann, die eine funktionierende und zeitgemäße Lösung betreiben, so unsere Erkenntnis. Genau diese eine gute Lösung hatte, so führte der Ausstellungsleiter unseres Großhändlers aus, ein Kollege von uns erst jüngst realisiert. Er nannte den Namen, wie schön, es war ein Kollege, den ich erst vor wenigen Wochen zu einem gemeinsamen Gespräch mit unserem Fachverband in unseren Betrieb eingeladen hatte. Er war auch gekommen und wir hatten ein interessantes Ge-

sprach geführt. Ja, eingeladen hatte ich ihn, weil er unser Innungs-Obermeister war. Der Großhändler wollte sich um einen Besuchstermin bei diesem Kollegen bemühen, um anschließend auch noch einen Termin in einer anderen Ausstellung wahrzunehmen. So könnten wir – unsere drei Meister, der Verkaufsleiter und ich – in kürzester Zeit alles erfahren, was für die weitere Planung erforderlich sein würde.

Völlig überrascht waren wir, als uns der Verkaufsleiter anrief und mitteilte, dass sich dieses Vorhaben wohl nicht realisieren ließe. Die Erklärung war ebenso einfach wie irritierend, unserem Kollegen war es nicht recht, uns, also mich und meine drei Meister, in die Geheimnisse seiner Ausstellung Einblick zu geben. Ungläubig hat erst meine Sekretärin versucht, den „Irrtum“ in mehreren Telefonaten mit der Frau unseres Kollegen aufzuklären, und letztlich habe ich in einem Telefonat mit meinem Kollegen erfahren, dass es ihm sehr wohl mit seinen Vorbehalten sehr ernst wäre. Er könnte mir zwar am Telefon einige Tipps geben, aber dass wir mit vier Leuten durch seine Ausstellung laufen, das wollte er nicht. Es sei gesagt, dass die Ausstellung unseres Kollegen ca. 50 Kilometer von unserer Betriebsstätte entfernt liegt. Ich kann mich nicht erinnern, jemals mit diesem Kollegen im Wettbewerb um einen Kunden gestanden zu haben.

Die Konsequenz war der Austritt aus der Innung nach über 20 Jahren Mitgliedschaft. Nach Intervention durch unseren Fachverband, in dem ich auch jahrelang engagiert war und dessen Arbeit ich unbedingt unterstützen wollte, sind wir nach einem Jahr wieder beigetreten, doch mit diesem Erleben war auch die Arbeit meines Bruders im Innungsvorstand erledigt, wie überhaupt unser Engagement auf dieser Ebene.

Auch wenn dieses Verhalten für uns völlig unverständlich ist, denke ich doch, dass der Wettbewerbsgedanke oft wirklich ein verständliches Hindernis für eine Zusammenarbeit auf Innungsebene sein kann. Deshalb muss die Struktur von Innungen unbedingt reformiert werden. Hier trifft die Indianerweisheit zu: Reiter, wenn du merkst, dass dein Pferd tot ist, dann steige ab.

### **Eine Interessengemeinschaft von Gleichgesinnten**

Was wir brauchen, ist eine Interessengemeinschaft von wirklich Gleichgesinnten. So hat es erst vor wenigen Tagen ein Kollege bei einem Regionaltreffen

der UPTODATE-Teilnehmer in München zum Ausdruck gebracht, der sagte: „Hier lebt der Innungsgedanke.“ Ein anderer sagte in der gleichen Runde: „Hier habe ich 10 Unternehmerfreunde gewonnen.“ Das sind doch starke Worte, oder?

Eine andere Gruppe von UPTODATE-Teilnehmern hat sich bereits zusammengefunden, um im Kollegenkreis auch die heißen Themen der kaufmännischen Betriebswirtschaft zu behandeln und dazu jeweils die letzte Bilanz und die aktuelle BWA auf den Tisch zu legen.

Ähnliche Erlebnisse hatten wir bei allen RegionalTreffen, auch in Kiel, Berlin, Mannheim und auch in Nordrhein-Westfalen.

Es zeigt sich deutlich, dass, wenn sich Kollegen zusammenfinden, die nicht im direkten Wettbewerb stehen, die gemeinsamen Interessen offen besprochen werden können.

Ein Kollege sagte einmal: „Mit wem soll ich denn meine Probleme sonst besprechen? Hier sind Unternehmerinnen und Unternehmer, die mich verstehen können. Hier sind Kollegen, die auch über ihre Sorgen sprechen und nicht wie in einer Innung immer nur um die Wette prahlen und so tun, als wäre alles in Butter, obwohl ihnen das Wasser bis zum Hals steht.“

Alle hatten den Wunsch, weitere Themen gemeinsam anzugehen, so beispielsweise die Themen Marketing, Kalkulation und Gewinnbeteiligung. Mal ehrlich, glauben Sie, dass Sie diese Themen in einer Innung behandeln können, wenn jeder seine Kalkulation offenlegen muss, um das Thema erörtern zu können? Glauben Sie wirklich, dass wir das Thema Gewinnbeteiligung in einem Kreis von Wettbewerbern behandeln können, wenn wir offen über den erwirtschafteten Gewinn, den Unternehmerlohn oder den Lohn von Mitarbeitern sprechen müssen, um praktische Ergebnisse zu bekommen? Ich für meine Person glaube das nicht.

In einem Kreis von Kollegen, die sich jedoch beispielsweise durch die UPTODATE-Offensive schon zwei Jahre auf die gleichen Ziele verständigt haben, die gleiche Werte verfolgen und die auch schon gleichschwingende Lösungen in ihren Unternehmen implementiert haben, da klappt das. Das beweisen über 100 Kollegen, die sich bereits in verschiedenen UPTODATE-Gruppen regelmäßig zusammenfinden.

Auf Wunsch vieler Kollegen gründen wir in Kürze regionale Arbeitsgruppen, die sich zum Ziel setzen, die Leo-Gewinn-Beteiligung® in ihrem Unternehmen einzuführen.

Prüfen Sie selbst, ob die Innung ein geeigneter Kreis dafür ist, denn: Gemeinsam müssen die Voraussetzungen für die erfolgreiche Einführung Schritt für Schritt gegangen werden. Dazu zählt, dass alle Teilnehmer ihre kaufmännische Betriebswirtschaft so weit aufgebohrt haben, dass jeder eine qualifizierte BWA vorlegen kann und die Zahlen just in time zur Verfügung stehen. Auch müssen die arbeitsvertraglichen Voraussetzungen geschaffen werden.

Schon hier stellt sich doch die Frage: Welche Kollegen können das leisten? Ohne jetzt auf viele wichtige Details der Leo-Gewinn-Beteiligung® einzugehen, wird erkennbar, dass der Kreis der Kollegen, mit denen wir solche Konzepte wie eine Gewinnbeteiligung angehen können, sehr klein ist. Andererseits wissen wir auch, dass die Einführung von Gewinnbeteiligungen in der Zukunft unerlässlich sein wird. Da nicht jedes Unternehmen jeden Fehler machen muss, sind Interessengemeinschaften vonnöten. Im Übrigen ist die Einführung eines Beteiligungssystems, das nicht zu Neid und Missgunst führt und nicht den Sozialfrieden zerstört, sondern dem Unternehmen und den Mitarbeitern dient, eine Aufgabe, die sich in kleinen Unternehmen schwieriger darstellt als in größeren Handwerksunternehmen.

### **Das Dilemma im Handwerk und ein Modell zur Lösung**

Damit komme ich zu einem echten Dilemma. Ausgehend von der Gewissheit, dass die Entwicklung, die bereits viele Branchen erreicht hat, auch das Handwerk erfassen wird – ich denke dabei an die Entwicklung der Tante-Emma-Läden –, müssen wir akzeptieren, dass kleine Handwerksunternehmen zunehmend unter Druck geraten. Doch eine Konzentration auf die Stärken des Einzelnen und eine Bündelung der Kräfte von kleinen Unternehmungen helfen, auch zukünftige Herausforderungen zu bestehen.

Worin ist dieses Dilemma begründet? Um diese Frage zumindest zum Teil zu beantworten, müssen wir die Entwicklung zur Selbstständigkeit betrachten. Neben einigen Handwerkern, die den elterlichen Betrieb aus Tradition überneh-

men, stehen viele Schulabgänger, wenn sie nicht weiter studieren wollen, vor der Wahl: Welchen Beruf will ich nach der Schule ergreifen? Lieber eine Tätigkeit am Schreibtisch im Büro oder möchte ich lieber praktische Arbeit machen? Diese Frage beantwortet sich über die Präferenzen, den Vorlieben. Bei den Menschen, die einen handwerklichen Beruf wählen, kann man feststellen, dass sie eher praktisch veranlagt sind. Sie werden von dem Gefühl geleitet, endlich die Schule, das Schreiben und theoretische Betrachtungen hinter sich zu lassen, und verspüren zudem meist die Neigung zum haptischen und praktischen Tun.

In der Handwerker Ausbildung gibt es aber einen direkten Bezug zwischen Theorie und Praxis. Fachspezifische Theorie und handwerkliche Praxis bestimmen die Lehrinhalte der Meisterausbildung. Zwar sind betriebswirtschaftliche Inhalte oder Ausbildungspädagogik als Teil der Ausbildung vermittelt worden, doch vielfach wurde dieses nur notgedrungen erlernt. Schon allein darunter leiden viele Handwerker in der Meisterausbildung. Ihnen ist zwar klar, dass kaufmännisches Wissen für das Führen eines eigenen Betriebes nötig ist, werden sich der Wichtigkeit dieses Wissens aber nicht zur Gänze während der Ausbildung bewusst. Und deshalb herrscht auch nach bestandener Prüfung bei vielen Handwerkern ein großes Halbwissen. Mit dem Denken „der Steuerberater wird's schon machen“ glauben viele, das Problem lösen zu können. Und so kommt es, dass Umsatz- und Liquiditätsplanung, Kalkulation, und Deckungsbeitragsrechnung – eine Welt von Zahlen – so manchen Selbstständigen überfordert.

Wenn sich ein Handwerksmeister selbstständig macht, dann ist das Verhältnis zwischen dem kaufmännischen Bereich und der praktischen Arbeit noch ausgewogen. Kunden beraten, Aufträge kalkulieren, Lieferungen managen und die Abrechnung der Arbeiten vornehmen – das klappt zunächst noch ganz gut. Je erfolgreicher der Handwerksmeister jedoch wird, desto komplizierter wird die Verwaltung des Betriebes. Beschäftigt der Meister dann Mitarbeiter, kommt die Mitarbeiterführung hinzu, und ab ca. 7 Mitarbeitern kann der Chef nicht mehr praktisch mitarbeiten. Dann ist er wieder bei seinem Fluchtpunkt angekommen und macht genau das, was er eigentlich vermeiden wollte: mehr Kopf- als Handarbeit. Er ist förmlich am Schreibtisch für alle Zeit angekettet! Das verursacht Frustration und Überforderung. Zahlen die Kunden dann z. B. Nicht fristgemäß, treten weitere Schwierigkeiten auf – zu der normalen Verwaltung kommt das Mahnwesen hinzu. Viele kleine Handwerksbetriebe müssen Insolvenz anmelden.

den, weil sie keine Rechnungen schreiben und erst recht keine Mahnungen, so bestätigen es immer wieder Insolvenzverwalter und Unternehmensberater.

Die Erkenntnis von der Notwendigkeit der kaufmännischen Arbeit und Ausbildung ist durchaus vorhanden, allein an der Umsetzung scheitert es. Auch ein Crash-Kurs in Sachen Betriebswirtschaft kann nur selten Abhilfe schaffen.

Hinzu kommt, dass die wenigsten Handwerksmeister eine Ausbildung im Bereich Marketing, Verkauf und Kundenakquise haben – ein notwendiger Grundstein für einen erfolgreichen Betrieb.

Daraus entwickelt sich ein riesiges Spannungsfeld, in dem sich ein Handwerksmeister täglich bewegen muss. Eigentlich will er z. B. Elektroinstallationen planen oder Heizungen bauen – also seinen erlernten Beruf ausüben.

Die damit in direktem Zusammenhang stehenden originären (ursprünglichen) Aufgaben eines Handwerkers sind:

- Aufträge akquirieren
- Kunden fachlich beraten
- Technische Berechnungen und Planungen vornehmen
- Massen ermitteln, Leistungen kalkulieren, Angebote erstellen
- Aufträge planen und Ausführung vorbereiten
- Termine und Kooperationspartner koordinieren
- Ausführungsqualität und Kundenzufriedenheit sichern
- Technische Prüfung der durchgeführten Arbeiten
- Erbrachte Leistungen prüfbar dokumentieren (Aufmaße erstellen) bzw. Dokumentation überwachen

Allein dazu muss der Handwerksmeister sich und alle Mitarbeiter immer auf dem neuesten technischen Stand halten und die aktuellen Normen, Produkte und Verarbeitungstechniken kennen.

Doch darüber hinaus muss sich der Handwerksmeister mit Folgendem befassen:

- den Geldinstituten (Kontoführung, Kreditverhandlungen)
- dem Steuerberater (Steuerzahlungen, -erklärungen)
- der Buchführung (Monatsabschluss, Lohnabrechnung, Leistungskalkulation)

- dem Handelsrecht (Bilanz, Inventur, Offenlegungspflicht)
- dem Finanzamt (unverständlichem Steuerrecht),
- den Versicherungen (Betriebshaftpflicht, Kfz),
- dem Forderungsmanagement (Bonitätsprüfung, Mahnwesen)
- der EDV (Softwarepflege, Netzwerktechnik, Datensicherung)
- der Berufsgenossenschaft (Arbeitssicherheit),
- dem Bundesamt für Statistik (Auskunftspflicht)
- den Lieferanten (Materialeinkauf, Lagerhaltung, Maschinen und Kfz)
- dem Dokumentenmanagement (Ablage, Archivierung)
- den Mitarbeitern (Auswahl, Führung, Weiterbildung)
- dem Arbeits- und Tarifrecht
- etc.

Diese betriebswirtschaftlichen Pflichten zählen nicht zu den originären Aufgaben und stellen daher für viele Handwerker eine steigende Belastung dar. Oft werden diese Pflichten nur noch erfüllt, wenn Zeit bleibt oder wenn es unumgänglich wird.

Doch damit nicht genug, denn zu den originären Hauptaufgaben und den beschriebenen betriebswirtschaftlichen Pflichten kommen noch zahlreiche weitere Aufgaben, die für eine erfolgreiche Unternehmensführung unerlässlich sind. Dies gilt auch für kleine Betriebe. Denn es ist die „Kür“ im harten Wettbewerb:

- (Weiter-)Entwicklung der Unternehmensstrategie und der Geschäftsplanung
- Zeitnahes Controlling auf der Basis einer qualifizierten BWA
- Erarbeiten und Sicherung von Alleinstellungsmerkmalen für Service und Verkauf
- Pläne für Marketing erstellen und durchführen: Werbung, Ausstellung, Internet, Produktpolitik etc.
- Führung der Mitarbeiter, Kritik- und Zielgespräche
- Förderung der Motivation
- permanente Kontaktpflege zu Verbänden, Kammern und anderen Betrieben
- Qualitätsmanagement und Prozessoptimierung
- eigene Weiterbildung auch auf verschiedenen Fach- und Rechtsgebieten sicherstellen

Und weiter geht es, denn die Kundenansprüche steigen und es wird immer schwerer, diesen mit einem Kleinunternehmen gerecht zu werden: mehr Service, mehr Erreichbarkeit, erweiterte Geschäfts- und Arbeitszeiten, 24-Stunden-Dienst, Wunschtermin, Sofortangebot, Konzepte und Kalkulationen für Facilitymanagement und Energie-Contracting entwickeln oder auch Leasing- und Finanzierungsangebote für Kunden erarbeiten und vieles mehr.

In diesem Spannungsfeld von originären und nichtoriginären Aufgaben sowie zahlreichen weiteren Pflichten bewegt sich ein selbstständiger Handwerksmeister tagtäglich. Immer mehr Handwerksmeister können diesen Anforderungen als Unternehmer mit nur wenigen Mitarbeitern nicht mehr gerecht werden und würden gerne den Schritt in die Selbstständigkeit rückgängig machen und wieder als Meister oder technischer Leiter in ein Angestelltenverhältnis eintreten.

Zum quälenden Weitermachen gibt es Alternativen: das LeistungsCenter- und das Satelliten-Modell.

### **Das LeistungsCenter-Modell**

Als Lösung für dieses Dilemma haben wir vor Jahren in unserem Unternehmen, der Team Steffen AG, das Modell des LeistungsCenters (LC) entwickelt. Denn letztlich durchlitten wir in unserem Unternehmen noch vor wenigen Jahren viele der eben beschriebenen Konflikte, wie unentbehrlich zu sein, für alles zuständig zu sein, ungeliebte Aufgaben erfüllen zu müssen, kurz gesagt, ich drohte an der interdisziplinären Vielfalt der Anforderungen zu scheitern. Wie immer wurde aus der Not heraus eine Lösung entwickelt.

Aus unseren Führungsgrundsätzen leiteten wir eine Idee ab, die in Handel und Industrie bereits fest etabliert ist. Diese bestand darin, das aus der Betriebswirtschaftslehre bekannte Profit-Center-Modell auf ein Handwerksunternehmen abzustimmen. Wir nennen unser Modell LeistungsCenter-Modell, weil wir meinen, dass es positiver ist, von Leistung zu sprechen als von Profit.

LeistungsCenter sind kleine wirtschaftliche Einheiten, bestehend aus einem LeistungsCenterLeiter, meist einem Meister, und einigen Mitarbeitern, alle sind Angestellte der Team Steffen AG. Der LC-Leiter ist mit seinen Mitarbeitern allein für die originären Aufgaben eines Handwerksmeisters verantwortlich.

## **Führungsgrundsätze der Team Steffen AG**

### **1. Wir führen mit Zielen, statt Anweisungen zu geben.**

- 1.1 Alle Mitarbeiter werden weitgehend über die Ziele der Team Steffen AG informiert. Sie kennen die strategischen und betriebswirtschaftlichen Ziele und die Art und Weise, wie wir unsere Ziele erreichen wollen. Sie erhalten alle Informationen, um selbst Zielabweichungen erkennen zu können.
- 1.2 Im Jahreszielgespräch werden die erbrachten Leistungen fair beurteilt, neue Ziele gesteckt und Maßnahmen zur Verbesserung definiert.

### **2. Wir übertragen Verantwortung, statt Aufgaben zu verteilen.**

- 2.1 Jeder Mitarbeiter trägt die volle Verantwortung für die Erreichung der gemeinsam gesteckten Ziele auch über die persönliche Zuständigkeit hinaus.
- 2.2 Im Rahmen dieser Verantwortung ist jeder Mitarbeiter verpflichtet, selbstständig Kurskorrekturen einzuleiten und alle Mitwirkenden über die erkannte Abweichung und die getroffene Maßnahme zu informieren.
- 2.3 Führungskräfte übertragen im Rahmen und Kontext der Unternehmensstrategie klar formulierte Verantwortlichkeiten für die Erfüllung eines (Teil-)Zieles, auf ihre Mitarbeiter nach den Delegationsregeln.
- 2.4 Mitarbeiter, die bereit sind, die Verantwortung für die Erfüllung eines (Teil-)Zieles zu übernehmen, genießen die Freiheit und die Vollmacht, alles Erforderliche zu tun, um das Ziel im Einklang mit der Unternehmensstrategie zu erreichen.

### **3. Wir lassen berichten, statt zu kontrollieren.**

- 3.1 Mitarbeiter, die in der Verantwortung für eine Zielerfüllung stehen, berichten ihren Führungskräften selbstständig und zeitnah über den Prozessverlauf.
- 3.2 Über auftretende Prozesskonflikte wird die zuständige Führungskraft bzw. dessen Vertreter stets sofort informiert.
- 3.3 Unter Abwägung der erkennbaren Möglichkeiten sucht der Mitarbeiter nach Wegen, das Ziel zu erreichen, und schlägt diese seiner Führungskraft bzw. dessen Vertreter unaufgefordert vor.

Jedes LeistungsCenter, auch wenn es nur aus dem LC-Leiter besteht (dies kann sein, wenn ein LC neu gegründet wird), genießt als Teil der Team Steffen AG sämtliche Dienste einer professionellen Unternehmensorganisation, insbesondere werden alle nichtoriginären Aufgaben von der AG übernommen, sie ist es, die allen LeistungsCentern optimale Rahmenbedingen bietet.

Die professionellen Rahmenbedingungen für alle LCs sehen so aus:

1. Kostengünstige Infrastruktur auf hohem Niveau
2. Professioneller Unternehmensauftritt
3. Komplettes Finanz- und Rechnungswesen
4. Sicherheit und Know-how einer „großen“ Organisation

Zu 1.: Kostengünstige Infrastruktur auf hohem Niveau heißt konkret:

- Backoffice, Kundenzentrale, allgemeine Verwaltung (Termin bei erstem Anruf!)
- Sicherung von kundenorientierten Geschäftszeiten
- Attraktive Ausstellung zur Darstellung der Fachkompetenz
- Fuhrpark, Werkstatt
- Lager, Abfallentsorgung
- Büro, Büroarbeitsplatz
- Prozess-Organisation für Kundendienst und Projektwesen
- Einkauf, Bestellwesen, Lagerwirtschaft
- EDV-Netzwerk und Kommunikationstechnik
- Software für Kalkulation und Angebotswesen
- Update-Service für alle Programme
- Hardwareservice
- Internet-Online-Termine
- Zentrale Kundendatenbank, -pflege
- Datenarchivierung und -sicherung

Zu 2.: Professioneller Unternehmensauftritt heißt konkret:

- Unternehmensimage einer Aktiengesellschaft
- Attraktive Betriebsstätte und Räumlichkeiten
- Sicherheit einer 25-jährigen Marktpräsenz
- Bekannter Markenname (eingetragen beim Marken- und Patentamt)
- professionelles Corporate Design

- Internetpräsenz: Darstellung aller Leistungen, immer aktuell
- Zahlreiche Alleinstellungsmerkmale (Icon und Beschreibung)
- Marketing-Aktionsplanung und -durchführung
- Werbung, Anzeigen, Kundenmailings usw.
- Zertifiziertes Qualitätsmanagement nach DIN ISO 9001
- TÜV-zertifizierter „Profi im Handwerk“
- Image- und Leistungsprospekt
- Aktionstage und Hausmessen
- Öffentlichkeits-, Pressearbeit

Zu 3.: Komplettes Finanz- und Rechnungswesen heißt konkret:

- Kostenreduzierung durch gemeinsame Nutzung der internen Dienste
- Unterstützung bei der Umsatz-, Kosten- und Zielplanung
- Professionelle Kostenrechnung und Kalkulation
- Monatliche Darstellung der Erfolgsrechnung
- Lohnbuchhaltung
- Rechnungslegung
- Zahlungs- und Mahnwesen
- Inkassodienst
- Liquiditätsplanung und -sicherung
- Operatives Controlling
- Monats- und Jahresabschluss
- Zeitnahe Erfolgssteuerung
- Geschäftsberichtswesen usw., also das gesamte Finanz- und Rechnungswesen

Zu 4.: Sicherheit und Know-how einer „großen“ Organisation heißt konkret:

- Hohe Sicherheit der großen Ressourcen der anderen LCs
  - Bei Krankheit des LC-Leiters ist Vertretung gesichert
  - Techniker aus anderen LCs können Auftragsspitzen abdecken
  - Bei schwacher Auftragslage können MA in anderen LCs mitbeschäftigt werden
- Know-how in allen Fach- und Rechtsgebieten
  - Kontakte auf Geschäftsleitungsebene zu kompetenten Marktpartnern
  - Fachliche Beratung durch das kompetenz[team]handwerk
  - Wissenschaftliche Betreuung und Zusammenarbeit mit Universitäten
  - Netzwerk mit Kollegen im ganzen Bundesgebiet

So genießen alle LeistungsCenter einen hohen Professionalisierungsgrad bei geringen Kosten und ein außergewöhnliches Serviceangebot, beides wäre von einem kleinen Unternehmen nicht darstellbar. Auch die hohe Sicherheit in allen Rechts- und Finanzfragen resultiert aus der gemeinsamen Nutzung der zahlreichen bestehenden Kooperationen zu Geschäftspartnern (gemeinsamer Einkauf), Unternehmensberatern (Steuerberater, Rechtsanwälte), Fachspezialisten (Steuer-, Versicherungs- oder Markenrecht) usw.

Der LeistungsCenterLeiter ist angestellt, er ist nur zuständig für die originären Aufgaben, die er als Meister sehr gut beherrscht. Er ist verantwortlich für den wirtschaftlichen Erfolg seines LeistungsCenters, dazu gehört auch die Freiheit, die Umsatz- und Kostenplanung mit den Mitarbeitern gemeinsam zu erarbeiten, selbstverständlich auch die Freiheit, festzulegen, für welche Zielgruppen welche Leistungen angeboten werden sollen.

Neben den oben aufgeführten Angeboten achtet die AG auf die Qualität aller Leistungen und überwacht die Kundenzufriedenheit. Das gemeinsame Erscheinungsbild aller Mitarbeiter, Corporate Identity und Corporate Design sichern Wiedererkennung und Qualitätsansprüche auch für Verlässlichkeit und Pünktlichkeit.

Dieses Modell führt zu völlig neuen Möglichkeiten, die dem Handwerk zu neuer Stärke verhelfen können. Unsere Erfahrungen sind diesbezüglich wirklich begeisternd, auch wenn in diesem LeistungsCenter-Modell die LeistungsCenter-Leiter angestellte Mitarbeiter sind und ein festes Gehalt mit Gewinnbeteiligung erhalten.

### **Das Satelliten-Modell**

Das Satelliten-Modell sieht etwas anders aus. Hierbei handelt es sich um hundertprozentige Tochtergesellschaften, die der Team Steffen AG beitreten. Auch in diesem Modell werden die oben aufgezählten Dienste der Muttergesellschaft geleistet:

1. Kostengünstige Infrastruktur auf hohem Niveau
2. Professioneller Unternehmensauftritt
3. Komplettes Finanz- und Rechnungswesen
4. Sicherheit und Know-how einer „großen“ Organisation

Wobei in diesem Modell das Satelliten-Unternehmen eine rechtlich selbstständige Unternehmung ist und der Geschäftsführer eine begrenzte persönliche Haftung für die Geschäftstätigkeit trägt. Das Gesellschaftsrecht lässt verhältnismäßig viel Spielraum für eine individuelle Gestaltung der gesellschaftsrechtlichen Verknüpfung von Mutter- und Tochter-Gesellschaft.

Dieses Modell bietet die beste Grundlage für sicheres und zügiges Wachstum in allen Unternehmenselementen, Marktzugang, Know-how-Verstärkung, Kapitalsicherung und Aufrechterhaltung einer professionellen praxisbewährten Organisation.

Das heißt, für selbstständige Handwerksunternehmer, die alleine keine befriedigende Zukunft sehen, die keine befriedigende Nachfolgeregelung herbeiführen können, bietet sich die Möglichkeit, mit dem Unternehmen als Satelliten-Unternehmen einer Dachgesellschaft beizutreten, die beste Rahmenbedingungen bietet, auch in dem sich weiter verschärfenden Wettbewerb. Es ist keine Schande, in einer unbefriedigenden und hoffnungslosen Situation nach einer Lösung zu greifen, die die teilweise oder auch gänzliche Aufgabe der Selbstständigkeit zu Folge hat. Nein, es ist ein Zeichen verantwortlichen Handelns, verantwortlich gegenüber Mitarbeitern und Familie.

Für die Muttergesellschaft bedeutet das, neue Märkte in einer Art „freundlicher Übernahme“ zu erschließen, die sonst teuer erkaufte werden müssen, und gleichzeitig kann sie sich das Know-how, qualifizierte Mitarbeiter und deren Kundenbeziehungen für die weitere Geschäftstätigkeit sichern. Auch die Finanzierung des Wachstums ist so leichter realisierbar.

Die Entlastung des Handwerksunternehmers, der der Dachorganisation beiträgt, kann auch sehr weitreichend sein. In Abhängigkeit von den geografischen Entfernungen und den Wünschen der Vertragspartner kann auch hier die Leistung der Dachorganisation sehr umfassend sein. Hierzu zählen beispielsweise:

- Backoffice, Kundendienstzentrale für professionelle Auftragsannahme, Terminplanung
- Gemeinsamer Einkauf und Logistik
- Führung von Vertragsverhandlung mit Lieferanten, Versicherungen, Behörden und größeren Auftraggebern
- Unterstützung bei Krankheit und Auftragsspitzen

- Ressourcenmanagement, gemeinsame Nutzung von Spezialmaschinen und Werkzeugen
- Synergien in der Marktpräsenz schaffen
- Pressekontakte aufbauen und pflegen
- Gemeinsame Werbung, Image- und Leistungsprospekte entwickeln und aktualisieren
- Werbemittelentwicklung: Kundenmailings, Zeitungsanzeigen, Hauswurfsendung, Weihnachtspost
- Organisation von Hausmessen, Präsenz auf regionalen Verbrauchermessen
- Entwicklung und permanente Aktualisierung der Internet-Plattform
- Leistungen für professionelle Verkaufsorganisation: Formularwesen, Sofort-Preis-Listen
- Verkaufsaktionen: Energie-, Sicherheits- und Servicetage planen und organisieren
- Aufrechterhaltung des Qualitätsmanagements und die Organisation der Zertifizierung

Auch in Sachen Qualitätsmanagement, Personalmanagement, Weiterbildung und Kundenzufriedenheit steht die Dachorganisation mit der gesamten Kompetenz den angeschlossenen Unternehmen zur Seite. So kann jedes einzelne Satelliten-Unternehmen die Synergien der gesamten Organisation und aller bestehenden Lieferantenbeziehungen nutzen und von der professionellen unternehmerischen Tätigkeit profitieren.

Mit diesem Angebot können professionell organisierte Unternehmen, nach Selbstständigkeit strebende Handwerksmeister oder auch bereits im Markt agierende Handwerksunternehmen als LeistungsCenter oder selbstständige Tochtergesellschaft integriert werden. Damit werden Arbeitsplätze wie soziale Ansprüche gesichert, denn dadurch werden alle Parteien gestärkt. Eine Zukunftsperspektive für selbstständige Handwerksmeister und die Top-Unternehmen, die eine professionelle Leistung auch unter Kostenaspekten möglich machen.

Hintergrund ist der Umstand, dass die Schere zwischen steigendem Kostendruck und dem steigenden Serviceanspruch vieler Kunden für zahlreiche kleine Handwerksunternehmer immer weiter auseinanderläuft. Und damit wird die Ertragssituation weiter belastet und die wirtschaftliche Existenz bedroht.

Die Entwicklung der Mitarbeiterzahlen in Handwerksunternehmen in den letzten Jahren unterlegt die beschriebenen Umstände mit Zahlen.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007 geschätzt	2008 geschätzt
Anzahl Betriebe	49.045	49.560	49.120	48.920	49.150	49.500	49.750	50.000	50.000
Beschäftigte in 1000	384	361	333	311	298	282	276	276	276
Mitarbeiter pro Betrieb	7,8	7,3	6,8	6,4	6,1	5,7	5,5	5,5	5,5
In Prozent	100%	93%	86,6%	81,2%	77,4%	72,8%	70,9%	70,5%	70,5%

Quelle: Vereinigung Deutsche Sanitärwirtschaft (VDS): ifo, VDS, VdZ, ISH

Diese Zahlen zeigen eindeutig, dass die Mannstärke der meisten Handwerksunternehmen immer kleiner wird. Dass der Umsatz sich entsprechend verringert und ein Bestehen am Markt immer schwieriger wird. Andererseits gibt es eine kleine Zahl von Unternehmen, deren Mitarbeiterzahl wächst und die ein gesundes Verhältnis zwischen produktiven Kräften und sogenannten Unproduktiven (den indirekt tätigen Büromitarbeitern) erreichen. Unternehmen, die ein gesundes Verhältnis zwischen Kosten für bestes Auftreten, kundenorientierten Service und professionelles Management erreichen, und solche, die im Gerangel um Marktanteile ein Wörtchen mitreden können.

Durch den Beitritt anderer Unternehmen als LeistungsCenter bzw. als Satelliten, welche auch Mit-Anteilseigner werden können, wird die Wettbewerbsfähigkeit aller Handwerker gesichert, was wiederum auch dem Markt zugutekommt.

### Die Rahmenbedingungen: die Form der Aktiengesellschaft

Die Gesellschaftsform der Aktiengesellschaft, die wir für uns gewählt haben, ist für das Modell des LeistungsCenters und der Satelliten nicht zwingend erforderlich, allerdings sehr förderlich.

Die AG hat drei Organe: die Aktionäre, den Vorstand und den Aufsichtsrat – im Gegensatz zu einer GmbH, welche nur aus Gesellschaftern und der Geschäftsführung besteht. Bei der AG wählen die Aktionäre den Aufsichtsrat und

der bestimmt den Vorstand. Diese Tatsache führt zu einer unabhängigen und neutralen Kontrolle des Vorstandes durch den Aufsichtsrat. Damit die unabhängige Kontrolle funktioniert, darf es allerdings nicht zu einem Familienklüngel kommen. Der Aufsichtsrat sollte deshalb von den Aktionären aus Nicht-Familienmitgliedern berufen werden, von denen jeder eine ausgesprochene Glaubwürdigkeit und hohe Fachkompetenz genießt. Das macht die AG auch für Geschäftspartner, Mitarbeiter und Anteilseigner glaubwürdig.

Ein weiterer Vorteil einer AG wird deutlich, wenn es um die Übertragung oder den Verkauf von Geschäftsanteilen geht, denn bei der AG können Aktien ohne Änderungen im Handelsregister oder notarieller Beurkundung weitergegeben werden. Namensaktien haben den Vorteil, dass der Aufsichtsrat jedem Aktienverkauf zustimmen muss, damit eine feindliche Übernahme ausgeschlossen werden kann.

Mitarbeiter können sich durch den Aktienerwerb auch am Kapitalvermögen des Unternehmens beteiligen und so über die bereits etablierte Leo-Gewinn-Beteiligung® hinaus selbst von ihrer Arbeit und dem Erfolg des Unternehmens profitieren.

## **Erfahrungen**

Die bisherigen Erfahrungen mit dem LC-Modell sind ausschließlich positiv. Bedingt durch die intensive betriebswirtschaftliche Weiterbildung aller Mitarbeiter und den jetzt klar definierten Verantwortlichkeiten konnten auch die Entscheidungsfreiheiten weitreichender fixiert werden. Daraus resultierte einerseits eine deutliche Entlastung der Unternehmensleitung und andererseits eine höhere Mitarbeitermotivation. Das gesteigerte Engagement, das wachsende betriebswirtschaftliche Denken aller Mitarbeiter führte dazu, dass zwischenzeitlich die Verantwortung für Umsatz, Kosten und Gewinn von den LC-Leitern erfolgreich übernommen wurde.

Dieser Erfolg wurde allerdings erst durch die Einführung einer vollwertigen Kostenrechnung und der hausinternen Erstellung einer nach Lcs aufgeteilten monatlichen betriebswirtschaftlichen Auswertung möglich. Zusätzliche und zahlreiche operative Eckdaten machen es der Unternehmensleitung leicht, zeitnah gemeinsam mit dem LC-Leiter notwendige Kursabweichungen zu er-

kennen und Kurskorrekturen zu bestimmen. Die Unternehmensleitung kann so ihre Steuerungsfunktion wahrnehmen, ohne dass der LC-Leiter, bei positiver Entwicklung, in seinen Freiheiten eingeschränkt wird.

## **Fazit**

Es lohnt sich eine professionelle und werteorientierte Unternehmensführung zu betreiben und eine professionelle Organisation aufzubauen.

Es lohnt sich, in Mitarbeiter zu investieren, die gerne und verantwortungsbewusst die Unternehmensziele mittragen.

Es lohnt sich, eine solide kaufmännische Betriebswirtschaft mit Kostenrechnung und zeitnahe Controlling einzurichten.

Es lohnt sich, ein faires Mitarbeiterbeteiligungssystem einzurichten.

Es lohnt sich, in einer echten Interessengemeinschaft von zukunftsorientierten Unternehmerinnen und Unternehmern – wie die der „Profis im Handwerk“ – mitzuwirken.

Denn solche Unternehmen, die die Leistungen einer professionellen Organisation sichern, haben eine gute Zukunft.

Sie können Leistungen entwickeln und Services bieten, welche von kleinen Unternehmen nicht realisiert oder finanziert werden können.

Sie profitieren, wenn sie den LeistungsCenter-Service oder auch den Beitritt kleinen Unternehmen fair anbieten, von den Markaktivitäten, dem Know-how ihrer tatkräftigen LeistungsCenter- oder Satelliten-Unternehmen und von den Synergien, die sich ergeben.

Überall da, wo selbstständige Handwerker lieber aufhören möchten, als selbstständig zu sein, und die erlernte Tätigkeit weiter ausüben wollen, dort bestehen Chancen für beide Partner – solche, die beitreten, und solche, die ein Dach bieten. Sie können als Anteilseigner auch weiter Unternehmer bleiben,

ohne sich jedoch von den multidisziplinären Aufgaben eines allein kämpfenden Handwerksunternehmers erdrücken zu lassen. Sie können sofort durchatmen, da sie aus dem Spannungsfeld herausgenommen sind.

Ein-Mann-Handwerksbetriebe können in einem steigenden Wettbewerb um Kunden mit immer umfangreicheren Leistungsangeboten nicht bestehen. Sie überleben vielleicht so gerade, aber sie verdienen nichts. Sie müssen täglich mit dem Risiko einer Erkrankung rechnen und den Verlust des gesamten Vermögens fürchten. Vorübergehende Engpässe bei Aus- oder Überlastung führen sofort schnell in ein Chaos, es fehlt an Kontinuität und Sicherheit.

Das LeistungsCenter ist ein Modell mit Zukunft. Im Modell des LeistungsCenters können Handwerker eigenständig tätig sein, viele Freiheiten genießen und mit hohem Gestaltungsfreiraum, mit der Sicherheit einer professionellen Organisation, zahlreichen Wettbewerbsvorteilen sowie Finanz- und Rechtssicherheit erfolgreich sein.

# Referentenprofile

---

Unsere Top-Gastreferenten waren Professor Dr.-Ing. Max Dohmann und Dr. Andreas Reuter. In Fachkreisen wird der Name von Herrn *Professor Dohmann* mit herausragendem Engagement in der Wasser- und Abfallwirtschaft verbunden. Bereits in den 80er-Jahren knüpfte Professor Dohmann erste Kontakte zum Department of Environmental Science and Engineering der Quinhua Universität in Peking und stellte dort deutsche Technologien und Managementmethoden in der Abwasser- und Abfallbehandlung vor. Zwischen 1996 und 1998 arbeitete er an der Erstellung eines Masterplans für gefährliche Abfallstoffe in der Provinz Zhejiang mit. Fest etabliert sind mittlerweile die deutsch-chinesischen Umweltkongresse, die von Professor Dohmann in den 90er-Jahren initiiert wurden.

Fachlicher Schwerpunkt von *Dr. Andreas Reuter* ist das Customer Relationship Management, dem Kundenbeziehungs-Management. Bei Fragen zum kunden-zentrierten Unternehmen ist er Experte. Unternehmen aus dem Mittelstand und auch DAX-Konzerne haben ihn als Fachmann für die Begleitung von strategischen Projekten in Bezug auf Kommunikation, Coaching und Training verpflichtet. Von ihm als Praktiker erhalten die Auftraggeber und Teilnehmer Wissen, das sie direkt umsetzen können und das im Geschäftsalltag wirklich funktioniert.

Die folgenden Referenten haben, neben dem Olympiamedaillengewinner Sascha Klein, die 1. UPTODATE-Unternehmertage wesentlich mitgestaltet.

## **Markus Cosler**

Rechtsanwalt

Telefon: 0241/946680

markus.cosler@delheid.de

www.delheid.de

Programmangebote im Rahmen der 1. UPTODATE-Unternehmertage:

- Baurecht *Einzelberatung*
- Quo Vadis VOB/B *Vortrag*

## **Die Botschaft**

Das mittelständische Handwerk ist im Rahmen der gängigen Ausbildungsformen nicht hinreichend mit dem Baurecht, insbesondere der VOB/B vertraut gemacht worden. Wer aber die baurechtlichen Formalien nicht einhält, dem droht erheblicher finanzieller Schaden. Ein intensives Befassen mit diesem Thema ist daher zwingend erforderlich.

Bei der Vermittlung dieses Wissens ist es nicht erforderlich, in massivem Umfang unverständliche juristische Fachbegriffe zu verwenden. Zahlreiche Beispiele aus der Praxis machen das „trockene“ Thema spannend.

## Gabi Hauch

Telefon: 0 24 64 / 58 77 88  
gabi.hauch@impetus-marketing.de  
www.impetus-marketing.de



Agentur für strategisches Marketing  
und Marktkommunikation

Programmangebote im Rahmen der 1. UPTODATE-Unternehmertage:

- |  |                 |
|--|-----------------|
| ■ Marketing & Werbung                              | <i>Vortrag</i>  |
| ■ Mailings als Botschaften, die ihr Ziel erreichen | <i>Workshop</i> |
| ■ Mit geschickten Formulierungen zum Ziel          | <i>Workshop</i> |
| ■ Die Presse als Partner der Öffentlichkeitsarbeit | <i>Vortrag</i>  |

## Die Botschaft

Wir haben uns spezialisiert auf strategisches Marketing und Marktkommunikation für Handwerksunternehmen. Das ist der Blick über den Tellerrand, ausgetretene Wege verlassen, mit ungewöhnlichen Ansätzen positive Aufmerksamkeit erzielen.

Wir sind überzeugt: Nur gut durchdachte und langfristige Konzepte sichern dauerhaften Erfolg. Schnellschüsse aus der Hüfte beruhigen höchstens das schlechte Gewissen. Eine einzelne Anzeige auf der Sonderseite zusammen mit allen Mitbewerbern? Lauwarme Kundenbriefe? Industrieprospekte fix angepasst mit einem Aufkleber? Vergessen Sie's! Zumindest, wenn Sie sich darstellen wollen als das, was Sie sind: ein besonderes Unternehmen.

## **Dipl.-Ing. Frank Hempel**

Telefon: 0 24 64 / 90 72 88

info@vob-wissen.de

www.vob-wissen.de

Programmangebote im Rahmen der 1. UPTODATE-Unternehmertage:

- ATV DIN 18459 Abbruch- u. Rückbauarbeiten *Vortrag*

### **Die Botschaft**

Die ATV DIN 18459 wurde mit der Ausgabe 2006 neu in die VOB/C aufgenommen. Wegen ihres Titels „Abbruch- und Rückbauarbeiten“ gehen viele Unternehmer offensichtlich davon aus, dass diese ATV für ihre Arbeiten ohne Bedeutung sei. Dieser Eindruck ist falsch.

Es gibt kaum eine Baumaßnahme – auch als Neubau! – und kaum ein Gewerk – gleich ob im Tief- und Straßenbau, im Hochbau, den Technischen Anlagen und der Technischen Gebäudeausrüstung – bei dem nicht immer wieder auch Arbeiten nach dieser ATV anfallen. Es ist deshalb wichtig, dass sowohl die Auftraggeber und deren Planer sowie die ausführenden Firmen die Regeln und Anforderungen dieser ATV, insbesondere zur Ausführung und zur Abrechnung der betreffenden Leistungen, kennen.

## **Gunnar Johannsen**

Telefon: 0172 – 522 93 25  
gj@gunnarjohannsen.de  
www.gunnarjohannsen.de

Programmangebote im Rahmen der 1. UPTODATE-Unternehmertage:

- Teams führen, Teamkonflikte lösen *Beratung*
- Teamspiele *Workshop*
- Mindmapping *Workshop*

### **Die Botschaft**

„Arbeit macht krank oder Spaß!“ Auf diese kurze Formel lässt sich das (End-) Ergebnis aller Mitarbeiterführung bringen. Oder, noch etwas provokanter: „Jeder Chef hat letztlich die Mitarbeiter, die er sich verdient hat!“ Die Folgen sind selbstredend: Werden Mitarbeiter krank, sind die Ergebnisse für das Unternehmen negativ. Zeit, Kraft und damit auch Geld verschwinden im schwarzen Loch der Demotivation. Kunden werden durch schlechte Leistungen unzufrieden, Fehlerkosten steigen, Erträge sinken, usw. usw...

Mitarbeiter, die Spaß haben, also Freude an Ihrer (Mit-)Arbeit im Unternehmen, bringen sich gern und mit aller Kraft ein. Sie bewirken Verbesserungen und begeistern mit ihren exzellenten Leistungen die Kunden. Sie garantieren so langfristige stabile Kundenbeziehungen. Gute Qualität und niedrige Fehlerkosten sichern Ihre Erträge und ein positives Miteinander bestimmt das Klima in Ihrem Betrieb.

All das soll durch den „richtigen“ Umgang erreicht werden können? Natürlich, denn nicht nur die tägliche Führung, schon die Auswahl der „passenden“ Mitarbeiter sind ja erste und vornehmste Chefaufgaben.

Mit 20 Jahren Führungserfahrung unterstütze ich Unternehmer und Manager seit 1995 mit Coaching, Moderationen und Seminaren.

## Dr. Michael Krumm

Telefon: 02401 / 95 90 01  
michael.krumm@steffen.de  
www.steffen.de

Programmangebote im Rahmen der 1. UPTODATE-Unternehmertage:

- Zertifizierung als Profi im Handwerk *Workshop*
- Zeitmanagement *Workshop*
- Das HDI-Profil *Beratung*

## Die Botschaft

Als Zertifizierungsbeauftragter der Team Steffen AG begleite und berate ich die angehenden Profis im Handwerk bei der Erarbeitung ihres Zertifizierungsantrags. Hauptberuflich bin ich seit 1992 als promovierter Naturwissenschaftler an der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen in der Wasserwirtschaft tätig. Verantwortlichkeiten und Arbeitsschwerpunkte in Lehre, Organisation von nationalen und internationalen Kongressen, Geschäftsführung einer Stiftung, Projektsteuerung, Arbeitssicherheit und Aufsichtsrat der Team Steffen AG.

Das Know-how in den Arbeitsfeldern Zeitmanagement und Organisation ist mein Arbeitsschwerpunkt in der UPTODATE-Offensive®. Darüber hinaus unterstütze ich mit persönlichem Coaching und Begleitung in Ihrem Unternehmen die Vertiefung der Lehrinhalte im Bereich Zeitmanagement.

## **Gerd Leithe**

Unternehmensberatung Gerd leithe

Telefon: 02206 / 5003

Info@Leithe.org

www.Leithe.org

Programmangebote im Rahmen der 1. UPTODATE-Unternehmertage:

- Was ist Qualität? Mit Qualität Gewinn steigern *Vortrag mit Diskussion*

### **Die Botschaft**

Wir benutzen den Begriff „Qualität“ regelmäßig, sind aber selten wirklich in der Lage eindeutig zu definieren, was wir darunter verstehen. Um aber die Qualität zu verbessern, muss ich erst einmal wissen was denn Qualität ist.

Wir, die Unternehmensberatung Gerd Leithe (UGL), haben ein offenes Ohr für die Probleme der Unternehmensleitung, und wir haben die Erfahrung, den Problemen auf den Grund zu gehen.

Weil wir wissen, dass sich betriebliche Situationen oft nur oberflächlich gleichen, arbeiten wir nicht mit Standard-Verfahren oder Patentrezepten, sondern suchen stets nach der optimalen maßgeschneiderten Lösung für den Einzelfall.

Wir wissen auch, dass Sie Ihr Geschäft besser kennen als wir und daß wir nur dann erfolgreich beraten können, wenn wir Ihre volle Unterstützung haben. So können wir partnerschaftlich auch Ihre Probleme lösen.

Bei welchen Problemlösungen kann UGL Sie unterstützen?

Die Unternehmensberatung Gerd Leithe wurde 1983 gegründet und ist seitdem schwerpunktmäßig auf Fragen des Qualitätsmanagements, Datenschutz und der Personalberatung spezialisiert.

## Tobias Metz

Telefon: 07257 / 9255 - 89  
t.metz@metzconsultingplus.de  
www.metzconsultingplus.de

Programmangebote im Rahmen der 1. UPTODATE-Unternehmertage:

- Betriebswirtschaftliche Fragestellungen *Beratung*
- Beziehungsmanagement zu Banken *Vortrag*

## Die Botschaft

Erfolgreiche Menschen erkennt man oft an ihren gut gepflegten „Netzwerken“. Aus als Unternehmer hat man die Aufgabe, die Beziehungen zu den verschiedenen Partnern (z.B. Kunden, Lieferanten, Banken) immer wieder zielgerichtet und effizient zu pflegen und auszubauen.

Eine sehr wichtige Partnerschaft in der heutigen Zeit ist die zu ihrer Bank. Ob für die Aufrechterhaltung des laufenden Geschäftsbetriebes oder für das Anstoßen ihres unternehmerischen Wachstums: Ohne Banken geht es heute fast nicht mehr.

Sie haben nun erfahren,

- welche Regeln man einhalten sollte, um diese Partnerschaft gewinnbringend zu nutzen,
- warum ein gutes Beziehungsmanagement zu Banken aufgrund der Finanz- und Wirtschaftskrise nun noch bedeutender werden wird und
- warum eine klare Übersicht über das eigene Unternehmen, u. a. mittels weniger Kennzahlen, unverzichtbar ist.

Sie können nun sehr gelassen den zukünftigen Herausforderungen entgegen sehen.

## Corinna Philippe-Küppers

Telefon: 0 61 62 / 91 10 30  
cpk@philippe.de  
www.philippe.de

Programmangebote im Rahmen der 1. UPTODATE-Unternehmertage:

- Erfolgsinstrument Internet *Workshop*
- www.wunschtermin.de *Vortrag*

### Die Botschaft

In vielen Unternehmen wird das Internet unterschätzt - wenn nicht sträflich vernachlässigt. Dabei ist es viel mehr als nur eine Möglichkeit der Kommunikation! Die Nutzung des Internets ist zur Abwicklung von Geschäftsprozessen zu einer unverzichtbaren Voraussetzung geworden.

Bei dem Wort „Internet“ denken viele zuerst an die Präsentation des Unternehmens. Diese ist sicher der erste Schritt. Vor dem oben beschriebenen Hintergrund sollten Unternehmen es aber dabei nicht belassen.

Ganz neue Dienstleistungsangebote, wie “online-Wunschtermin” oder “online-Auftragsabwicklung” bieten Unternehmen die Chance, auf diesem Gebiet “die Nase vorn” zu haben.

## Sieglinde Pietsch

Telefon: 06202 / 5777100

info@pietsch24.de

www.pietsch24.de

Programmangebote im Rahmen der 1. UPTODATE-Unternehmertage:

- Arbeitsabläufe optimieren

*Workshop*

### Die Botschaft

Arbeitsablaufoptimierung ist ein sehr weitreichendes Thema. Das Wort ist in aller Munde, jeder weiß worum es geht. So weit die Theorie. In der Praxis fragen sich viele Unternehmer: wo und wie fange ich am besten an?

Im Rahmen ihrer ganzheitlichen Unternehmensqualifizierung besuchen zuerst die Chefs das Handwerks-Trainingszentrum der Team Steffen AG und erfahren nicht nur, wie eine effektive Organisation aufgebaut ist, sondern sehen das Ergebnis vor Ort in einer Live-Demo im Handwerksbetrieb der Firma Steffen. Anschließend erhalten alle Mitarbeiter das gleiche Live-Erlebnis wie zuvor ihre Chefs und lernen im Mitarbeiter-Live-Training das Warum und Wie kennen. Tatkräftige Unterstützung bei der Umsetzung im eigenen Unternehmen bietet Sieglinde Pietsch in einem InHouseTraining vor Ort. Dort werden die Inhalte nochmal vertieft und gemeinsam mit dem gesamten Team umgesetzt – maßgeschneidert auf das jeweilige Unternehmen.

Der Workshop „Arbeitsabläufe optimieren“ soll Mut machen, Veränderungen anzupacken - mit Know-how und erfahrener Unterstützung. Am Beispiel eines Kundendienstes einsetzen erarbeiten wir gemeinsam den optimalen Arbeitsablauf und demonstrieren diesen mit den bewährten Organisationsmitteln.

## **Gabi Rüben-Dembowski**

Telefon: 02401-895869

info@erfolgsfaktor-gesundheit.de

www.erfolgsfaktor-gesundheit.de

Programmangebote im Rahmen der 1. UPTODATE-Unternehmertage:

- Stressbewältigung und Stoffwechseloptimierung *Vortrag*
- Strahlungsbelastung in Haus und am Arbeitsplatz *Vortrag*

### **Die Botschaft**

Durch eine achtsame Lebensweise Körper, Geist und Seele in Einklang bringen.  
Veränderungen im Denken und Handeln kann ich nur erreichen, wenn ich selbst  
dazu bereit bin.

## Udo Steffen

Telefon: 02404 / 5515-30

udo.steffen@steffen.de

www.steffen.de

Programmangebote im Rahmen der 1. UPTODATE-Unternehmertage:

- Joggingrunden um die Abtei Rolduc *Aktion*
- Unternehmenskennzahlen just in time *Vortrag*
- Aktuelles und Wichtiges aus den Bereichen  
Finanzen, Controlling und Rechnungswesen *Vortrag*

### Die Botschaft

Das Leben und insbesondere das von Unternehmerinnen und Unternehmern besteht sehr häufig aus wichtigen Zahlen, Daten und Fakten, die immer wieder neu beschafft und verarbeitet werden müssen. Wie Sie diese auf schnellstem Wege auch im Handwerksunternehmen erhalten, hat Ihnen mein Vortrag „Unternehmenskennzahlen just in time“ gezeigt. „Aktuelles und Wichtiges“ hat Ihnen dann noch zeitnah Wichtiges nahe gebracht, welches Ihnen den gewissen Vorsprung gibt, damit Sie auch Zeit für die Zeit nach der Arbeit finden.

Diese Zeit können Sie dann für Ihre Gesundheit und Fitness nutzen, damit Ihre Familie auch viel von Ihnen hat.

Deshalb haben Sie Ihr Fitnessprogramm auf den Unternehmertagen fortgeführt oder sind mit den Joggingrunden um die Abtei Rolduc in ein neues Zeitalter Ihrer persönlichen Fitness gestartet.

# Unternehmerische Freiheit, Verantwortung und Zukunft

---

Liebe Freunde, geschätzte Kolleginnen und Kollegen,

drei schöne Tage gehen zu Ende. Drei Tage, in denen wir von der Wiedersehensfreude über morgendliches Joggen, besinnliches Beisammensein und Innehalten bis hin zum aktiven Erfahrungsaustausch und zahlreichen wertvollen Vorträgen und Workshops vieles erleben konnten. Es war schön, es hat viel Spaß gemacht und wir können sagen, der Aufwand hat sich gelohnt.

Mit gestärktem Unternehmergeist und neuem Mut gilt es jetzt, den Herausforderungen unserer Zeit aufs Neue entgegenzutreten, es gilt für uns, das anzunehmen, was wir nicht ändern können, und das aktiv zu gestalten, was in unserer Macht steht. Das haben die letzten drei Tage auch deutlich gemacht, wir haben einen großen Gestaltungsspielraum, vieles können wir gestalten, oft mehr, als landläufig angenommen wird.

Für diesen meinen Beitrag zum Ende der 1. UPTODATE-Unternehmertage habe ich meinen Vortrag zum 25-jährigen Bestehen der Team Steffen AG als Grund-

lage genommen. Sollte also dem einen oder anderen von Ihnen etwas bekannt vorkommen, dann wissen Sie, wann die Gedanken geboren wurden.

Beim erneuten Lesen verstärkte sich die Meinung, dass die Themen, die ich vor der aktuellen Wirtschaftskrise niedergeschrieben habe, heute unveränderte Berechtigung haben. Ja, ich will sagen, die Themen „Unternehmerische Freiheit, Verantwortung und Zukunft“ sollten heute mehr als je zuvor unser Denken bestimmen.

Im Sommer letzten Jahres war zwar die Welt für viele noch in bester Ordnung, dennoch wurden vielerorts Forderungen nach Deregulierung, mehr Selbstständigkeit und mehr Freiheit laut. Heute sind die Stimmen, die mehr staatliche Regulierung fordern, wieder lauter geworden, Stimmen, die mehr Sicherheit und staatliche Absicherung einfordern. Beide Interessen, oft gegensätzliche Interessen, finden offensichtlich ihre Vertreter.

Es gibt jedoch auch Schnittmengen, auf die wir uns konzentrieren können. Dazu zählt als Erstes die Freiheit, die eigene Meinung zu äußern und als persönliche Überzeugung zu vertreten. Natürlich auch das Recht, die eigene Meinung und Ansicht zu ändern.

Für mich darf ich bekennen, dass ich manche meiner ehemals vehement vertretenen Meinungen heute nicht mehr guten Gewissens äußern kann. Mit zunehmender Lebenserfahrung dürfen wir Einsichten gewinnen und Erfahrungen sammeln, die uns zu einem teils sehr bemerkenswerten Meinungswandel befähigen. Auch das gehört zu einer guten Entwicklung.

Zum Zweiten besteht unsere Freiheit darin, die Meinung eines anderen anzuhören, zu bedenken, anzunehmen oder dieser zu widersprechen. Diese zweite Freiheit ist nicht ganz so leicht umzusetzen wie die erste, denn nicht selten sind mit einem Widerspruch auch Konsequenzen und Nachteile verbunden.

Ja, Freiheit besteht auch darin, an der Meinungsbildung mitzuwirken – dafür zu werben. Deshalb möchte ich ausdrücklich denen zustimmen, die bereit sind, mehr Freiheit und auch mehr Selbstverantwortung zu übernehmen.

Selbstverantwortung ist die tragende Säule für mehr Freiheit in Unternehmen und Gesellschaft. Ohne ein Mindestmaß an Selbstverantwortung wird das Recht

auf Kritik und weitreichende Freiheiten verwirkt. Dieses gilt gleichermaßen für Mitarbeiter, Führungskräfte und Unternehmer und damit auch für unsere Gesellschaft.

Die Präambel unseres Grundgesetzes von 1949 macht auch in der – noch – gültigen Fassung zur Verantwortung aller Bürger eine klare und allumfassende Aussage, für deren Er- und Einhaltung ich mich starkmachen möchte. Hier wird Verantwortung definiert als „Verantwortung vor Gott und den Menschen“.

Liebe Unternehmerinnen und Unternehmer, liebe Freunde, unternehmerisch verantwortlich handeln – das ist auch immer der Spagat zwischen Ideal und Realität, zwischen Wunsch und Machbarkeit, zwischen Kontinuität und Veränderung.

Und da Wirtschaft, wie wir alle wissen, zu einem großen Teil Psychologie ist – oder einfach Stimmung –, möchte ich auch diesen Aspekt nicht ganz unbeachtet lassen. Schönes Wetter oder ein erfolgreiches Spiel unserer Fußball-Nationalmannschaft können hier schon sehr förderlich sein und den Frohsinn stärken. Ein verregener Sommer und Meldungen von bevorstehenden Herausforderungen lassen den Mut dagegen wieder schnell sinken. Hiobsbotschaften, wie sie heute fast stündlich aufs Neue multimedial verbreitet werden, könnten dazu führen, dass wir vielleicht sogar in eine Apathie verfallen und gänzlich aufgeben.

Doch es gibt auch gute, sogar sehr gute Nachrichten wie „Deutschland war im letzten Jahr wieder Exportweltmeister“ oder „Die deutsche Wirtschaft ist stark wie nie zuvor und bestens gerüstet, auch die neuen Herausforderungen zu meistern“. Oder: „Dem Handwerk, insbesondere dem Elektro-, Heizungs- und Sanitärhandwerk, wird sogar eine gute Zukunft vorausgesagt, denn das neuerliche Besinnen auf Umweltschutz und Investitionen in das eigene Heim führen zu einem neuen Boom und einer großen Investitionsbereitschaft.“ Doch diese guten Nachrichten verklingen oft ohne motivierende Wirkung.

Dabei müssen solche guten Nachrichten doch Mut machen und Kräfte freisetzen, die wir dringend brauchen. Mut und Zuversicht sind unerlässlich für eine gute Entwicklung in der Politik und in der Wirtschaft. Denn wir alle sind Teil unserer Gesellschaft, wir alle sind Teil der Wirtschaft und damit sind wir alle Teil

des ... Ja, jetzt kommt das entscheidende Wort. Sagen wir jetzt: „Wir sind Teil des Problems“, oder sagen wir: „Wir sind Teil des Erfolges“?

In jedem Fall sind wir Teil der aktuellen Situation und Teil der künftigen Entwicklung. Eine Entwicklung, die wir entscheidend mitgestalten können!

Lassen Sie uns zuversichtlich auch künftige Herausforderungen annehmen und diese als Aufgaben betrachten und nicht als Probleme!

Wenn ich vor dem Hintergrund dieser Erkenntnis die eigene Unternehmensgeschichte vor meinem inneren Auge vorbeiziehen lasse, dann haben wir als Team Steffen beides erlebt: gute Zeiten, aber auch schwere Zeiten. Was uns immer getragen hat, und dabei konnte ich stets auf meine Frau Karin und meinen Bruder Udo bauen, war die Hoffnung, ja die Gewissheit: Wir schaffen es! Wir haben es geschafft, immer aufs Neue. Gott sei Dank, im wahrsten Sinne des Wortes.

Natürlich auch, weil unsere Mitarbeiter sich ihrer Verantwortung für das Ergebnis unseres Handelns bewusst waren und weil sie sich immer wieder zielführend eingebracht haben. Das heißt natürlich auch, dass wir in schweren Zeiten ernstlich bestrebt waren, unserer Verantwortung, so wie sie in der Präambel definiert ist, gerecht zu werden.

Verantwortung übernehmen, das ist bei uns unmittelbar spürbar: Seit Jahren gibt es für alle Mitarbeiter ein Gewinnbeteiligungssystem mit Namen LEO. LEO steht für leistungs- und erfolgsorientierte Beteiligung am Unternehmensgewinn. Die positive Annahme von LEO spiegelt deutlich die Bereitschaft unserer Mitarbeiter wider, mit dem Unternehmen gemeinsam auf Marktveränderungen zu reagieren, mehr Verantwortung zu übernehmen und für die eigenen Erfolge einzustehen, auch wenn dies mal zu einem Misserfolg führt.

Andererseits ist auch die Bereitschaft von Führungskräften und Unternehmern erforderlich, um moderne Gewinnbeteiligungssysteme zu entwickeln und einzuführen, auch wenn damit unvermeidlich ein Stück Selbstbestimmung verloren geht.

Eine noch größere Herausforderung kann für Unternehmen die unabdingbare Sicherung der Glaubwürdigkeit in die veröffentlichten Zahlenwerke darstellen.

Unsere Gesellschaftsform einer Aktiengesellschaft war für die Einführung und Festigung von LEO sicher sehr förderlich, da der gleichermaßen kompetente wie verantwortungsbewusste Aufsichtsrat eine wertvolle Kontrollfunktion innehat.

Noch entscheidender ist jedoch, dass wir alle Mitarbeiter in die unternehmerische Planung mit einbeziehen und ihnen gegenüber die betriebswirtschaftlichen Zahlenwerke offenlegen.

Auf dem Fundament von Glaubwürdigkeit und der Bereitschaft, alle Mitarbeiter am Erfolg teilhaben zu lassen, können praxisgerechte Modelle in vielen Unternehmen eingeführt werden, dessen bin ich mir sicher.

Der Weg zur Einführung dieses Gewinnbeteiligungssystem war, das darf ich Ihnen versichern, ein steiniger Weg. Denn auch wenn viele Stimmen solche Systeme fordern und die Erkenntnis für Sinn und Wert wächst, hatte das bisher noch keine ausreichenden Auswirkungen auf die Rahmenbedingungen. Diese machen es Unternehmen nämlich immer noch schwer, innovative Entlohnungssysteme einzuführen. Unzählige Reglementierungen und ängstliche Interessenvertreter sind in diesem Kontext zu nennen.

Zu unserer Verantwortung zählt auch, dass wir das Gesetz von Aussaat und Ernte beachten. Ein Beispiel hierfür sind die sozialen Errungenschaften, um die heute so heftig gestritten wird. Diese wurden von unseren Eltern und Großeltern erwirtschaftet. Sie waren es, die den deutschen Leistungen und Produkten in der ganzen Welt zum Prädikat „Made in Germany“ verhelfen. Es waren unsere Eltern und Großeltern, die mit viel Fleiß, Ideenreichtum und den sprichwörtlichen deutschen Tugenden ein Wirtschaftssystem aufbauten, von dem wir heute noch profitieren. Ihnen gebührt unser Dank.

So wie die jetzt hoffentlich hinter uns liegende „Geiz ist ...-Kampagne“ die Bereitschaft vernichtet, für gute Leistung auch einen fairen Preis zu zahlen, so wird auch die Finanzkrise, bedingt durch einen sich verstärkenden Wettbewerb, auf unsere Preise drücken. Solche Entwicklungen werden auch an unseren Unternehmen, deren Mitarbeitern und Arbeitsplätzen nicht spurlos vorbeigehen. Aber es ist damit wie mit dem Wetter – Veränderungen sind für alle gleich. Auf die Kleidung kommt es an, auf unsere Einstellung und darauf, wie wir uns auf schwere Zeiten vorbereitet haben.

Deshalb wollen wir gerne, wie Tausende Kolleginnen und Kollegen, unseren Beitrag leisten für die Stärkung unserer sozialen Marktwirtschaft. Das bedingt allerdings auch, dass wir die Besteuerung von Handwerksunternehmen immer wieder infrage stellen, damit uns nicht die Luft ausgeht.

Von viel größerer Bedeutung als Steuerzahlungen der Handwerksunternehmen sind die Leistungen, die wir im Blick auf die Arbeitsplätze und die Wertschöpfung täglich leisten. Wirklich wertvoll sind Arbeitsplätze dann, wenn für gute Leistung ein guter, das heißt auskömmlicher Lohn gezahlt wird.

Mal abgesehen von der – hier optimistisch vorausgesetzten – *Bereitschaft* von Unternehmen, faire Löhne zu zahlen, kämpfen heute schon viele Handwerksunternehmen um die Aufrechterhaltung bzw. die Wiederherstellung der *Möglichkeit*, auskömmliche und leistungsgerechte Löhne zu zahlen. Ungleiche Wettbewerbsbedingungen – nicht zuletzt geprägt durch unterschiedliche Lebensstandards innerhalb Europas – werden weiter zum großflächigen Abbau von Sozialleistungen in vielen Unternehmen führen. Völlig aussichtslos ist der Wettbewerb um Fertigungslöhne mit asiatischen Unternehmen. Schon deshalb müssen wir die bedrohliche Spirale von „Billig um jeden Preis“ ausleiten.

Ich bin überzeugt: Wettbewerbserfolg verspricht das Besinnen auf Werte, die Qualitätsarbeit und Vertrauen sichern, die unternehmerische Freiheiten ermöglichen und damit zu Innovationen führen. Ob im Handwerk oder in der Industrie, in der Dienstleistung oder auch im Management (oder in der Forschung), es ist das Know-how, welches es zu mehr und zu vermarkten gilt. Nur so kann es uns gelingen, vorhandene Arbeitsplätze zu sichern und neue zu schaffen. Arbeitsplätze, die den Mitarbeitern ein auskömmliches Einkommen sichern.

Know-how und Werte – und die dazu passenden Leistungen und Produkte – können auch im 21. Jahrhundert deutsche Exportschlager werden. Und ich wage die These: Dazu gibt es keine Alternative!

Solange aber ein Arbeitnehmer in Deutschland selbst fünf oder mehr Stunden arbeiten muss, um sich eine Handwerkerstunde leisten zu können, wird dieses Bestreben ein unerfüllter Wunsch bleiben. Es muss uns gelingen, innovative Produkte und besondere Leistungen überzeugend zu verkaufen. Dafür müssen unsere Produkte und Leistungen jedoch für den Großteil unserer Mitbürger

erschwinglich sein! Deshalb sind die Anstrengungen zu unterstützen, die Lohnnebenkosten senken, gesetzliche Abzüge reduzieren und mehr Netto sichern.

Der Kreis schließt sich jedoch erst, wenn wir Arbeitsplätze schaffen, die den Ausbau von Know-how fördern. Gerne werden auch wir als Team Steffen weiterhin unseren Beitrag leisten und beispielsweise vielen jungen Menschen eine qualifizierte Berufsausbildung mit Abschluss bieten, wenn es sein muss auch über den eigenen Bedarf hinaus. Jede einzelne dieser Ausbildungen ist ein Beitrag zur nachhaltigen Wertschöpfung in unserer Gesellschaft.

Apropos, zum besagten Tropfen auf den heißen Stein habe ich eine sehr bemerkenswerte Reportage gesehen – die wir übrigens zum Inhalt unserer Weihnachtsgrüße im letzten Jahr gemacht haben. Diese handelte von einem Hamburger Arzt, der auf dem afrikanischen Kontinent ehrenamtlich Menschen behandelte. Jährlich reiste er für einige Wochen in eine Stadt, in deren Hafen ein eigens eingerichtetes Krankenhausschiff lag. Dort praktizierte er als Hals-Nasen-Ohrenarzt. Die Menschen kamen zu Tausenden aus dem Landesinneren in diese Hafenstadt, um sich behandeln zu lassen. Viele waren lebensgefährlich erkrankt, andere so schwer, dass ihnen jede Lebensqualität verloren ging. Gezeigt wurde unter anderem eine Frau, der ein kokosnussgroßes Geschwür am Hals operativ entfernt wurde. Der Reporter fragte nach der gelungenen Operation den Arzt, mit Blick auf die ungezählte Schar der wartenden Not leidenden Menschen im Hafen, ob das nicht nur ein Tropfen auf den heißen Stein sei. Darauf reagierte der bis dahin sehr besonnene und freundliche Arzt sehr verärgert. Er forderte den Reporter auf, in die Augen der geheilten Frau zu sehen, in die Augen ihrer hilflosen Kinder, und dann solle er seine Frage gegenüber dieser Frau erneut stellen, um zu erfahren, ob sie diese OP nur als Tropfen auf einem heißen Stein empfinde. Der alleinige Ruf nach dem Staat wird nicht helfen.

Im Übrigen, die Reaktion auf unsere Weihnachtsgrüße haben mich nicht überrascht, viele Briefe, Anrufe und E-Mails haben wir erhalten, in denen Empfänger sich bedanken und uns ihre Unterstützung zusagten, das macht doch Mut, oder?

Schon immer war es die mutige und verantwortungsbewusste Eigeninitiative, die zu Veränderungen geführt hat. Deshalb möchte ich für mehr unternehmerische Selbstverantwortung, für mehr Initiative eintreten. Damit Wissen wachsen

kann, damit Arbeit erfüllt und der Lohn dafür ein angemessenes Leben sichert. Lassen Sie uns mutig verändern und mitgestalten, gerne auch in kleinen Schritten. Denn ein einzelner Arbeitsplatz kann das Einkommen einer ganzen Familie sichern – und deren Leben lebenswert machen.

Diese Gedanken zu Freiheit und Verantwortung führen mich unweigerlich zu einem Blick in die Zukunft. Dieser Zukunft möchte ich meine abschließenden Gedanken widmen. „Im internationalen Wohlstandsvergleich fällt Deutschland immer weiter zurück. Demnächst könnte das Pro-Kopf-Einkommen sogar niedriger als in Spanien und Italien sein.“ So titelte Focus-Online im März vergangenen Jahres. Das können wir verhindern!

Ich möchte Sie, liebe Kolleginnen und Kollegen, und auch alle anderen Verantwortlichen zum Handeln aufrufen. Ich fordere alle Manager der deutschen Industrie auf, Menschen nicht als Kostenstellen zu definieren. Ich appelliere an die Mitarbeiter in den Unternehmen, selbst bei hoher Leistungsbereitschaft die wirtschaftlichen Möglichkeiten ihrer Unternehmen nicht überzustrapazieren. Jeder Einzelne kann, ja ich sage sollte seinen Beitrag leisten. Wir alle können noch etwas mehr tun zur Erhaltung oder Wiederherstellung von mehr Lebensqualität.

In der brasilianischen Tageszeitung *O Globo* war im Juni 2006 zum Thema Lebensqualität Folgendes zu lesen ... Ich muss vorausschicken, dass das, was dort geschrieben stand, von einem brasilianischen Reporter verfasst worden war, der aus Deutschland berichtete. Er schrieb: „In Königstein (dort gastierte seinerzeit die brasilianische Fußball-Nationalmannschaft im Rahmen der Fußball-Weltmeisterschaft in Deutschland) herrscht eine andere Dimension von Zeit und ein anderer Lebensstil, den wir in Brasilien schon lange vergessen haben. Wir möchten uns vielleicht aufregen, weil die Geschäfte mittags und am Wochenende in Deutschland schließen. Zeit ist hier nicht Geld. Zeit ist unendlich wertvoller: Eine Mittagspause machen, ausgiebig und in Ruhe essen, um anschließend auf einem beschaulichen Platz die Tageszeitung zu lesen oder die Landschaft zu bewundern – dies ist mit Geld nicht zu bezahlen. Und wenn jemand am Feiertag etwas braucht, muss er halt warten, bis die Geschäfte wieder öffnen. Diese Leute verstehen zu leben.“

Liebe Unternehmerinnen und Unternehmer, wir alle wissen: Im sich weiter verschärfenden Wettbewerb ist Wachstum zur Gewinnsicherung unerlässlich.

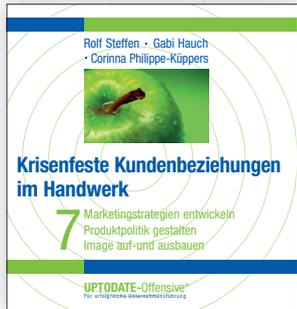
Wohlstand ist jedoch mehr als Umsatz und Gewinnzuwachs, mehr als Geschäftszeiten ohne Feierabend und auch mehr als Kostenreduzierung um jeden Preis nach dem traurigen Beispiel Nokia. Wohlstand ist im Besonderen Wohlergehen; und Wohlergehen setzt voraus, dass wir unser Bewusstsein für die Verantwortung vor Gott und den Menschen lebendig halten.

Ich wünsche uns allen dazu viel Erfolg!

A handwritten signature in black ink, reading "R. Steffen". The signature is written in a cursive, flowing style with a large initial "R" and a long, sweeping underline.

Rolf Steffen

# Die Basisbibliothek des deutschen Handwerks



Die Bücher sind aus der UPTODATE-Offensive® heraus entstanden. Sie unterstützen den Leser beim Führen eines erfolgreichen Handwerksbetriebes.

Die Bücher enthalten zahlreiche Illustrationen und originale Abbildungen:

- ➔ Checklisten
- ➔ Organisationsmittel
- ➔ Formulare
- ➔ Artikellisten usw.

Die Bände 1 bis 5 sind bereits erschienen, die Bände 6 bis 9 folgen noch. Informationen zum Erscheinen bekommen Sie beim Verlag: [redaktion@rommert.de](mailto:redaktion@rommert.de)

Die **Bestelladresse** finden Sie auf der nächsten Seite.

NEU: Das Hörbuch „Spitzenleistungen im Handwerk“  
(5 CDs, Booklet mit 23 Seiten Umfang)



Das Hörbuch und die Bände der Basisbibliothek des deutschen Handwerks  
können Sie direkt über das Handwerks-Seminarzentrum  
der beiden Autoren erwerben:

Team Steffen AG, Schaufenberger Str. 61, 52477 Alsdorf  
Telefon (0 24 04) 55 15-0, Telefax (0 24 04) 55 15-11  
[www.uptodate-offensive.de](http://www.uptodate-offensive.de)

*„Unablässig ackern und doch nicht von der Stelle kommen? Aus diesem Dilemma  
hat sich Rolf Steffen vor Jahren befreit. Nun hilft er anderen Handwerkern dabei.  
Mit einem Qualifizierungsprogramm, das von der Industrie unterstützt wird und  
dessen Erfolg Bildungsexperten verblüfft.“* brand eins, Wirtschaftsmagazin

## Veranstalter

Team Steffen  
Schaufensberger Straße 61  
52477 Alsdorf  
Tel.: 0 24 04 - 55 15 - 0  
Fax: 0 24 04 - 55 15 - 11  
info@steffen.de  
www.steffen.de

## Organisation

!MPETUS Marketing  
Pützdorfer Straße 14  
52457 Aldenhoven  
Tel.: 0 24 64 - 58 77 88  
Fax: 0 24 64 - 58 77 90  
info@impetus-marketing.de  
www.impetus-marketing.de



## Tagungsort

Rolduc  
Heyendallaan 82  
NL-6464 EP Kerkrade  
Tel.: 00 31 - 45 - 546 68 88  
Fax: 00 31 - 45 - 546 69 20  
info@rolduc.com  
www.rolduc.com



## Bei Fragen und Wünschen



Sandra Ganser  
!MPETUS Marketing  
Tel.: 0 24 64 - 58 77 88  
Fax: 0 24 64 - 58 77 90  
sandra.ganser@impetus-marketing.de