

Thema Handwerk: Unternehmer trotz der wirtschaftlichen Flaute



FrISCHE Ideen, Glück und Geschick führen zum Erfolg

LOKALE WIRTSCHAFT Trotz schwieriger Zeiten gelingt es Handwerkern aus dem Stuttgarter Norden, sich im Wettbewerb zu behaupten

Stuttgarter Norden. Keine Aufträge, keine Jobs und jede Menge Schwarzarbeit: Das deutsche Handwerk durchlebt schwere Zeiten. Und keine Frage, es gibt vieles, worüber zu klagen wäre. Doch welche Fähigkeiten müssen Unternehmer haben, die unbeschadet durch solche Zeiten kommen? Die es sogar schaffen, erfolgreich zu sein? „Sie müssen erstklassige Qualität bieten, gute Mitarbeiter haben, ihre Termine einhalten und sich von der Konkurrenz abheben, indem sie sich nach Nischen oder neuen Produkten umsehen“, sagt Ulrich Bär, der stellvertretende Geschäftsführer der Handwerkskammer Stuttgart. Unsere Mitarbeiterin Isabelle Butschek (Text und Fotos) hat nach Handwerkern mit diesem Format Ausschau gehalten – und sie im Stuttgarter Norden gefunden.

Fünf Jahre hatte sich Kay Oberger Zeit gegeben: So lange wollte der 36-Jährige den Betrieb seines Vaters nach der Übergabe auf jeden Fall weiterführen. Inzwischen ist diese Zeitspanne vorbei, doch ans Aufhören denkt Oberger nicht: Denn zum einen läuft seine gleichnamige Maler- und Lackiererwerkstätte gut, und zum anderen gibt es noch viele Ideen, die es zu verwirklichen gilt.

„Die letzten fünf Wirtschaftsjahre waren einfach nicht so gut, da ist niemand verschont geblieben“, sagt Oberger. Doch warten, bis bessere Zeiten kommen –, das wollte der Weilmordorfer nicht. „Ich habe mir überlegt: Was können wir tun, damit es anders wird.“ Verändern wollte er in der Firma, die er 1999 von seinem Vater übernommen hat, vor allem zwei Dinge: das Klima unter seinen Mitarbeitern und die betriebliche Organisation. „Ich möchte, dass sie jeden Tag gut gelaunt zur Arbeit kommen und Spaß an ihrem Beruf haben.“ Mit Schrecken denkt Oberger dabei an seine eigene Lehrzeit zurück. „Damals war es üblich, dass der Lehrmeister einen so lange zusammengeschrien hat, bis man in die Richtung gegangen ist, die er wollte“, erzählt der 36-Jährige. Das gebe es in seiner Werkstatt nicht: Es werde vorher besprochen, wie das Ergebnis sein soll. Dazu diene auch die monatliche Mitarbeitersitzung. „Am Anfang habe ich einen Mono-

log gehalten, weil solche Besprechungen sehr ungewöhnlich waren. Inzwischen haben wir ein offenes Verhältnis, und es gibt einen guten Dialog.“ Seine zehn Mitarbeiter mussten sich jedoch nicht nur an die Besprechungen gewöhnen, auch im Ablauf hat sich einiges geändert. Zum einen sind die Meister für ihre Werkstätten selbst zuständig. Zum anderen wird jeder Auftrag genau dokumentiert: vom ersten abgeklebten Schalter bis zum letzten Pinselstrich. „Meine Eltern haben sich früher mit den Abrechnungen unheimlich schwer getan, weil viele Posten auf den früher üblichen Wochenzetteln nicht aufgetaucht sind“, sagt Oberger, der nun genau nachvollziehen kann, für welche Arbeiten seine Männer wie lange benötigt haben. Unangenehm kam diese Maßnahme nicht: „Ich habe mir in meiner ersten Mitarbeiterbesprechung die Hand darauf geben lassen, dass sie diesen Weg mit mir gehen.“

Zur Firmenphilosophie gehört für Oberger auch, dass die Kunden „Qualität und Ehrlichkeit verdienen“. „Wenn die Leute bereit sind, Geld zu investieren, dann verdienen sie es auch, dass man nicht nur die Wände

streicht, sondern dass man dem Raum Pfiff verleiht.“ Seine Kunden bekommen außerdem als Kosteninformation keine Zahlenkolonnen, sondern einen Text, der die einzelnen Posten erklärt. Und ist die Rechnung bezahlt, bedankt sich Oberger dafür schriftlich: „Dass wir uns so eine Mühe geben, das hat schon viele sehr verwundert.“

Um sich von seinen Konkurrenten abzuheben, setzt der Weilmordorfer inzwischen verstärkt auf den Bereich Marketing: „Wir wissen, was wir können und wollen jetzt noch mehr auf uns aufmerksam machen“, sagt er. Nach dem Umzug in ein neues Firmengebäude hat Oberger noch jede Menge neue Ideen. So beschäftigt er inzwischen zusätzlich einen Bodenleger, weil viele seiner Kunden nicht nur frisch gestrichene Wände, sondern auch einen farblich passenden Boden möchten. Und viele Kunden würden mittlerweile zu ihm kommen, um sich gute Farbe zu kaufen – ein Bereich, der sich ausweiten ließe. „Vieles entwickelt sich mit der Zeit von selbst. Man muss sich gedanklich so frei machen, dass man solche Entwicklungen erkennen und darauf reagieren kann.“



Der Ideenreiche

Eigentlich wollte Joachim Glotz nie mehr als 100 Leute beschäftigen. Dass sein Sanitätshaus heute fünf Filialen und 130 Mitarbeiter hat, liegt nicht nur daran, dass das Gesundheitswesen ein wachsender Markt ist. Vielmehr hat Joachim Glotz seinen Betrieb nach und nach auf mehrere Standbeine gestellt.

Als Getriebener würde sich Joachim Glotz nicht bezeichnen. Aber als ein Unternehmer, der an 95 Prozent des Tages gedanklich bei seinem gleichnamigen Sanitätshaus ist. „Ich überlege immer, was ich besser machen kann, welche Möglichkeiten wir haben“, sagt er, der diese Einstellung von seinen Eltern gelernt hat. „Natürlich kann es auch gut gehen, wenn man 30 Jahre lang nichts macht. Aber ich möchte mit Freude und Stolz in unsere Schaufenster schauen.“ Bereits 1938 wurde der Grundstein für das heutige Sanitätshaus Glotz gelegt, das bis in die 90er Jahre auf das Orthopädiehandwerk und auf Sanitätshausprodukte spezialisiert war. Auch Joachim Glotz, der 1994 in die Geschäftsleitung des Familienbetriebes einstieg, ist gelernter Orthopädiemeister. Im Jahr 2000 übernahm er die Geschäftsführung vollständig. Noch unter seinem Vater Peter Glotz begann das Unternehmen, sein Angebot Schritt für Schritt zu erweitern: Heute ist der Betrieb auch in der häuslichen Patientenversor-

gung, in der Reha- und Medizintechnik und der orthopädischen Schuhtechnik aktiv. „Vor allem die Medizintechnik ist in den vergangenen Jahren überdurchschnittlich gut gewachsen“, sagt Joachim Glotz. In diesem Bereich liegt der Schwerpunkt bei Hilfsmitteln, die Patienten mit Atemwegserkrankungen das Leben erleichtern sollen: „Wir waren zum Beispiel bei der Entwicklung der Schlafapnoe-Therapie von Anfang an dabei und kooperieren eng mit Lungenfachärzten und Schlaflaboren. Heute kommen Patienten aus ganz Baden-Württemberg zu uns.“ Mit dem breiten Spektrum seines Betriebes verfolgt Glotz zwei Ziele: Zum einen strebt er an, sich als Komplettanbieter präsentieren zu können. „Viele Kliniken scheuen sich zwar noch, nur mit einem Anbieter zusammenzuarbeiten. Aber es soll klar sein, dass wir alle Probleme bei der Hilfsmittelversorgung lösen können“. Zum anderen sei es heute gefährlich, sich nur auf einen Bereich zu verlassen. „Die Politik im Gesundheitswesen kann sich jederzeit ändern. Deswegen kann der Leistungskatalog der Kassen in fünf Jahren ganz anders aussehen.“ Sollte tatsächlich ein Bereich gestrichen werden, hätte

er jetzt die Sicherheit, nicht seine ganze Grundlage zu verlieren.

Die Strategie von Joachim Glotz hat sich ausgezahlt: Innerhalb von fünf Jahren hat sich die Mitarbeiteranzahl verdoppelt und neben dem Traditionsstandort Feuerbach konnten Sanitätshäuser in Weilmordorf und Bad Cannstatt übernommen werden. Die Bereiche Medizin- und Rehatechnik wurden außerdem 2004 und 2005 nach Gerlingen ausgelagert. Auch über den Umsatz seines Betriebes kann sich der Unternehmer nicht beschweren. „Ich weiß natürlich auch, dass ich Glück habe, weil meine Branche per se Wachstum beinhaltet“, sagt Glotz. So würde die Mobilität älterer Leute immer mehr ab- und damit der Bedarf an Hilfsmitteln zunehmen. „Anderen Branchen geht es dagegen so schlecht, dass sie sich gar keine Strategien überlegen können.“ Nach der Phase des extremen Wachstums will Joachim Glotz jetzt wieder mehr Ruhe in seinen Betrieb bringen: „Wir haben noch organisatorische Hausaufgaben zu machen, um zum Beispiel unsere Reaktionsschnelligkeit bei Aufträgen zu verbessern.“



Im Jahr 1999 musste Tobias Müller-Livock einsehen, dass sein Unternehmen in der bestehenden Form nicht mehr rentabel ist und keine Zukunft hat. Was dann folgte, liest sich im Rückblick wie jene wohlfeilen Ratschläge von Unternehmensberatern, die mit der Realität leider oft nichts zu tun haben. Nutze dein Scheitern als Basis für deinen künftigen Erfolg und besinne dich auf deine Stärken. Mit einem Unterschied: Bei dem Geschäftsführer der Feuerbacher Firma „Türen Mann“ hat es offensichtlich funktioniert.

Davor stand aber ein für den Handwerker Müller-Livock schmerzhafter Schritt: „Wir mussten unsere Fertigungsschiene 1999 komplett auflösen, weil sie nicht mehr rentabel war.“ Müller-Livock hat seinem Unternehmensberater vertraut – und fuhr damit bisher gut. Denn die Stärke von „Türen Mann“ sei „schon immer der Service- und Dienstleistungsbereich und nicht die Türenproduktion“ gewesen, sagt der Schreinermeister.

Die Gründe liegen für den 42-Jährigen auf der Hand: „Die Lohnkosten und die Grundstücksrenten sind so hoch, dass die Produktion hier zu teuer ist.“ Heute ist von der Fertigung nur noch eine Werkstatt für Reparaturen übrig. Müller-Livock setzt ganz auf die Kundenberatung. Auch dabei ist er neue Wege

gegangen. „Wer als Kunde zu uns kommt, hat von der ersten Beratung bis zum Schluss nur einen Ansprechpartner“, beschreibt Müller-Livock sein Konzept der so genannten Projektleiter. Diese sind, wie der Chef selbst, gelernte Schreiner oder Glaser, arbeiten mit ihrem Team eigenverantwortlich und werden leistungsbezogen bezahlt. „Natürlich besteht dadurch ein gewisser Druck“, gesteht er ein. „Aber den gibt es in anderen Handwerksbetrieben auch – nur ist er dort niemandem bewusst, weil keine Transparenz herrscht.“ Nach der Umstellung von Festgehalt auf Provision hat sich nach seinen Angaben der Umsatz verdoppelt – ohne, dass sich die Projektleiter deswegen „kaputtarbeiten“. „Am Anfang des Jahres informiere ich die Mitarbeiter, welches Umsatzziel ich erreichen möchte. Dann hat jeder Projektleiter eine Messlatte, nach der er sich richten kann.“

Nachdem der Betrieb 1999 einiges Personal entlassen musste, hat „Türen Mann“ aktuell wieder 25 Mitarbeiter. Und „gute Projektleiter“ kann Müller-Livock immer gebrauchen: „Es gibt unheimlich wenig

Leute, die handwerklich begabt sind und dazu auch verkaufen können.“ Außerdem müssten seine Mitarbeiter vor allem eines können: Qualität, Zuverlässigkeit und Verbindlichkeit garantieren. „Als ich Lehrling war, musste ich oft bei Kunden anrufen und Termine verschieben. Das waren so viele Aufträge verschickt, dass Termintreue heute meine oberste Priorität ist.“ Um herauszufinden, ob die Kunden mit seinen Angestellten und ihrer Arbeit zufrieden sind, hat Müller-Livock Fragebögen entwickelt, die zusammen mit der Rechnung verschickt werden. „Dieses kundenorientierte Denken ist im Handwerk noch nicht sehr verbreitet“, sagt der 42-Jährige, der mit der Entwicklung seines Betriebes sehr zufrieden ist. „Unser Reparaturservice ist in den vergangenen fünf Jahren um 300 Prozent gewachsen.“ Sich mit dem Status quo zu begnügen, liege ihm allerdings nicht: Müller-Livock will die Organisation seines Betriebes weiter verbessern. „Als nächstes möchte ich mich gern völlig aus dem Verkauf herausziehen, denn eigentlich habe ich zu viele Aufgaben.“

Der Dienstleister

