

## 8 Die Säulen des Erfolgs

### 8.1 Analyse der Stärken und Schwächen des Unternehmens

Wenn die Stärken und Schwächen des Unternehmens bekannt sind, kann aus den nachfolgend dargestellten Konzepten gezielt ausgewählt werden, welche eingesetzt werden sollen, um die Stärken zu festigen und die Schwächen abzubauen.

Neben der Analyse der betrieblichen Zahlen sollten auch „softe Faktoren“ in die Stärken- und Schwächenanalyse einbezogen werden. Die Unternehmensberatung Heckner hat einen Betriebs-CHECK erarbeitet, mit dessen Hilfe jeder Unternehmer einen ersten Überblick über die betrieblichen Stärken und Schwächen erhalten kann.



Über nachfolgenden Link erhalten Sie Zugang zum Betriebs-CHECK.

[www.heckner.com/downloads/Betriebs-CHECK.xls](http://www.heckner.com/downloads/Betriebs-CHECK.xls)

Sollten Sie Schwierigkeiten beim Download der Datei haben, wenden Sie sich bitte an uns:  
[service@heckner.com](mailto:service@heckner.com)

Potenziale erkennen heißt, sich mit seinem Unternehmen und den eigenen Stärken und Schwächen zu beschäftigen. Die folgende Checkliste (**Tabelle 8.1**) mit den darin gestellten Fragen kann bei der Analyse helfen.

Chancen am Markt	Risiken am Markt	Stärken des Unternehmens	Schwächen des Unternehmens
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Was sind unsere Zukunftschancen?</li> <li>– Was könnten wir ausbauen?</li> <li>– Welche Verbesserungsmöglichkeiten haben wir?</li> <li>– Was können wir im Umfeld nutzen?</li> <li>– Wozu wären wir noch fähig?</li> <li>– Was liegt noch brach?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wo lauern künftig Gefahren?</li> <li>– Was kommt an Schwierigkeiten auf uns zu?</li> <li>– Was sind mögliche Risiken/kritische Faktoren?</li> <li>– Womit müssen wir rechnen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Was läuft gut?</li> <li>– Was sind unsere Stärken?</li> <li>– Worauf sind wir stolz?</li> <li>– Was gibt uns Energie?</li> <li>– Wo stehen wir momentan?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Was ist schwierig?</li> <li>– Wo liegen unsere Fallen/Barrieren?</li> <li>– Welche Störungen behindern uns?</li> <li>– Was fehlt uns?</li> </ul>

**Tabelle 8.1** Beurteilung Leistungsbereiche

### Mitarbeiterbefragung

Zusätzlich bietet es sich an, auch die Mitarbeiter in die Analyse einzubeziehen. Eine zusätzliche Befragung der Mitarbeiter deckt auf, in welchen Bereichen aus deren Sicht Handlungsbedarf besteht.

Die Mitarbeiter erhalten einen Fragebogen, in dem sie bewerten, wie sie unterschiedliche Kriterien im Unternehmen einschätzen. Mithilfe einer Notenskala von 1 = sehr gut bis 4 = schlecht werden die Kriterien bewertet und ein Durchschnittswert errechnet.



Die Ergebnisse einer solchen Befragung werden im Abschnitt 8.3.2 dargestellt.

Auf der Grundlage der Befragungsergebnisse können sich Chef und Mitarbeiter in Klausur begeben und im Rahmen eines Workshops eine gemeinsame Stärken- und Schwächenanalyse durchführen und gemeinsam Maßnahmen erarbeiten, die erkannten Schwachstellen abzubauen und die Stärken zu festigen.



Der Umsetzungsgrad von Maßnahmen ist stets höher, wenn die Mitarbeiter an der Entwicklung der Maßnahmen beteiligt werden.

## 8.2 Produktivität und Effizienz

### 8.2.1 Wie wird die Produktivität ermittelt?

Jeder Kunde und jeder Chef wünscht sich produktives Arbeiten. Produktivität bedeutet für das Unternehmen auch rentables und gewinnbringendes Arbeiten.

Die Produktivität wird nach der folgenden Formel ermittelt:

$$\text{Produktivität} = \frac{\text{Ausbringungsmenge}}{\text{Einsatzmenge}} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$$

Bei der Messung der Arbeitsproduktivität gilt folgende Formel:

$$\text{Arbeitsproduktivität} = \frac{\text{Ausbringungsmenge}}{\text{eingesetzte Arbeitsstunden}}$$

Um die Produktivität im Elektrohandwerk zu ermitteln, müssen die Kriterien Ausbringungs- und Einsatzmenge definiert werden.

Zur Beurteilung der Produktivität können z. B. herangezogen werden:

- die erwirtschaftete Leistung je bewerteten Mitarbeiter,
- der erwirtschaftete Rohertrag je bewerteten Mitarbeiter,
- der erzielte Gewinn pro Mitarbeiter,
- die Einhaltung der im Projekt vorgegebenen Zeiten und Einhaltung des Materialverbrauchs.

Grundsätzlich müssen betriebswirtschaftliche Zahlen herangezogen werden, um eine Aussage über die Produktivität treffen zu können.

Wie diese Kennziffern berechnet werden und welche Produktivität im Elektrohandwerk üblich ist, wird im folgenden Kapitel dargestellt.

### 8.2.2 Welche Umsätze und Roherträge müssen pro Kopf erzielt werden?

Eine einfach zu ermittelnde Messgröße für die Produktivität ist der erwirtschaftete Rohertrag des Unternehmens.

Ein Musterbeispiel zeigt die Berechnung der Produktivität. Es handelt sich in diesem Beispiel um einen Elektrohandwerksbetrieb mit Inhaber, drei Gesellen, einer Halbtagskraft und einem Azubi im dritten Lehrjahr.

Um die Kennziffern unterschiedlicher Betriebe miteinander vergleichen zu können, müssen die Mitarbeiter bewertet werden. Unternehmer und Gesellen sind Vollzeitkräfte und werden mit 1,0 bewertet; die Halbtagskräfte mit 0,5 und der Azubi im 3. Lehrjahr mit 0,3 (je nach Lehrjahr zwischen 0,1 und 0,4). Insgesamt verfügt das Unternehmen über 4,8 bewertete Mitarbeiter. Auch unentgeltlich tätige Familienmitglieder werden bei der Ermittlung der bewerteten Mitarbeiter berücksichtigt.

Auf den ersten Blick könnte es sich anbieten, den Umsatz bzw. die Leistung des Unternehmens als Bezugsgröße heranzuziehen.

Davon raten wir ab. Ein Unternehmen, das sich z.B. mit Photovoltaik oder Beleuchtungstechnik beschäftigt, kann bei der Bezugsgröße Leistung nicht mit einem serviceorientierten Betrieb mit einem geringen Materialanteil verglichen werden.