

## **Johann und Johannes, Metallbauer**

(Erschienen im „Metallbau“)

Wenn Johann an früher denkt, gerät er ins Schwärmen. Ja, früher, da war alles ganz anders. Das waren noch Zeiten, als er vor vielen Jahren seinen eigenen Metallbaubetrieb auf die Beine stellte. Er kam damals sehr gut voran. Innerhalb kurzer Zeit beschäftigte er 5 Mitarbeiter. Er hatte immer volle Bestellbücher. Die Preise spielten keine grosse Rolle, wichtig waren die Liefertermine. Ja, und gutes Geld hat er auch verdient, konnte sich schnell ein stattliches Haus mit Werkstatt bauen. Weitergebildet hat er sich auch immer, es gibt kaum einen Fachkurs der SMU, den er nicht besucht hat. Hingegen hat er sich immer gesträubt, an betriebswirtschaftlichen Weiterbildungen teil zu nehmen. Das war und ist für ihn theoretisches Zeug. „Ich weiss doch wie man eine Firma führt, das Wichtigste ist die gute handwerkliche Qualität“ pflegte er stets zu sagen und lächelte müde, wenn er seine Kollegen über Kalkulation, Mitarbeiterführung und Marketing sprechen hörte.

Seit einiger Zeit hat sich das Blatt gewendet. Manchmal scheint ihm, dass es die ganze Konkurrenz ausgerechnet auf ihn abgesehen hat. Die Anfragen von Kunden haben empfindlich nachgelassen und die Margen schmelzen wie Frühlingsschnee. Letztes Jahr konnte er nur deshalb einen Gewinn ausweisen, weil er sich für die Werkstatt keine Miete bezahlt hat. Der Treuhänder hat schon einige Male den Mahnfinger erhoben. Dass die Administration nicht auf der Höhe ist, weiss Johann ja schon lange. Aber, dafür hat er schlicht keine Zeit. „Ich habe wichtigeres zu tun“ sagte er stets und meinte damit seine geliebte handwerkliche Arbeit in der Werkstatt. Da war ihm nichts zu viel, Ueberstunden waren stets ein Vergnügen und spiegelten in seinen Augen den guten Geschäftsgang wider. Dafür sind ihm die sich häufenden Liquiditäts-Engpässe ein wahres Rätsel und der Margenschwund ein Buch mit sieben Siegeln.

Johannes, sein Sohn, hat die Meisterprüfung schon vor Jahren gemacht, sich betriebswirtschaftlich weiter gebildet und arbeitet nun seit einigen Monaten im elterlichen Betrieb. Er ist nicht mehr bereit, länger zu zuschauen. Entschlossen verlangt er von Johann ein eingehendes Gespräch.

„Schau, Papa, Du hast Grosses geleistet und ich will Dir Deine Verdienste nicht schmälern. Aber, es ist nun mal Fakt: die Zeiten haben sich verändert und damit auch die Art und Weise wie eine Firma zu führen ist. Wir leben in einem gesättigten und teils sogar rückläufigen Markt und wenn wir überleben wollen, müssen wir uns überlegen, wie wir besser und erfolgreicher damit umgehen. Tun wir das nicht, haben wir keine Zukunft und ich werde die Firma so nicht übernehmen“.

Johannes hat sich gut vorbereitet und schlägt seinem Vater folgendes Massnahmen vor:

Den Preiskampf können wir nicht verhindern. Hingegen müssen wir uns überlegen, ob es nicht neue Kundengruppen für uns gibt. Wer sagt denn, dass wir 70% über das Submissionsgeschäft machen müssen? Zudem müssen wir abklären, inwiefern wir mit unserem Knowhow und unseren technischen Möglichkeiten neue Teilmärkte erschliessen können. Das kann nicht von heute auf Morgen passieren, aber ich werde das sofort an die Hand nehmen.

Wir müssen uns inskünftig auf dem Markt profilieren, und zwar nicht nur über unsere Produkte – die können andere auch anbieten, und wir werden dadurch vergleichbar, landen unweigerlich im Preiskampf. Die Profilierung muss über die „weichen“ Faktoren erfolgen. Der Kunde muss wissen, wofür wir stehen und was uns einzigartig macht.

Wir brauchen dringend einen besseren Überblick.. Am Samstag räumen wir zusammen das Büro auf und erstellen eine Prioritätenliste der Pendenzen. Die werden sofort nächste Woche abgearbeitet. Dann will ich wöchentlich über folgende Fakten Bescheid wissen: Debitorenbestand, Kreditorenbestand, Bestand der Verfügbaren Mittel, Auftragbestand, Offertbestand. Ich werde das mit Exeltabellen so einfach wie möglich machen. Dann will ich eine Nachkalkulation eines jeden Auftrages grösser als Fr. 5 000.–.

Wir wissen nicht, mit welchen Produkten wir Geld verdienen und wo wir allenfalls welches verlieren. Ich werde in den nächsten Wochen eine einfache Kostenstellen-Rechnung auf die Beine stellen. Das ist – wenn auch mit etwas Aufwand verbunden – keine Hexerei und für die Führung unserer Firma unerlässlich. Nur so können wir vernünftige Produktentscheide treffen.

Wir haben in unserer Firma ein enormes geistiges Potential und ich will das inskünftig besser nutzen. Ich will die Mitarbeiter viel mehr mit einbeziehen. Ab sofort denken wir hier in Lösungen und nicht in Problemen. Ich will ein Klima der positiven Einstellung schaffen und will auch, dass hier mit Freude und Begeisterung gearbeitet wird. Auch das kommt nicht von heute auf morgen, aber ich weiss, dass es möglich ist.

Mit offenem Mund hörte Johann zu. Als Johannes mit seinen Ausführungen fertig war wollte er ihm antworten: „Ja, aber...“. Johannes fiel ihm ins Wort: „Das ist das erste, was wir hier verändern. Ab heute gibt es kein „Ja, aber“ mehr, sondern nur noch „Warum eigentlich nicht“. Lächelnd schaute er seinem Vater in die Augen und glaubte eine heimliches Glänzen darin gesehen zu haben. Johann ging an diesem Abend – zu ersten Mal seit langem – mit dem guten Gefühl nach Hause, dass seine Firma Zukunft hat.

Beat Brülhart  
Düdingen