

# handwerk. magazin

für unternehmerischen Erfolg



Auto

Chefkombi  
2011

Gewerbesteuer

Abgaben  
senken

## Wege zum Erfolg



Was die besten Handwerker auszeichnet

# Mehr verdienen in kürzerer Zeit

**Zeitmanagement** Telefon, Mail, SMS, Twitter, Facebook und ab und zu ein Fax: Viele Unternehmer haben kaum mehr Zeit für das Kerngeschäft. Wie es Chefs dennoch schaffen, das Wichtigste zu erledigen.

Text Kerstin Meier Foto Antonio Bello



„Viele Chefs verschleißen sich in der Vielfalt der Aufgaben im Alltag.“

Werner Bayer,  
Vorstand der Helfrecht  
Planungsmethoden AG  
in Bad Alexandersbad.

Unterwegs schnell die Mails zu checken kommt für Schreinermeister Udo Neumaier nicht infrage: „Unter gar keinen Umständen, für Notfälle bin ich auf dem Handy erreichbar, das genügt.“ Auch im Urlaub schaut der Chef von vier Mitarbeitern nur gelegentlich im Postfach nach. „ob was brennt“, ansonsten verlässt er sich auf sein Team: „Wenn ich als Chef unersetzlich bin, dann kann ich meinen Betrieb nicht effizient führen“, ist der 44-Jährige überzeugt. Natürlich bedeutet das Delegieren der Verantwortung auch, dass manche Entscheidungen nicht so getroffen werden, wie er es vielleicht gern gehabt hätte. Doch da er auch seinen Mitarbeitern Fehler zugesteht legt Neumaier Wert darauf, dass jeder Mitarbeiter in seinem Aufgabengebiet Verantwortung übernimmt: „Ich will nicht für jeden mitdenken müssen, mir reicht es, die Verantwortung für meine Aufgaben zu übernehmen.“

## Kernaufgaben im Blick haben

Eine Einstellung, mit der sich viele seiner Unternehmerkollegen im Handwerk schwer tun: „Die Chefs verschleißen sich in der Vielfalt der Alltagsaktivitäten, verlieren dadurch den Überblick und vernachlässigen letztendlich ihre zentrale Führungsaufgabe“, weiß Werner Bayer, Vorstand der Helfrecht Planungsmethoden AG in Bad Alexandersbad. Je vielfältiger und zahlreicher die Ablenkung durch Mail, SMS, Twitter & Co., desto größer ist natürlich die Gefahr, die Kernaufgaben aus dem Blick zu verlieren. Ein vermeintlicher Teufelskreis, dem die Unternehmer nach Ansicht von Bayer jedoch keineswegs hilflos ausgeliefert sind. Statt ohne System im Tagesgeschäft „herumzuwühlen“, empfiehlt der Experte, sich auf die fünf Kernaufgaben zu konzentrieren: Zielplanung,

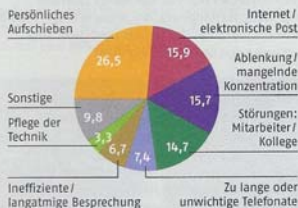
Führung, Controlling, Organisation und Kontaktpflege. Neben dem von Dachdeckermeister Manfred Helfrecht entwickelten Planungssystem ist im Handwerk auch das von Bäckermeister Werner Schmidt konzipierte Colleg Timing sehr beliebt, dazu gibt es viele freie Berater, die Unternehmer in Einzelcoachings bei der effektiven Zeitgestaltung unterstützen. Einer von ihnen ist Martin Geiger. Der Effizienzcoach, Vortragsredner und „Trainer des Jahres

## → Umfrage

### Jeder Vierte schiebt auf

Der Zeitfresser Nummer eins ist unangefochten das persönliche Aufschieben; Mails und Internet folgen mit großem Abstand auf Platz 2 der Störfaktoren.

#### Die häufigsten Zeitdiebe



In Prozent; Quelle: martingeiger.com



2007“ hat mit dem Zeitmanagement 3.0 eine Methode entwickelt, mit der Unternehmer ihre Produktivität gezielt verbessern können. Hinter der Sechsstufigen-Strategie (Details Seite 38) steckt die Erkenntnis, sich als Chef auf die Aufgaben zu konzentrieren, die wirklich Geld bringen, und diese möglichst schnell zu erledigen.

### Arbeiten bis zur Schmerzgrenze

Was vermeintlich einfach klingt, hat im Tagesgeschäft jedoch seine Tücken. Udo Neumaier, Anwender der Helfrecht Planungsmethoden und langjähriger Kunde von Martin Geiger, kennt diese nur zu gut: „Die Kernaufgaben sind nicht zwangsläufig die Arbeiten, die einem als Chef den meisten Spaß bereiten.“ So ist es etwa unterhaltender, mit dem Lieferanten den neuesten Branchenklatsch auszutauschen als etwa ehemalige Stammkunden für neue Aufträge zu gewinnen, doch Neumaier hat inzwischen gelernt, die Spaßaufgaben hintenanzustellen.

Bei den monatlichen Einzelcoachings analysiert er gemeinsam mit dem Berater, inwieweit die im Vormonat festgelegten Ziele erreicht wurden, was verbessert werden kann und wie die Planung für die nächsten Wochen aussieht. Darüber hinaus gibt Geiger dem Unternehmer Aufgaben, die

er bis zum nächsten Treffen erledigt haben muss. Eine lautete etwa „Stell’ Dir vor, Du hast einen Herzinfarkt und darfst nur noch sechs Stunden am Tag arbeiten. Welche Arbeiten würdest Du sein lassen?“ Natürlich, so Neumaier, sind solche Gedanken immer unangenehm, öffnen aber „die Augen für die wirklich wichtigen Dinge“. So möchte er sich zukünftig nicht mehr allein um Kundenakquise und Angebote kümmern, sondern einen seiner Mitarbeiter einarbeiten. Denn schließlich soll der Betrieb auch dann weiterlaufen, wenn der Chef einmal ausfällt.

Ein Szenario, das viele Unternehmer nach Geigers Einschätzung völlig unvorbereitet trifft. Statt sich konsequent um zentrale Aufgaben wie die Unternehmensstrategie, Kundenakquise, oder Kalkulation zu kümmern, wollen sie bei allen Themen mitreden und dehnen ihre Arbeitszeit lieber bis zur Schmerzgrenze und darüber hinaus. Mit der Folge, dass ohne den Chef bald gar nichts mehr läuft, da die Mitarbeiter keine Motivation mehr haben, Verantwortung zu übernehmen.

Udo Neumaier hat seinen Entschluss für das Zeitmanagement 3.0 trotz der jährlichen Beratungskosten von circa 6000 Euro nicht bereut. Im Gegenteil: Seit er effektiv plant, umsetzt und delegiert, endet sein Arbeitstag nach 8 bis 9 Stunden

**Udo Neumaier**, Schreiner in Freiburg, konzentriert sich bei der Planung seines Arbeitstags auf die Aufgaben, die dem Betrieb Umsatz bringen.

**Auch Mitarbeiter beklagen Zeitmangel**



In Prozent; Quelle: Fürstenberg Studie 2011

**Ist der Chef besser organisiert**, kommt dies auch den Mitarbeitern zugute: 51 Prozent klagen im Handwerk über zu viel Stress.

– und nicht wie früher nach 12 bis 13 Stunden. Für ihn ist das ein Schritt zu mehr Lebensqualität: „Ich schließe abends die Werkstatt ab und habe Zeit für meine Hobbys“. Bis Ende August hatte er 4,5 Wochen Urlaub, sein Jahrespensum von 6 Wochen Freizeit wird er „sicher“ erreichen. Ein schlechtes Gewissen, wenn er mit dem Drachen abhebt oder mit dem Mountain-Bike durch den Schwarzwald fährt, lässt er sich nicht einreden. „Als Unternehmer muss ich Gewinn machen, um mir und meinen Mitarbeitern ein gutes Auskom-

men zu sichern, wie viel Arbeitszeit ich dazu brauche, ist egal.“ Schließlich stehe nirgendwo geschrieben, dass Unternehmer kein Leben außerhalb des Betriebs haben dürfen. Für Kollegen, die vor lauter Betriebsamkeit auch das Wochenende durcharbeiten und dennoch keine Zeit zum Rechnenschreiben finden, hat der Freiburger Unternehmer kein Verständnis: „Eine Rechnung zu schreiben“, erklärt er schmunzelnd, „ist für mich das größte Vergnügen.“ ■

kerstin.meier@handwerk-magazin.de

→ **Tipps**

## So steigern Sie wirksam Ihre Produktivität

**Das Zeitmanagement 3.0 setzt auf zwei Ebenen an: Während es im unternehmerischen Bereich darum geht, durch mehr Produktivität Wettbewerbsvor-**

**teile zu erzielen, liegt der Fokus im privaten Bereich in der Steigerung der Lebensqualität. Die folgenden Tipps helfen bei der Umsetzung.**

**Ehrgeizige Zielsetzung**  
**Maximale Konzentration**

**Fokussieren.** 20 Prozent der Kunden zeichnen für 80 Prozent des Umsatzes verantwortlich. Umgekehrt sind weitere 20 Prozent der Kunden auch die Ursache für 80 Prozent des Arbeitsaufwandes sowie der Reklamationen. Kündigen Sie diesen „Zeitfresser“, um sich voll und ganz auf Ihre lukrativen Kunden konzentrieren zu können.

**Beeindruckende Geschwindigkeit**  
**Unfehlbare Systematik**

**Beschleunigen.** Nicht alles lässt sich sofort erledigen, das verstehen auch die Kunden. Wenn Wartezeiten unumgänglich sind, kündigen Sie diese so früh wie irgend möglich an. Erhöhen Sie dabei die veranschlagte Zeit, um Ihre Kunden durch eine schnellere Ausführung positiv zu überraschen. So wird der vermeintliche Nachteil zum Vorteil.

**Gründliche Filter**  
**Konsequente Delegation**

**Abschalten.** Nutzen Sie jeden Tag konsequent die erste Stunde im Büro, um störungsfrei an Ihrem wichtigsten unternehmerischen Ziel zu arbeiten. Schalten Sie Telefon und Handy auf Anrufbeantworter bzw. Mailbox, deaktivieren Sie bei Ihrem Mailprogramm die Benachrichtigungsfunktion auf dem Desktop oder gehen Sie in der Offline-Modus.

**Gewinnbringende Einstellung**  
**Persönliche Produktivität**

**Dranbleiben.** Um Ihre Einstellung wirklich nachhaltig zu ändern, muss das Arbeiten an Ihrem wichtigsten Ziel genauso zur Gewohnheit werden wie das tägliche Aufstehen. Machen Sie deshalb zu Beginn mindestens 21 Tage lang täglich einen kleinen Schritt in Richtung Ihres Ziels, dann können Sie auf einen längeren Rhythmus umstellen.

**Klare Ergebnisorientierung**  
**Unternehmerische Produktivität**

**Nachrechnen.** Ermitteln Sie den Wert Ihrer Zeit, indem Sie Ihr angestrebtes Jahreseinkommen auf den Tag herunterbrechen und diese Summe durch zwei (aufgerundete Anzahl der produktiven Arbeitszeit von Top-Unternehmern) teilen – diesen Betrag müssen Sie durch Ihre Tätigkeit erwirtschaften. Liegt der Wert darunter, sollten Sie Arbeit delegieren.

**Sofortige Anwendung**  
**Praktische Umsetzung**

**Durchstarten.** Damit es nicht wieder nur bei den guten Vorsätzen bleibt: Legen Sie den ersten Schritt auf Ihr Ziel innerhalb von 72 Stunden zurück, wenn Sie es realisieren wollen. Sie haben noch keine Ziele definiert? Dann beginnen Sie sofort damit, denn Ziele sind die Basis für effizientes Arbeiten.

Quelle: www.martingeiger.com

## „Die Zeit ist ein wichtiger Wettbewerbsvorteil“

„Würden Sie sich am Ende Ihrer Unternehmerlaufbahn wünschen, mehr Zeit mit dem Bearbeiten von E-Mails verbracht zu haben?“ Effizienztrainer

**handwerk magazin: Wofür brauchen wir heute ein Zeitmanagement 3.0?**

**Martin Geiger:** Das Zeitmanagement der ersten Generation bestand aus den althergebrachten und zum Teil nach wie vor bewährten Bausteinen, wie etwa dem Anfertigen von To-do-Listen oder dem Setzen von Prioritäten. Das Zeitmanagement der zweiten Generation propagierte den Minimalismus als Gegenteil. Hier wurde die Hoffnung genährt, verlorene Lebensqualität durch Entschleunigung zurückzugewinnen. Unternehmer, die diesem Credo gefolgt sind, mussten jedoch schnell feststellen, dass ihre Kunden es einstweilen vorzogen, zu einem schnelleren Wettbewerber abzuwandern. Deshalb war die Zeit reif für einen neuen Ansatz.

**Wie funktioniert die neue Systematik?**

Im Zeitmanagement 3.0 werden die beiden ersten Ansätze kombiniert: Wenn ich die Dinge, die ich erledigen muss, so schnell wie möglich erledige, habe ich für meine Lieblingstätigkeiten umso mehr Zeit. Dabei zieht ein nachhaltiges Zeitmanagement 3.0 bei Unternehmern nicht nur die eigene Zeitverwendung in Betracht; auch die Mehrzahl der Kunden

Martin Geiger (Achern) erklärt im Interview, warum es sich für Unternehmer lohnt, ihre Selbstorganisation an die neuen Medien anzupassen.

steht unter Zeitdruck. Insofern wird die hohe Wertschätzung der knappen Ressource immer mehr zum Wettbewerbsvorteil.

**Was sind die typischen Fehler?**

Es sind nicht die großen Fehler, die man ohnehin nur bei „den anderen“ findet. Vielmehr ist es die Vielzahl kleiner Fehlentscheidungen, die sich am Ende zu einem stattlichen Defizit summieren. Wie oft werden wir von unserem wichtigsten Projekt abgelenkt, weil das Telefon klingelt, wir unser E-Mail-Postfach mehrfach überprüfen oder länger als nötig in einer unwichtigen Besprechung sitzen. Am Ende waren wir so zwar den ganzen Tag beschäftigt, dabei aber kaum produktiv.

**Wer den Netzwerk-Hype nicht macht, gilt als altmodisch. Wie können Unternehmer das Dilemma lösen?**

Jeder braucht eine individuelle Strategie. Um diese zu finden, hilft der nötige Abstand für eine klare Draufsicht von außen. Dann reift oft die Erkenntnis, dass die Zeitknappheit auch Chancen bietet. Um diese zu erkennen, ist eine kleine Auszeit in Form eines Seminarbesuchs oder Einzelcoachings ideal.



Martin Geiger rät beim Zeitmanagement zum Umdenken.

### Online exklusiv

Sind Sie im Alltag gut organisiert? Einen Selbsttest zur Analyse Ihrer eigenen Arbeitsweise finden Sie unter [handwerk-magazin.de/zeitmanagement](#)



Selbsttest



# AUF DIE KÖNNEN SIE BAUEN. ISUZU BEWEGT.



**Maximal belastbar. Maximal zuverlässig. Maximal vielseitig.**

Grünes Licht für große Lasten. Der ISUZU D-MAX Pick-up besticht durch Robustheit und hohe Ladekapazität. Modernste Common-Rail-Diesel-Technologie sorgt für einen effizienten und leistungsstarken Antrieb. Für größere Jobs gibt es die leichten LKWs der ISUZU N-Serie – von 3,5 t bis 7,5 t Gesamtgewicht. ISUZU: für alle, die viel bewegen müssen. Informieren Sie sich jetzt über die günstigen Leasing- und Finanzierungsangebote bei Ihrem Händler und vereinbaren Sie einen Termin zur Probefahrt. Mehr Infos und alle ISUZU Vertriebspartner finden Sie unter [www.isuzu-sales.de/bewegt](#)

Symbolfoto. D-MAX Verbrauch (kombiniert): 7,4–8,0 l/100 km, CO<sub>2</sub>-Emission (kombiniert): 196–237 g/km (je nach Modell/variante).

**ISUZU**  
BEWEGT