

Eklatanter Arbeitskräftemangel in aller Munde!

Und was kleine und mittlere Unternehmen dagegen tun sollten

White Paper

Gerald Moser

Autor von: „Robust! – Wie Sie als Unternehmer unberechenbare Zeiten erfolgreich meistern“

Eine persönliche Sichtweise

September 2023

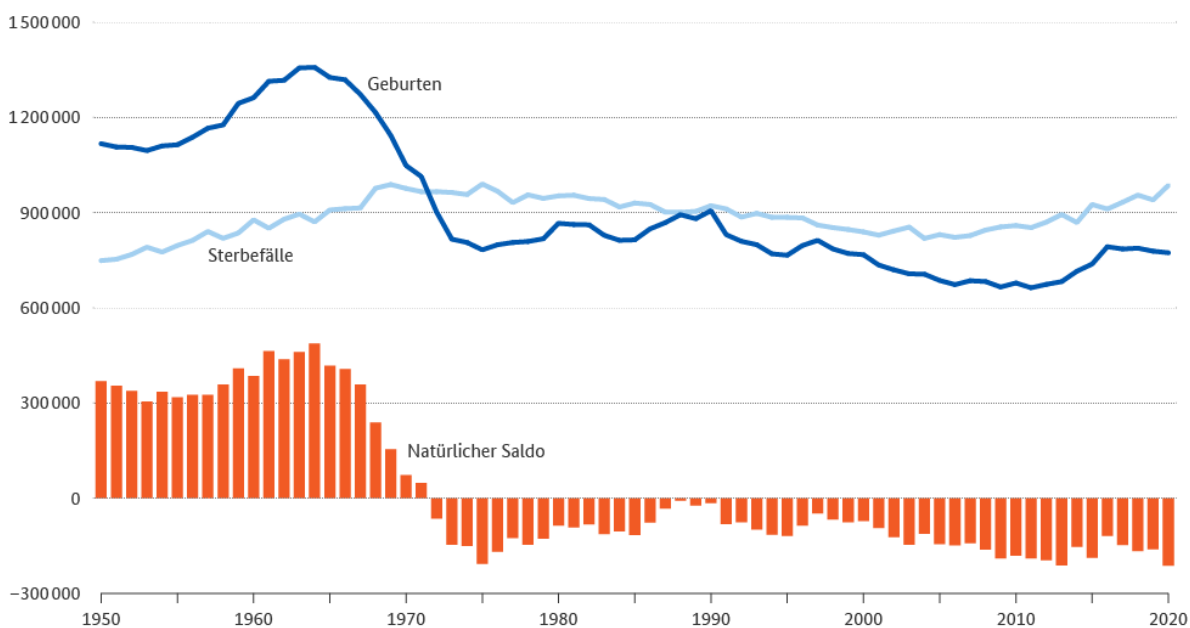
Die persönliche Sichtweise von Gerald Moser

Vor der Corona-Epidemie wurde allerorten heftig diskutiert, ob es den Fachkräftemangel tatsächlich gibt. Vielfach wurde argumentiert, dass die Unternehmen hauptsächlich selbst schuld sind, wenn sie keine Mitarbeiter finden und an sich binden können. Zu schlecht seien die Arbeitsbedingungen in vielen Branchen, zu unattraktiv die Arbeitszeiten und zu niedrig die Bezahlung.

Diesen Argumenten kann ich durchaus etwas abgewinnen, darauf komme ich später noch ausführlicher zurück. Ein in diesem Zusammenhang bedeutender Fakt ist aber auch die herrschende demografische Entwicklung. Seit ich im Arbeitsleben aktiv bin – und das ist schon sehr lange – höre ich, dass nach der Pensionierung der Babyboomer ein großer Mangel an verfügbaren Arbeitskräften entstehen wird. Zu den Babyboomern gehören – je nach Definition und Interpretation der Geburtenzahlen – jene Menschen, die in den geburtenstarken Jahrgängen zwischen 1960 und 1970 geboren wurden. Ab Mitte der sechziger Jahre verlief die Geburtenrate dann kontinuierlich rückläufig. Zeigte sich der Saldo aus Geburten und Sterbefällen bis Ende der sechziger Jahre noch positiv, nimmt die Bevölkerung im DACH-Raum – ohne Berücksichtigung der Zuwanderung – seitdem kontinuierlich ab.

Das Beispiel von Deutschland: siehe Folgeseite

Natürliche Bevölkerungsentwicklung, 1950–2020



Datenquelle: Statistisches Bundesamt
 Bildlizenz: CC BY-ND 4.0 (Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung 2021)



Es liegt also auf der Hand: Sobald die Generation der Babyboomer das Pensionsalter erreicht, tut sich unweigerlich eine große Lücke auf dem Arbeitsmarkt auf. Diese Lücke hat sich seit langem angekündigt, ist bereits jetzt deutlich spürbar und wird in den Jahren zwischen 2025 und 2035 ihren Höhepunkt erreichen. In den 2010er Jahren erschienen dazu bereits die ersten Artikel und Studien, die auf diese Entwicklung hinwiesen.

Vor dem Ausbruch der Corona-Pandemie wurden die diesbezüglichen Diskussionen zwar immer intensiver, aber noch hieß es von vielen Seiten beschwichtigend: „Die Unternehmen sind selbst schuld!“ Gleichzeitig wurden die Rufe an die Politik immer lauter. Das "einfachste Rezept" war es scheinbar, die Einwanderungspolitik zu lockern. Schließlich würde sich eine Hinaufsetzung des Pensionsalters politisch kaum durchsetzen lassen.

Vorläufiges Fazit

Der Fachkräftemangel ist eine Tatsache, und er hat sich bereits zu einem generellen Arbeitskräftemangel ausgewachsen. So wie es derzeit aussieht, zieht die hohe Inflation einen Nachfragerückgang mit sich, was zu einer leichten Entspannung am Arbeitsmarkt führen könnte. Das grundsätzliche Problem „zu wenig (qualifizierte) Arbeitskräfte“ wird jedoch mit Sicherheit weiter bestehen bleiben.

Viele Ursachen und eine Nabelschau

Der demografische Wandel und eine geänderte Arbeitsethik

Die Ursache Nummer eins des aktuellen Arbeitskräftemangels ist mit hoher Wahrscheinlichkeit der demographische Wandel. Er ist aber nicht der einzige Grund, denn große Probleme haben meist viele Ursachen. Wir haben es mit einem komplexen Phänomen zu tun, das sich nicht mit einfachen Maßnahmen lösen lassen wird!

Meine persönliche Interpretation der Situation und der Ursachen:

Auf den demografischen Wandel brauchen wir nicht näher einzugehen, er ist eine Tatsache, und wir können ihn nicht umkehren bzw. ungeschehen machen lassen.

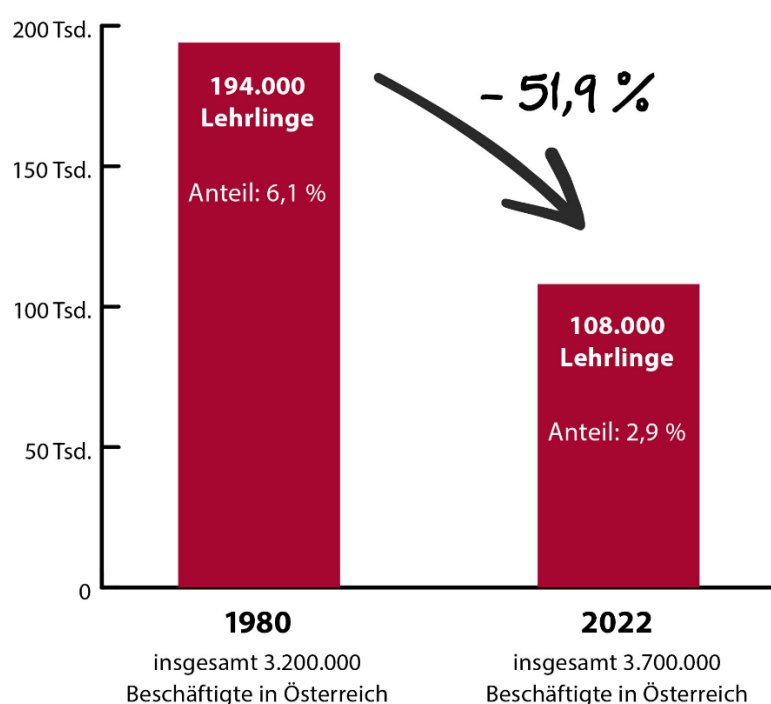
Veränderte Arbeitsethik

Als verstärkender Effekt kommt hinzu, dass sich die Arbeitsethik der nachrückenden jüngeren Generation ändert. Da kommen ernsthafte, gut ausgebildete und durchaus leistungswillige junge Menschen nach. Allerdings, so scheint es, sind wir – die Babyboomer – ihnen kein passendes Vorbild. Unserem intensiven Drang nach einer Karriere und unserem hohen Leistungsanspruch wollen viele von ihnen nicht mehr bedingungslos folgen. Zu hoch war der Preis, den wir aus der heutigen Sicht unserer Kinder dafür bezahlen mussten. Ein oft nur begrenzt stattfindendes Familienleben, wenig Zeit für persönliche Interessen und gelegentliche gesundheitliche Einschränkungen aufgrund von Hektik und Stress sind nur einige der Faktoren, die den Preis für unseren Arbeitseinsatz in die Höhe getrieben haben.

Diese „Kosten“ sind viele junge Menschen nicht mehr bereit, zu tragen. Somit stehen ab jetzt dem Arbeitsmarkt nicht nur weniger Arbeitskräfte zur Verfügung, sondern eine nennenswerte Anzahl dieser Menschen sind auch nicht mehr bereit, bedingungslos sehr viel zu arbeiten. In der neuesten Studie des österreichischen Jugendsenders Ö3 haben zum Beispiel ca. 35.000 junge Menschen angegeben, dass sie gerne viel leisten, ihnen eine sinnvolle Tätigkeit wichtig ist, aber sie auch ausreichend Freizeit neben ihrer Arbeit für bedeutsam finden.

Ausbildungsformen, die nicht bedarfsgerecht sind

Viele junge Menschen drängt es heute, auch gefördert durch ihre Eltern – also uns –, in höhere Ausbildungsformen.



Quelle: AMS und WKO Österreich

Sieht man sich die diesbezüglichen Statistiken an, zeigen diese ein dramatisches Bild. Diese Zahlen betreffen Österreich, aber auch in Deutschland werden die Ergebnisse nicht sehr viel anders ausfallen.

Der Mittelbau, also Menschen mit einer soliden Berufsausbildung, fehlt am Arbeitsmarkt zunehmend. Dabei werden die heute gängigen Berufsbilder immer anspruchsvoller. Auch in

den klassischen Berufsfeldern würden wir viel mehr Menschen brauchen, die eigentlich in der Lage wären, eine höhere schulische Ausbildung zu absolvieren, dies aber – zumindest für den Moment – nicht anstreben. Eine Karriere als Fachkraft hat scheinbar ihren Reiz verloren. Fragt man nach bei Unternehmen, die Lehrlinge ausbilden, erfährt man, wie schwer es auch für diese ist, Interessenten für die angebotene Berufsausbildung zu finden. Die potenziellen Anwärter auf diese Lehrlingsausbildungen „verschwinden“ in allgemeinbildenden höheren Schulen. Ehrlich gesagt bezweifle ich, dass sie dort auf Dauer zufriedener sind als in einer attraktiven Lehre.

Wechsel zwischen den Branchen

Es existieren zahlreiche unterschiedliche Statistiken. Je nachdem, wer sie veröffentlicht, sehen die Ergebnisse immer ein wenig anders aus. Es scheint aber einen eindeutigen Trend zu geben: Branchen mit bekannt schlechten Arbeitsbedingungen kombiniert mit einem niedrigen Entlohnungsniveau dürften am meisten vom Arbeitskräftemangel betroffen sein.

Ich erinnere mich zum Beispiel noch daran, als sich nach den Lockdowns die Knoten in den Lieferketten langsam auflösten und die Unternehmen wieder lieferfähig waren. Plötzlich gab es jedoch viel zu wenig LKW-Fahrer, die die Waren von den Herstellern zu den Kunden transportieren konnten.

Es dürfte doch eine nicht unerhebliche Zahl arbeitender Menschen versucht haben, die Branche, in der sie tätig waren, zu verlassen und in einen anderen Bereich zu wechseln.

Als der Generation der Babyboomer Zugehöriger finde ich speziell die Situation im Pflegebereich besorgniserregend. Heute bin ich gesund und quietschvergnügt. Ich frage mich aber schon, wer mich pflegen wird, sollte ich einmal pflegebedürftig sein.

Der hausgemachte Arbeitskräftemangel und die Rolle der Politik

Es gibt einen Umstand, den ich mehr und mehr beobachte und zu dem sich bei mir im Laufe der Zeit eine sehr eindeutige Meinung herausgebildet hat:

Ich bin der Überzeugung, dass sich die Unternehmen selbst an der Nase nehmen müssen! Denn für viele Unternehmen ist der Fachkräftemangel tatsächlich zu einem guten Teil auch hausgemacht. Darauf werde ich mich in der Folge noch näher beziehen.

Lassen Sie mich davor aber noch ein wenig darauf eingehen, weshalb wir uns in dieser Frage besser nicht auf die Politik verlassen sollten.

Warum die Politik nicht helfen kann, zumindest nicht kurzfristig

Im Kern gibt es zwei Forderungen an die Politik:

1. Das Pensionsalter gehört hinaufgesetzt!
2. Die Zuwanderungspolitik gehört gelockert!

Das Pensionsalter

Beides sind altbekannte Forderungen. Seit ich die politische Diskussion verfolge, höre ich, dass die Lebensarbeitszeit verlängert gehört. Vor allem jene Experten, die sich intensiv mit diesem Thema beschäftigen, fordern das bereits seit Jahrzehnten. Nachdem ich mich beruflich nicht mehr mit der Berechnung von Pensionsansprüchen auseinandersetzen musste, habe ich aufgehört, die regelmäßigen Pensionsreformen mitzuverfolgen. Zu viele Änderungen in Detailfragen sind umgesetzt worden. Einzig die Lebensarbeitszeit wurde nur marginal verändert. Die Menschen in meinem Umfeld agieren hier auch ein wenig nach dem Florianiprinzip: „Ja, selbstverständlich gehört das Pensionsalter hinaufgesetzt. Das ist ja logisch, schließlich werden wir alle älter. Mich soll das aber nicht betreffen!“ Da habe ich nur wenig Hoffnung, dass die Politik in absehbarer Zeit dafür sorgt, dass die Lücke kleiner wird.

Die Zuwanderung

Auch betreffend die Zuwanderungspolitik habe ich wenig Hoffnung. Zu heikel ist hierzulande die entsprechende politische Diskussion. Grundsätzlich ist es natürlich ein gangbarer Weg, die Lücke, die durch die niedrige Geburtenrate entsteht, mit kontrollierter Zuwanderung zu verkleinern. Schon seit vielen Jahrzehnten machen es uns Länder wie die USA, Canada und Australien vor, wie eine kontrollierte und selektive Zuwanderungspolitik funktionieren

könnte. Diese Staaten haben es geschafft, für gut ausgebildete Fachkräfte konstant attraktiv zu bleiben. In Österreich und Deutschland ist das leider nicht gelungen. Auch hier sehe ich in der gegenwärtigen politischen Diskussion kaum zielführende Lösungsansätze.

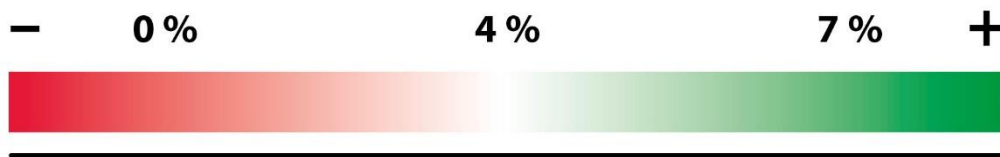
Die Wochenarbeitszeit

Ein dritter, durchaus heißer Ansatzpunkt, ist die Diskussion um die wöchentliche Arbeitszeit. Während so manche Gruppierungen vehement eine Verkürzung der Arbeitszeit fordern, ist die andere Hälfte strikt dagegen und fordert eine Verlängerung der wöchentlichen Arbeitszeit. Erste Versuche mit einer 4-Tage Woche scheinen in manchen Branchen gut zu funktionieren. Ich konnte jedoch nur einige, wenige Fälle aus der Entfernung beobachten und habe dazu praktisch keine Details erfahren. Als Hauptargument habe ich vernommen, dass die Unternehmen dadurch als Arbeitgeber attraktiver wurden. Ich frage mich aber, was aus diesem Vorteil wird, wenn alle zu diesem Modell übergehen. Als weiteres Argument habe ich in diesem Zusammenhang vernommen: Die Produktivität sei gestiegen! Auch das kann ich nicht wirklich glauben, habe dazu aber noch keine evidenzbasierten Daten gesehen.

Eine weitere Diskussion ist das bedingungslose Grundeinkommen auf der einen Seite und eine Verkürzung der Arbeitslosenleistung auf dem anderen Ende des Spektrums. Diese Thematik möchte ich hier nicht weiter erörtern. Ich will damit nur aufzeigen, wie komplex die Gemengelage ist und dass zu all diesen Themen keine schnelle Lösung durch die Politik zu erwarten ist.

Warum wir das Thema selbst in die Hand nehmen müssen und weshalb der Hut bereits brennt

Die kleinen Unternehmen der DACH-Region verdienen zu wenig, und das bei guter Auslastung. Wie viel ein Unternehmen verdienen sollte, ist nicht so ganz klar. Es hängt selbstverständlich von der Branche ab, von der Lebensphase des Unternehmens und von vielen anderen Faktoren. Die folgende Faustregel dafür ist mir aber immer wieder über den Weg gelaufen: Ein Unternehmen sollte im Durchschnitt einen Gewinn (nach allem, also auch nach Unternehmerlohn) von 7 % +/- 3 % erzielen. Also in einem schlechten Jahr zumindest 4 % und in einem guten Jahr zumindest 10 %.



Mindestgewinn nach Abzug aller Kosten und Unternehmer:innenlohn

eigene Darstellung

Ich weiß, es gibt Branchen, die von solchen Werten nur träumen können, aber es handelt sich um eine Faustregel, die zumindest einmal eine Orientierungsmarke setzt.

Sieht man sich die öffentlich zugänglichen Statistiken in der DACH-Region an, stellt man fest, dass rund die Hälfte aller kleinen Unternehmen unter dieser 4 % Marke liegt. Ich möchte betonen, dass diese Statistiken aus der Periode vor Corona stammen. Das waren Zeiten, in denen über die meisten Branchen hinweg eine zumindest gute, zumeist aber eine sehr gute Auslastung herrschte. Aus der Nach-Corona-Zeit gibt es noch keine umfassenderen Auswertungen.

Was an dieser Statistik überrascht, ist die Kombination aus guter Auslastung und (zu) niedrigem Gewinn. Für mich legt das den Schluss nahe, dass in zumindest der Hälfte der Unternehmen Potenziale ungenützt liegen bleiben. Politische Interventionen werden hier nur wenig nützen, wenn nicht zuvor die kleinen und mittleren Unternehmen einige Hausaufgaben erledigen.

Hausaufgaben und Stellhebel

Für die Lösung der anstehenden Herausforderungen braucht es im ersten Schritt keine großartige neue Strategie, keinen großen Wurf oder bahnbrechende Ideen. Es genügt, die anstehenden Hausaufgaben zu erledigen, und das fällt vielen Unternehmen schon schwer

genug. Man betrachte dazu die Ergebnisse der Einkommensstudien für die kleinen und mittleren Unternehmen.

Eine hohe Auslastung und ein niedriger Gewinn lassen auf zwei große – operative – Problemzonen schließen:

1. Produktivität
2. Preis

Produktivität:

Wenn Sie als Unternehmerinnen oder Unternehmer das Thema Produktivität in Ihren Unternehmen angehen, dann können Sie sehr schnelle Fortschritte erzielen. Diese Fortschritte sind der stärkste Antreiber für die nächsten notwendigen Schritte.

Ich bin der festen Überzeugung, dass in fast allem Unternehmen jede Menge Produktivitätsreserven verborgen sind. Denken Sie nur an stotternde Abläufe, an sich wiederholende Fehler oder immer wieder auftretende Qualitätsprobleme. Das sind Themen, die vielleicht gar nicht mehr auffallen, weil bereits ein Gewöhnungseffekt eingetreten ist.

Hier einige Beispiele, ohne Anspruch auf Vollständigkeit:

Ordnung:

Haben Sie sich schon einmal überlegt, wie viel Zeit Sie und Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen damit verbringen, Unterlagen, Materialien, Werkzeuge oder aber auch E-Mails zu suchen?

Ordnung und Sauberkeit wurden in meiner Zeit als Unternehmer zu meinen „Lieblingsthemen“, denn nicht nur die Zeit, die für das Suchen aufgeht, ist unproduktiv. Auch die Fehler, die als Folge mangelnder Ordnung auftreten, die Informationen, die verloren gehen oder die Missverständnisse, die aufgrund fehlender Ordnung entstehen, sind zwar im Einzelfall überschaubar, summieren sich aber zu beträchtlichen Werten auf.

Noch schlimmer ist der Effekt auf die Verkaufsleistung eines Unternehmens. Stellen Sie sich vor, wie „glücklich“ Ihre Kunden sind, wenn die Verkaufsmitarbeiter und

Verkaufsmitarbeiterinnen mehr Zeit mit Suchen oder Erfassen von Aufträgen verbringen als mit einem Beratungsgespräch.

Unpassende Abläufe:

- Haben Ihre Mitarbeitenden schon öfters auf fehlendes Material oder fehlende Informationen gewartet?
- Verbringen Ihre Mitarbeitenden viel Zeit mit Kontrollaufgaben?
- Werden Ihre Außendienstmitarbeitenden sich selbst überlassen oder verbringen sie zu viel Zeit mit der Verfassung von Arbeitsberichten?
- Werden Abläufe immer wieder neu „erfunden“?

Wenn sich keine Routine bei Abläufen einstellt, dann kostet das in aller Regel viel – wertvolle – Zeit und ist eine ständige Quelle für Fehler. Auch hier gilt, dass es weniger der eigentliche Anlass ist, der Zeit und Geld kostet. Es sind vielmehr die Nacharbeiten und der damit verbundene Aufwand rundherum, die eine Lawine losstreuen. Im Einzelfall sind die Konsequenzen vielleicht noch überschaubar, in der Summe werden sie jedoch kostspielig.

Mangelnde Qualität der Arbeit:

- Muss immer wieder nachgearbeitet werden?
- Geht viel Zeit mit der Bearbeitung von Reklamationen auf?
- Beschweren sich Kunden? Werden die Bewertungen im Internet schlechter?

„First time right!“ sollte das Motto sein, ist es aber bei vielen Unternehmen nicht. Das verursacht nicht nur unmittelbare Kosten. Es schadet der Reputation, dem Umsatz und den erzielbaren Preisen.

Produktivitätsbremse Führungskraft:

Seit vielen Jahren gibt es immer wieder Untersuchungen, die nachweisen, dass Unternehmen weltweit über beträchtliche Produktivitätsreserven verfügen. Das ist nicht unbekannt. Gerne hört man auch, dass vor allem technologische Entwicklung benötigt wird, um die Produktivität eines Unternehmens voranzubringen. Es braucht also Investitionen, so die hartnäckige Meinung.

Die auf Produktivitätssteigerung spezialisierte Unternehmensberatung Proudfoot hat vor etlichen Jahren in einer groß angelegten Studie untersucht, wie Unternehmen mit diesen Produktivitätsreserven umgehen. Die zwei interessantesten Ergebnisse waren:

1. Mindestens die Hälfte der Produktivitätsreserven lassen sich durch einfache organisatorische Maßnahmen, ausführlichere Schulung von Mitarbeitern und eine zielgerichtetere Einteilung und Führung von Mitarbeitern erzielen. Diese 50 % sind (relativ) einfach zu heben. Bereits im ersten Jahr können mit der Umsetzung dieser Maßnahmen nennenswerte Einsparungen erzielt werden. Damit steht dann Geld zur Verfügung, das in technische Lösungen investiert werden kann, um die restlichen 50 % zu heben.
2. Die größte Produktivitätsbremse sind die Vorgesetzten und Führungskräfte selbst. Sie behindern ihre Belegschaften, weil sie zu wenig auf die Ausbildung und das Training der Mitarbeitenden achten, Kommunikationshürden einbauen, die Mitarbeitenden wenig effizient einteilen und ihnen schlecht durchdachte Prozesse aufzwingen, etc. Spannend dabei ist: Bei der Befragung mehrerer hundert Führungskräfte haben diese selbst schlechte Führung als Hauptursache für mangelnde Produktivität angegeben!

Was ich im Kern damit ausdrücken will, ist Folgendes:

In jedem Unternehmen schlummern Produktivitätsreserven. Zeit und Arbeitskraft wird vergeudet, macht die Unternehmen langsam und untergräbt ihre Wettbewerbsfähigkeit. In aller Regel braucht es keine Raketenwissenschaft, um solche Reserven aufzuspüren und zu beseitigen. Man muss es nur tun!

Was tun? Wie tun?

In jedem einzelnen der angeführten Punkte finden Unternehmer und Unternehmerinnen Ansatzpunkte, wie die Produktivität des eigenen Unternehmens verbessert werden kann. Ein Großteil der Maßnahmen kostet nicht einmal Geld, siehe die Erkenntnisse von Proudfoot. Bevor Geld in die Hand genommen werden muss, reicht es in aller Regel aus, in einem ersten Schritt die anstehenden „Hausaufgaben“ zu erledigen. Ein „Schmerzthema“ in die Hand zu

nehmen und zu lösen, lockert oft schon einen einzigen Knoten, der dann eine Kettenreaktion hervorrufen kann.

Wenn es schon keine Mitarbeiter am Markt gibt – siehe Arbeitskräftemangel –, dann könnte man doch versuchen, die bestehenden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen besser einzusetzen. Nach dem Motto: „Gekocht wird mit dem, was da ist“ lassen sich vergleichsweise einfach enorme Fortschritte erzielen. Es braucht dazu nur das „Wollen“! Ist dieses „Wollen“ vorhanden, löst das oft eine positive Dynamik aus, mit der man nicht unbedingt gerechnet hätte.

Ein Beispiel aus dem unternehmerischen Leben

In einem – gut organisierten – produzierenden Unternehmen ist die Arbeit im Vertriebsinnendienst schleichend angewachsen. Zunächst war es ausreichend, dass die Mitarbeitenden Überstunden machten. Dann kam der Punkt, an dem das nicht mehr genügte, und Rufe nach zusätzlichem Personal wurden laut.

Den Rufen wurde zunächst nicht nachgegeben. Zuerst wollte die Geschäftsführung herausfinden, wie lange die Abwicklung eines Bestellvorganges dauert. Das Ergebnis war, dass die notwendige Zeit, ausmultipliziert mit der Anzahl der Aufträge, bedeutend geringer war als die zur Verfügung stehende Arbeitszeit der Mitarbeitenden. Zunächst war großes Staunen angesagt, aber die Erklärung folgte sofort: „Das stimmt so nur für jene Fälle, die glatt laufen. In vielen Fällen gibt es aber Abweichungen, Veränderungen, oder es müssen Fehler, die beim Kunden oder im eigenen Unternehmen passieren, ausgebügelt werden.“

In einem ersten Schritt wurde nun eine einfache „Strichliste“ erstellt, um zu sehen, wie viele Aufträge eine Nacharbeit erforderten. Es stellte sich heraus, dass die Zahl der Aufträge, die eine Nacharbeit erforderten, gering war. 96 % der Aufträge verliefen „glatt“. Nur die 4 % der Fälle, bei denen Nacharbeiten notwendig waren, haben diese enorme Mehrarbeit ausgelöst! Das bestätigt wieder einmal die Tatsache, dass uns vor allem die schwierigen Fälle und alle Abweichungen von der Norm im Gedächtnis bleiben. Das ist nur allzu menschlich, macht im unternehmerischen Umfeld jedoch einen kolossalen Unterschied.

Im zweiten Schritt wurde dann bei jeder Abweichung notiert, was dazu geführt hatte und was getan werden musste, um die Abweichung „auszubügeln“. In einer Besprechung wurden

die Gründe geclustert. Dabei zeigte sich, dass rund die Hälfte der Probleme an der Schnittstelle mit einem externen Dienstleister entstanden.

Eine Besprechung mit dem Dienstleister wurde einberufen. Nach den ersten gegenseitigen Schuldzuweisungen war es schließlich möglich, auf einer sachlichen Ebene nach Lösungen zu suchen. Informationslücken auf beiden Seiten wurden geschlossen, unnötige Arbeitsschritte gestrichen und eine neue Auswertung wurde geschaffen.

Das Resultat war erstaunlich: Innerhalb eines Monats wurden so mehr als die Hälfte der Probleme gelöst! Nach zwei Monaten gab es praktisch keine Probleme mehr. Die Quote der „glatt“ laufenden Aufträge hatte sich auf 98 % erhöht, Überstunden waren kaum mehr notwendig. Damit entstand bei den Mitarbeitenden eine neue Lust darauf, auch die übrigen Probleme anzugehen. Innerhalb von einem halben Jahr lag die Quote der „glatten“ Aufträge bei fast 99 %. Sie können sich vorstellen, was das betreffend die Stimmung in der Abteilung, die Stimmung bei den Kunden und bezüglich der anfallenden Kosten bewirkt hat.

Dies ist nur ein einziges Beispiel aus einem „lebenden“ Unternehmen. Wir erkennen daraus: Das ehrliche Wollen und ein wenig Systematik haben sehr schnell zu einem spürbaren und messbaren Ergebnis geführt.

Preismanagement

Der zweite große Hebel bei der Verbesserung der Rentabilität eines Unternehmens ist das Preismanagement. Auch hier orte ich großes Potenzial, das noch im Verborgenen liegt. Zwei große Themenbereiche sehe ich als Ursachen dafür:

1. Mangelnde Kenntnis der eigenen Zahlen und damit verbunden ein fehlendes Verständnis für die Wirkung einer aktiven Preisgestaltung.
2. Fehlendes Verständnis für Marketing, Positionierung und die Einflussmöglichkeiten bei der Gestaltung von Preisen.

Mangelnde Kenntnis der eigenen Zahlen

Mir begegnen immer wieder Unternehmerinnen und Unternehmer, die sich bei ihren Zahlen auf ihre Steuerberaterinnen und Steuerberater verlassen. Manchen reicht die monatliche kurzfristige Erfolgsrechnung als „schneller“ Überblick. Noch mehr Unternehmerpersönlichkeiten schauen sich nicht einmal das genau an. Ihnen reicht das jährliche Abschlussgespräch mit ihrer Steuerberatungskanzlei. Das genügt – anscheinend – auch, solange alle Rechnungen bezahlt werden können. Wenn das aber nicht mehr so leicht geht, dann ist es oft schon zu spät, sich mit den eigenen Zahlen zu beschäftigen.

Zumindest den Deckungsbeitrag der einzelnen Produkte und Kunden sollten Unternehmerinnen und Unternehmer kennen, laufend verfolgen und aktiv gestalten. Wenn man diese Zahlen kennt, dann sieht man auch sehr schnell, wie sich der Gewinn verändert, sobald man den Preis um 5 %, 10 % oder 15 % nach oben oder unten verändert. In aller Regel vervielfacht sich der Gewinn, wenn man an dieser Stellschraube dreht und den Preis nur ein wenig erhöht. Nur ist das vielen Unternehmern und Unternehmerinnen nicht in aller Konsequenz bewusst. Dabei ist es das kleine Einmaleins des Unternehmenslebens! Noch schlimmer wird es, wenn es in die umgekehrte Richtung geht. Viele wissen nicht, wie sehr sie ihren eigenen Gewinn schmälern, manchmal sogar sabotieren, wenn sie großzügig Rabatte oder Skonti vergeben.

Für den Fall, dass Sie es noch nicht gemacht haben, rechnen Sie sich das einmal für Ihr Unternehmen durch. Sie werden erstaunt sein. Ich verstehe es, wenn dafür wenig Zeit oder Lust vorhanden ist. Dennoch, es ist eine absolute Pflichtübung. Die Kür folgt dann im nächsten Schritt:

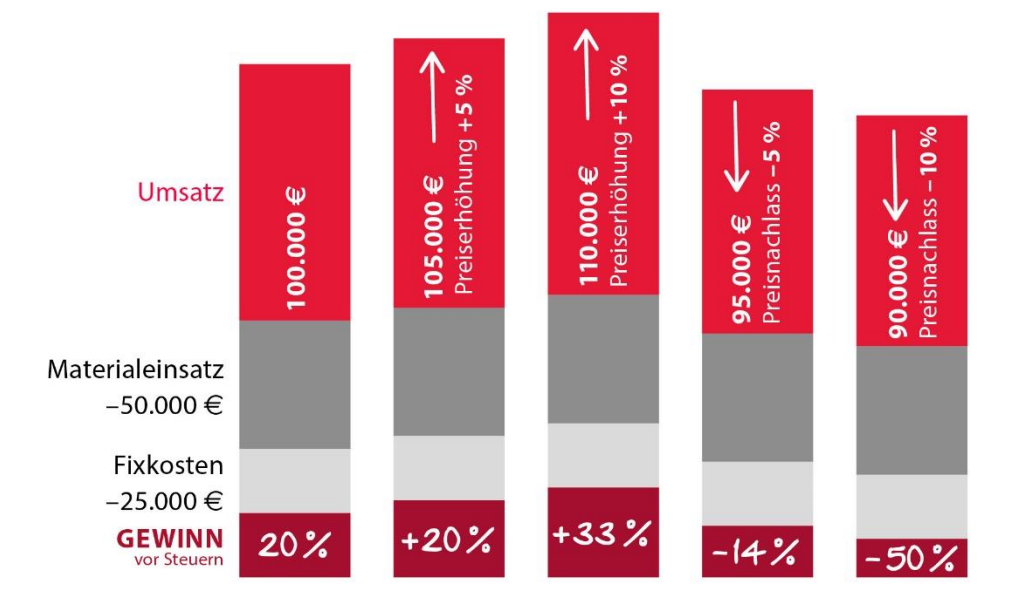
Marketing

Wenn wir über Marketing sprechen, geht es im Kern um drei Fragen:

1. Was kann ich tun, um neue Kunden zu gewinnen?
2. Was kann ich tun, um bestehende Kunden zu behalten?
3. Was kann ich tun, damit ich einen höheren Preis verlangen kann als mein unmittelbarer Mitbewerber?

Die Fragen eins und zwei werden von den kleinen und mittleren Unternehmen häufig noch zielgerichtet bearbeitet. Die dritte Frage fällt bereits regelmäßig unter den Tisch, und das nicht nur bei kleinen und mittleren Unternehmen. Wie sonst ist es zu erklären, dass Simon Kucher mit seinem Beratungsunternehmen, das sich auf das Thema Preismanagement spezialisiert hat, heute eines der führenden Beratungsunternehmen weltweit ist. Die gute Nachricht demnach ist: Sie sind nicht alleine mit diesem Problem, und wenn Sie das Thema Preisgestaltung erst einmal in Angriff nehmen, erarbeiten Sie sich sehr schnell Vorteile gegenüber Ihren Mitbewerbern.

Vereinfachte Darstellung der Auswirkung von Preisveränderungen auf den Gewinn



Rechnen Sie sich doch einmal aus, wie sich der Gewinn für eines Ihrer Produkte positiv verändert, wenn Sie weniger Rabatte oder Skonti vergeben müssen oder wenn Sie den Preis Ihrer Produkte um ein paar Prozent erhöhen können. Im ersten Schritt reicht dafür eine „Überschlagsrechnung“. Dann überlegen Sie, wie viel Sie mehr arbeiten müssten, um diese Gewinnsteigerung bei gleichbleibender Kosten- und Preisstruktur zu erzielen. Wahrscheinlich ist die zusätzliche Zeit, die Sie dafür aufwenden müssen, nicht unerheblich.

So gesehen, macht es durchaus Sinn, wenn Sie sich ein wenig Zeit nehmen und Energie in die Beantwortung der Frage stecken, was Sie tun können, damit Sie Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung nicht über den Preis verkaufen müssen.

Wer in den Mühlen des Alltags gefangen ist, weiß, wie schwierig es sein kann, sich den Raum und die Zeit zu verschaffen, um über solche Themen nachdenken zu können. Hier hilft oft nur eines: Den gordischen Knoten zerschlagen! Auf meiner Homepage finden Sie Blogartikel zu diesem Thema.

In Bezug auf Preissensibilität und Loyalität von Kunden gibt es eine Reihe von Annahmen und Missverständnissen, die gerne unreflektiert übernommen werden. Eines der am häufigsten vorkommenden Missverständnisse ist dieses:

Alles wird über den Preis verkauft:

Unternehmen überschlagen sich dabei, ihr Angebot für Kunden attraktiver zu machen. Neue Eigenschaften, zusätzliche Serviceleistungen oder kürzere Lieferzeiten werden angeboten, um sich einen kleinen Vorsprung gegenüber der Konkurrenz herauszuarbeiten. Das alles funktioniert vor allem auf Kosten der Rentabilität. Der dadurch gewonnene Vorsprung ist darüber hinaus zumeist von kurzer Dauer, weil die zusätzliche Leistung kopierbar ist.

Worum es aber tatsächlich geht, ist es, das passgenaue Produkt oder die passgenaue Dienstleistung für die Abnehmer zu entwickeln. Denn meistens geht es gar nicht um den günstigsten Preis oder die meisten Zusatzleistungen. Natürlich spielt auch das eine Rolle, selbstverständlich gibt es Kundinnen und Kunden, die ausschließlich über den Preis kaufen. Viel öfter aber geht es um Identität, Zugehörigkeit und emotionale Bindung.

Man muss Kunden zu Fans machen, heißt es immer wieder. Ein wahrer Fan eines Fußballclubs wird immer ein Fan bleiben, auch wenn der Verein von der ersten in die zweite Liga absteigt. Ein eingefleischter VW-Fahrer wird ein VW-Fahrer bleiben, auch wenn Renault ein „besseres“ oder günstigeres Fahrzeug auf den Markt bringt. Konsumenten gehen nicht (nur) zu Aldi oder Hofer einkaufen, weil dort die Preise so günstig sind. Das mit den günstigen Preisen können in der Zwischenzeit ja auch andere Handelsunternehmen. Da kommen noch viele andere Faktoren dazu: Die Übersichtlichkeit des Angebots, immer die

gleichen (günstigen) Preise, ohne permanent auf Aktionen und Sonderpreise schauen zu müssen, die Schnelligkeit an der Kasse, und eben auch so etwas wie Identität.

Damit sind wir nicht mehr bei den reinen Fakten. Altmodisch ausgedrückt reden wir hier über den psychologischen Nutzen unseres Produktes oder unserer Dienstleistung.

Neudeutsch ausgedrückt sprechen wir über die Customer-Experience. Beides können wir aber nur dann positiv und preiswirksam gestalten, wenn wir unsere Kunden gut kennen und auf Basis unserer Stärken ein passgenaues Angebot erstellen.

Fazit

Wenn wir darauf warten, dass die Politik für uns den Arbeitskräftemangel löst, dann warten wir lange und werden es wahrscheinlich nicht erleben. Das Gebot der Stunde ist es, mit den bestehenden Arbeitskräften mehr zu schaffen. Das funktioniert aber nicht, wenn wir unsere Mitarbeitenden mehr und mehr ausquetschen. Dafür müssen wir uns schlaudere Zugänge einfallen lassen:

Die Zahlen des Unternehmens besser verstehen:

Das Ziel: Kostentreiber identifizieren, Leerläufe feststellen, Qualitätskosten verstehen, Hebel für Interventionen finden. Das gilt nicht nur für die Kostenseite, sondern vor allem auch für die Umsatz- und Deckungsbeitragsseite. Hier geht es vor allem darum, die Wirkung von Preisveränderungen auf den Gewinn zu verstehen.

Die Abnehmer und mich selbst besser verstehen:

Das Ziel: Zu einem höheren Preis verkaufen können als die konkurrierenden Unternehmen. Wir kommen hier weg von den reinen Fakten, hin zu Themen wie Kommunikation, Beziehungsaufbau, psychologischem Nutzen. Und vor allem: Manchmal muss man sich auch von Kunden verabschieden, um zu „passenderen“ Kunden zu kommen! Es ist erlaubt und bietet sich an.

Ins Tun kommen! Den gordischen Knoten zerschlagen, sich Zeit nehmen, den Austausch mit Kollegen und Kolleginnen, Kunden und Kundinnen und Außenstehenden suchen. Ideen beginnen umzusetzen, auch dann, wenn sie nicht auf Anhieb funktionieren.

Ich wünsche Ihnen gutes Gelingen!

Wenn Sie Kommentare, Anregungen oder Kritik haben, dann melden Sie sich gerne bei mir. Wenn ich Sie bei der Lösung Ihres Arbeitskräftemangels unterstützen oder begleiten darf, freue ich mich ebenfalls über Ihre Kontaktaufnahme!

<https://www.gerald-moser.at/>
beratung@gerald-moser.at

