

Glücklich allein

Es gab sie schon immer und wird sie immer geben – Einzelkämpfer im Handwerk sind keineswegs vom Aussterben bedroht. Sie schaffen sich eine Nische, die genau auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten ist und schätzen sich glücklich, ihr eigener Herr zu sein ...

Beiträge zum Tophema

Welcher Typ sind Sie?
Der Überzeugungstäter
Klein aber fein
Kundennutzen entscheidet



Welcher Typ sind Sie?

Das Tischler- und Schreinerhandwerk ist vielfältig wie kaum ein anderer Handwerksbereich. Große Betriebe können hier ebenso ihren Markt finden wie »Einzelkämpfer«, die ihre Dienstleistung entweder tatsächlich komplett alleine erbringen oder sich als Teil eines großen Netzwerks verstehen.



Einsam oder frei?
Der Berliner Tischler
Christian Elissavatis
Lilge beim Ausbau
seines Hausbootes

Derzeit gibt es in Deutschland in unserer Branche rund 42.500 Betriebe, die insgesamt etwa 185.500 Mitarbeiter beschäftigen und 23.000 Lehrlinge ausbilden. Eine Vielfalt, die sich auch in unterschiedlichen Betriebsgrößen und Firmenkonzepten widerspiegelt. Statistisch liegt die durchschnittliche Betriebsgröße bei rund vier Mitarbeitern. Tatsächlich bewegt sie sich in einem großen Spektrum.

Verschiedene Konzepte ...

Neben den größeren Betrieben ab einer Beschäftigtenzahl von 20 Mitarbeitern gibt es auch eine Vielzahl von »Einzelkämpfern« – das sind Unternehmen, in denen nur der Firmeninhaber, vielleicht ein weiterer Mitarbeiter beschäftigt ist. Anders als in manch anderen Gewerken ist der Unterschied in der Betriebsgröße auch Ausdruck unterschiedlicher Konzepte und Betriebsphilosophien. Ein Einzelkämpfer in unserer Branche ist in

aller Regel nicht einfach nur ein »kleiner großer Betrieb«. Tischler und Schreiner sind in unterschiedlichen Märkten tätig. Es gibt daher keine ideale Betriebsgröße. Sie muss sich vielmehr an den Verhältnissen orientieren, die vom jeweiligen Markt abhängig sind. Sie sollte aber auch passend auf die Persönlichkeit des Betriebsinhabers zugeschnitten sein.

... für verschiedene Märkte

Ein großer Betrieb muss naturgemäß einen größeren Umsatz machen. Daher wird er entweder auf hohe Stückzahl setzen, also tendenziell standardisierte Produkte in großer Menge herstellen bzw. montieren, oder im hochwertigen Segment operieren. Nur dann kann er seine Größenvorteile ausspielen, kann sich aufwändige und teure Maschinen leisten usw. Die Größe ist in diesen Märkten aber auch erforderlich: Sie ist nötig, um große Aufträge bewältigen zu können. Dazu zählen etwa zu einem großen Teil öffentliche Ausschreibungen, weil diese sich oft in einem höheren Auftragsvolumen bewegen. Die Betriebe müssen bei der Beteiligung an diesen Ausschreibungen auch nachweisen, dass sie organisatorisch überhaupt in der Lage sind, einen solchen Auftrag entsprechend abwickeln zu können.

Für den Betriebsinhaber hat dies zur Folge, dass sich mit einer zunehmenden Betriebsgröße die eigene Tätigkeit auf das »Unternehmersein« fokussiert. Es bleibt keine Zeit mehr, um etwa in der Fertigung selbst mit Hand anzulegen. Das ist durchaus nicht im Sinne jedes Tischler- oder Schreinermeisters, der einen eigenen Betrieb haben möchte. Wenn aber die Leitung eines größeren Betriebes zwangsläufig bedeutet, mehr Zeit mit Management, Personalführung, Finanzierung, Liquiditätsplanung etc. als mit der eigentlichen Wertschöpfung zu verbringen, kann man schon auf den Gedanken kommen, als Einzelgänger unterm Strich zufriedener zu sein. Die Verantwortung für hohe Investitionen schließt dann nicht auch noch die Verantwortung (und Abhängigkeit) für (und von) Mitarbeiter(n) ein.

Der kleine Einzelkämpferbetrieb hat diese Probleme nicht. Er hat aber auf dem Markt der »Großen« in der Regel

keine Chance. Er muss sich einen anderen Markt suchen, auf dem er eher seine Stärken ausspielen kann: Individualität, Flexibilität und Exklusivität. Er wird sich in der Regel auf die Einzelfertigung oder auf Kleinserien und individuelle Gestaltung spezialisieren müssen. Die Kundengewinnung wird bei ihm über andere Wege gehen, als das bei einem großen Betrieb möglich und notwendig ist, weil sich Manpower und Budget für das Marketing anders darstellen.

Gerade weil die Kleinstunternehmen sich stark spezialisieren müssen, findet man auch innerhalb dieser Gruppe die



unterschiedlichsten Betriebskonzepten. Das beginnt beim Betrieb, in dem gar keine Fertigung mehr stattfindet. Hier werden Aufträge reingeholt und geplant, die Fertigung findet auswärts statt. Dem niedrigen Investitionsrisiko steht eine hohe Abhängigkeit von der Zuverlässigkeit und Qualität der Subunternehmer gegenüber.

Alles selber machen?

Das genaue Gegenteil ist der Betrieb, der praktisch komplett selber fertigt (siehe unserer Beitrag »Der Überzeugungstätter« auf Seite 82). Das kann ein erfolgreiches Konzept sein, wenn die Betriebsphilosophie stimmig ist. Es lassen sich aber nicht alle Einzelkämpfer in diese Schublade stecken. Alle Abstufungen zwischen Eigen- und Fremdfertigung sind unabhängig von der Betriebsgröße denkbar. Qualität und Service müssen stimmen – dieses Gesetz gilt für jedes Unternehmenskonzept. Kai Sonntag

Klein aber fein

Nicht jeder erfolgreiche Tischler- und Schreinerbetrieb muss auf Wachstum ausgerichtet sein. Es gibt zahlreiche Kollegen, die sich in der Einzelkämpferrolle sehr wohl fühlen. dds fragte nach warum.

Pflegt Netzwerk

Sollte ich in meiner Schreinerei einen Auftrag nicht wirtschaftlich allein erledigen können, beauftrage ich Schreiner, z. B. auf der Baustelle oder als Zulieferer. Ich pflege den Kontakt zu verschiedensten Kollegen, die auch Einzelkämpfer sind. Einige haben keine eigene Werkstatt und mieten sich stundenweise bei mir ein, andere sind spezialisiert, z. B. auf die CNC-Bearbeitung. Ich nutze ihr Know-how und ihre Kapazitäten, sowie sie meine Unterstützung in Anspruch nehmen.
Holger Antoni, Alzenau



Versteht sich als Dienstleister

Seit 1980 bin ich selbstständiger Tischlermeister und führte früher einen 18-Mann-Betrieb, spezialisiert auf Arztpraxen und hochwertigen Innenausbau. Dieser Markt brach vor etwa 15 Jahren zusammen. Jetzt arbeite ich in einer für fünf Mann ausgelegten Werkstatt ganz alleine – die Maschinen sind abgeschrieben. Fenster oder Korpusse kaufe ich zu, könnte aber alles selbst machen. Den größten Rationalisierungseffekt erziele ich mit der OSD-Branchensoftware. Inzwischen bin ich mehr Dienstleister als Produzent. Die meisten Aufträge akquiriere ich über die Kooperationen »Barrierefrei leben«, »Entspannt modernisieren«, »Das sichere Haus« oder »Ruf den Profi«. *Karl Malutzki, Krefeld*

Sieht im Kunden den Mitarbeiter

Ich arbeite keineswegs alleine. Gemeinsam mit meinen wichtigsten Mitarbeitern, meinen Kunden, ersinne ich nachhaltige schöne Lösungen. Dies ist jedoch keineswegs ihre Option sondern mein Programm. Einzigartige Objekte mit oft sehr speziellen Funktionen sind somit Standard. Ich würde mich als Geburtshelfer für Träume aller Art bezeichnen. Mehr Mitarbeiter als meine Kunden brauche ich nicht. Und: Alleine kann ich meinem Grundbedürfnis, handwerklich zu arbeiten, besser nachkommen. *Christian Elissavitis Lilje, Berlin*



Strebt nach Unabhängigkeit

Einzelkämpfer bin ich zwar formal gesehen nicht, habe mich aber in diese Richtung bewegt. In meiner sehr leistungsfähigen Tischlerei beschäftige ich eine Rumpfmannschaft mit nur drei festen Kräften. Bei Bedarf stocke ich vorübergehend auf fünf Mitarbeiter auf, z. B. mit einer Gesellin, die Mutter ist und gerne gelegentlich etwas dazuverdient. Um unabhängig zu sein, unterhalte ich in einen sehr leistungsstarken Maschinenpark mit BAZ. Das Geld dafür haben wir in den guten Jahren verdient. Bei dieser Konstellation muss ich nicht ständig vor Ort sein und kann auch meinen künstlerischen Neigungen nachgehen. *Lutz Gollnow, Hagen*



Keine Mitarbeiter, keine Krankmeldung

Ich mache fast alle Schreinerarbeiten: Türen setzen, Böden verlegen, ausbessern, Möbel herstellen oder überwiegend restaurieren. Wenn jemanden mit anfassen soll, ist der Azubi da. Beschläge kaufe ich zu, den Rest fertige ich selbst. Bis auf Furnieren geht in meiner unterkellerten 160-m²-Werkstatt alles. Die Auftragslage ist gut, ich könnte 24 Stunden am Tag arbeiten. Wenn ich krank bin, steht mein Betrieb still, bräuchte ein Angestellter den Krankenschein, wäre der Gewinn direkt weg, deshalb bleibe ich lieber allein. *Dietmar Gräff, Weiskirchen*