

DHI

Maximilian Wolf

Benchmarking im Handwerk-
Erfolgsrezepte von und für Handwerks-
unternehmen

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

2009

Ludwig-Fröhler-Institut

Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut (DHI)

Das Deutsche Handwerksinstitut e.V. wird gefördert vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie auf Grund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages sowie von den Wirtschaftsministerien der Bundesländer und vom Deutschen Handwerkskammertag.

Inhaltsverzeichnis

1 Benchmarking als Instrument für das Handwerk	5
1.1 Zweckmäßigkeit des Benchmarking für Unternehmen und Betriebs- berater im Handwerksbereich.....	5
1.2 Quantitative und qualitative Benchmarkinginstrumente.....	6
1.3 Zielsetzung der Untersuchung.....	8
1.4 Methodik der Untersuchung	8
2 Ergebnisse von qualitativen Interviews mit "best practice" Unternehmen.....	11
2.1 Friseurhandwerk.....	11
2.2 Schreiner-/Zimmererhandwerk	18
2.3 Bäcker-/Konditorenhandwerk	24
2.4 Metall-/Werkzeugmacher-/Feinwerkmechanikerhandwerk	27
2.5 Elektrohandwerk.....	39
2.6 Sanitär Heizung Klima Handwerk.....	46
3 Charakteristische Komponenten der Erfolgsrezepte von Handwerksunternehmen	55
4 Zusammenfassung	61
Anhang.....	62
Literaturverzeichnis	109
Stichwortverzeichnis.....	110
Liste der befragten Unternehmen	111

1. Benchmarking als Instrument für das Handwerk

1.1. Zweckmäßigkeit des Benchmarking für Unternehmen und Betriebsberater im Handwerksbereich

Gerade in wirtschaftlich schweren Zeiten ist es für Handwerksunternehmen aller Branchen und Betriebsberater im Handwerk von besonderer Bedeutung, kritische Erfolgsfaktoren ihrer jeweiligen Branchen zu identifizieren.

Um die Frage „**Warum sind bestimmte Unternehmen erfolgreicher als andere?**“ zu beantworten, kann das Instrument des Benchmarking in vielerlei Hinsicht einen wertvollen Beitrag leisten. Benchmarking wird hierbei als Methode zur Identifikation von monetären und nicht monetären (qualitativen) Größen im Vergleich zu Unternehmen der eigenen oder einer fremden Branche verstanden.¹ In der Regel werden durch diese Analyse nicht nur **Bestleistungen** definiert, sondern auch potenzielle **Stärken und Schwächen** des Unternehmens und seiner Prozesse aufgedeckt sowie deren Ursachen erforscht. Durch die Analyse entwickeln Unternehmen häufig ein **stärkeres Bewusstsein** für die eigenen Unternehmensziele, Strategien und Geschäftsprozesse, die bis zur Benchmarkinganalyse häufig unklar definiert oder den Unternehmen nicht eindeutig bewusst sind. Aus dieser Identifikation der Stärken und Schwächen können Betriebsberater ebenfalls einen großen Nutzen in ihrer Arbeit mit den Unternehmen ziehen.

Anschließend bietet sich Unternehmen und Betriebsberatern die Chance, durch **Innovationsprozesse und Kostensenkungsmaßnahmen** an den identifizierten Unternehmensbereichen gezielt zu arbeiten, um die Wettbewerbsposition des Betriebes zu verbessern.

In etablierten Benchmarkingstudien wie die der Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks e.V. (LGH) liegt üblicherweise ein quantitativer Bericht vor, der Handwerksbetrieben und Betriebsberatern zwar eine grobe Einordnung des Unternehmens in die Branche ermöglicht, aber kaum verwertbare Hinweise für unter Umständen notwendige Veränderungen im Unternehmen und auf Erfolgsfaktoren liefert. Die vorliegende Benchmarkingstudie liefert Unternehmen und Betriebsberatern hingegen durch die geführten Experteninterviews **konkrete Gestaltungsempfehlungen** für die Innovationsprozesse und Erfolgsfaktoren.

¹ Vgl. Zdrowomyslaw/Kasch (2002): S. 143.

1.2 Quantitative und qualitative Benchmarkinginstrumente

Benchmarkinginstrumente können grundsätzlich quantitativ oder qualitativ gestaltet werden. Die grundlegenden Einsatzmöglichkeiten **quantitativer Benchmarkinginstrumente** sollen anhand der LGH² und der Rationalisierungs-Gemeinschaft-Handwerk Schleswig Holstein e.V. (RGH)³ illustriert werden, da sie fast alle Gewerke abdecken und bei Unternehmen und Betriebsberatern im Handwerk die häufigste Anwendung in der Praxis finden.

Der **Vorteil quantitativer Betriebsvergleiche** besteht in der Vergleichsmöglichkeit der Unternehmensleistung in Form von Kennzahlen mit aktuellen Durchschnittswerten der gleichen Handwerksbranche. Darauf aufbauend können in Handwerksbetrieben Kosteneinsparungspotenziale sowie Stärken und Schwächen für Innovationsprozesse identifiziert werden.

Auf Basis von Experteninterviews mit Betriebsberatern im Handwerk sind zwei wesentliche **Nachteile** mit **quantitativen Benchmarkinginstrumenten** verbunden. Zum einen können die bereitgestellten Branchen Kennzahlen nur als eine erste grobe Schätzung der eigenen betrieblichen Leistung im Vergleich zum unternehmerischen Durchschnitt⁴ der Größenklasse gelten und sind aufgrund der unterschiedlichen wirtschaftlichen Gegebenheiten nur bedingt auf andere Bundesländer übertragbar.

Zum anderen sind traditionelle Betriebsvergleiche im Sinne der LGH oder RGH nur auf quantitative Größen ausgerichtet. Sie stellen den Erfolg von Unternehmen damit lediglich in Form monetärer Kennzahlen dar. Für Handwerksunternehmen und Betriebsberater ist es jedoch genauso wichtig zu erfahren, welche Faktoren konkret den monetär messbaren Erfolg generieren. Diese sind oft, wie beispielsweise der persönliche Umgang der Angestellten mit den Kunden, schwer anhand von Kennzahlen zu messen.

² Bäcker-, Dachdecker-, Elektroinstallateur-, Fahrzeuglackierer-, Feinwerkmechaniker-, Fleischer, Fliesenleger-, Friseur-, Hochbau-, Kraftfahrzeug-, Maler-, Metallbau-, Sanitär-Heizung-Klima-, Schuhmacher-, Straßen- und Tiefbau-, Stuckateuer-, Tischler- und Zimmererhandwerk.

³ Bäcker-, Bestatter-, Bootsbau-, Brunnenbau-, Dachdecker-, Elektrotechnik-, Fahrzeuglackierer-, Feinwerkmechanik-, Fleischer-, Fliesenleger-, Friseur-, Gebäudereiniger-, Glaser-, Hochbau (Massivbau)-, Informationstechnik-, Installateur- und Heizungsbau-, Kälte- und Klimatechnik-, Karosserie- und Fahrzeugbau-, Kraftfahrzeuggewerbe-, Landtechnik-, Metallbau-, Orthopädieschuhmacher-, Raumausstatter-, Satz- und Drucktechnik-, Segelmacher-, Straßen- und Tiefbau-, Tischler-, Zahntechnik- und Zimmererhandwerk.

⁴ Das berechnete arithmetische Mittel ist statistisch durch „Ausreißer“ verzerrt, es sollte daher eher der Median bestimmt werden. Die einzelnen Unternehmenswerte sind zudem nicht in allen quantitativen Betriebsvergleichen ausgewiesen.

Die methodische Ausrichtung quantitativer Betriebsvergleiche kann die Informationsbedürfnisse von Handwerksunternehmen und Betriebsberatern somit nicht vollständig befriedigen.

Qualitative **Benchmarkinginstrumente** fokussieren sich nicht auf „harte“ Erfolgszahlen, sondern untersuchen „weiche“ Erfolgsfaktoren. Sie stellen demnach nicht das Resultat erfolgreichen Wirtschaftens von Unternehmen in Form von Kennzahlen dar, sondern analysieren, welche Prozesse und Produkte den Unternehmenserfolg generieren. Der **Vorteil qualitativer Benchmarkinguntersuchungen** liegt im Gegensatz zu quantitativen Analysen darin, dass Unternehmen und Betriebsberater anhand konkreter Handlungsbeispiele guter Praxis die Marktposition des Handwerksbetriebs verbessern können.

Der **Nachteil qualitativer Benchmarkingstudien** liegt in der eingeschränkten Vergleichbarkeit und Übertragbarkeit der Erkenntnisse auf andere Betriebe der gleichen Branche, da die Resultate häufig kontextabhängige Einzelbetrachtungen darstellen. Andererseits können Anwender die betriebliche Leistung nicht anhand eindeutiger Kennzahlen mit dem Branchendurchschnitt vergleichen und auf diese Weise Kosteneinsparungspotenziale sowie Stärken und Schwächen des Handwerksunternehmens identifizieren.

Die vorliegende Studie bedient sich **beider Benchmarkinginstrumente**. Durch Abfrage der Zahl der Beschäftigten, des Umsatzes, des Gewinns und des eingesetzten Kapitals (möglichst nach Eigenkapital und Fremdkapital getrennt) werden nach Möglichkeit Unternehmenskennzahlen der Vorzeigebetriebe generiert, die für Unternehmen als Ansporn für Bestleistungen verwendet werden können. Die Untersuchung konzentriert sich stärker auf die qualitative Analyse der Unternehmen. Anhand der Analyse der „best practice“ wird das Erfolgsrezept und die Arbeitsweise der untersuchten Unternehmen verständlich und kann als Vorbild für andere Unternehmen dienen.

1.3 Zielsetzung der Untersuchung

Ziel der Untersuchung ist es, neben finanziellen vor allem nicht finanzielle Erfolgsfaktoren anhand von besonders erfolgreichen („best practice“) Unternehmen ausgewählter Schlüsselbranchen zu identifizieren. Durch die Darstellung der Erfolgsfaktoren sollen folgende Zielgruppen die dargelegten Vorteile konkret in der Praxis nutzen können:

- **Handwerksunternehmen** in den betrachteten Schlüsselbranchen sollen unabhängig von ihrer wirtschaftlichen Lage die Möglichkeit erhalten, sich ihrer Stärken und Schwächen bewusst zu werden und ihre Marktstellung mit Hilfe von Beispielen guter Praxis zu stärken.
- **Betriebsberater** sollen Anhaltspunkte für die Einordnung ihrer Beratungsunternehmen erhalten und konkrete Gestaltungsempfehlungen für notwendige Innovationsprozesse erhalten.

1.4 Methodik der Untersuchung

Durch halbstrukturierte Interviews⁵ mit bayerischen „best practice“ Unternehmen der ausgewählten Schlüsselbranchen wurden **quantitative und qualitative Erfolgsfaktoren** identifiziert. Alle der 13 Unternehmen wurden **quantitativ** nach der Zahl der Beschäftigten, dem Umsatz, dem Gewinn und dem eingesetzten Kapital (möglichst nach Eigenkapital und Fremdkapital getrennt) befragt und konnten dazu freiwillige Angaben machen. Alle Unternehmen gaben die Zahl der Beschäftigten an, vereinzelt auch ungefähre Angaben zum Umsatz. Kein Unternehmen war jedoch bereit, dem Interviewer Informationen bezüglich des eingesetzten Kapitals oder des Gewinns zur Verfügung zu stellen. Die Gründe für dieses Verhalten waren vielfältig, das stärkste Motiv war jedoch die Angst, dass Konkurrenten daraus Nutzen ziehen könnten.

Bei der **qualitativen** Analyse wurden die Unternehmensinhaber zunächst vollkommen frei gefragt, was ihrer Meinung nach das „Erfolgsrezept“ des Unternehmens ist. Dadurch konnte nicht nur ein Einstieg in das Experteninterview gefunden werden, sondern den Teilnehmern sollte die Möglichkeit gegeben werden, frei ohne jegliche Vorgaben „best practice“ Elemente zu nennen. Die halbstrukturierten Fragen konzentrierten sich auf die Unternehmensführung, das Personalwesen und das Marke-

⁵ Bei halbstrukturierten Interviews bekommen die Befragten vorbereitete Leitfragen zu bestimmten Themengebieten gestellt, die sie dann frei beantworten können (vgl. Schnell/Hill/Esser (2008): S. 322).

ting von Unternehmen. Der Fokus auf diese Organisationseinheiten ist aus Sicht von Betrieben und Betriebsberatern sinnvoll, da diese erfolgsentscheidenden Bereiche in Handwerksunternehmen nicht nur sehr personenabhängig sind, sondern auch große Probleme in der Praxis bereiten. Dies kann dadurch erklärt werden, dass fast alle Handwerksunternehmen fachliche Höchstleistungen erbringen, jedoch häufig in diesen betriebswirtschaftlichen Bereichen über wenig professionelle Expertise verfügen. Diese wirtschaftlichen Denkmuster waren lange Zeit nicht wichtiger Bestandteil der handwerklichen Ausbildung und werden von vielen Handwerksunternehmen heute nicht als integraler Bestandteil der handwerklichen Arbeit empfunden.

Im **Fokus der Untersuchung** standen die folgenden Schlüsselbranchen:

- Friseurhandwerk
- Schreiner-/Zimmererhandwerk
- Bäcker-/Konditorenhandwerk,
- Metall-/Werkzeugmacher-/Feinwerkmechanikerhandwerk
- Elektrohandwerk
- Sanitär Heizung Klimahandwerk.

Diese Branchen sind nicht nur zahlenmäßig mit die bedeutendsten Gewerke, sondern stellen nach Expertenaussagen auch die mit intensivsten Fälle in der Beratungspraxis dar, so dass sie einen verstärkten Forschungsbedarf erfordern.

Betriebsberater der Handwerkskammer für Schwaben und der sechs bayerischen Handwerkskammern (die Handwerkskammer für München und Oberbayern, Mittelfranken, Niederbayern-Oberpfalz, Oberfranken und Unterfranken) haben zunächst auf Grundlage ihrer täglichen Beratungspraxis eine Vorauswahl von Unternehmen gebildet, die für die vorliegende Benchmarkingstudie in den Schlüsselbranchen grundsätzlich in Frage gekommen sind. Als **Auswahlkriterien** kamen hierbei einerseits branchenüberdurchschnittliche betriebswirtschaftliche Kennzahlen zu Anwendung. Darüber hinaus wiesen alle Unternehmen im Vergleich zum Branchendurchschnitt in bestimmten Bereichen besondere Merkmale auf. Einige Unternehmen trugen Auszeichnungen der Deutschen Bundesregierung oder des Bayerischen Handwerks, andere ermöglichten ihren Angestellten Weiterbildungen in England oder hatten originelle Marketingideen.

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der qualitativen Interviews dargestellt. Nach allgemeinen Informationen zum Unternehmen (A) schildern die Unternehmen überblicksartig ihre wichtigsten best-practice-Elemente (B). Die nachfolgende Analyse der Unternehmensführung (C), des Personalswesens (D) und des Marketings (E) geht anschließend detaillierter auf die betrachteten Unternehmensbereiche ein. Soweit vorhanden befinden sich im Anhang⁶ befinden weiterführende Unternehmensinformationen, die für die operative Unternehmenspraxis und Beratung wertvolle Anregungen liefern können.

Kapitel 3 analysiert die durchgeführten Experteninterviews hinsichtlich charakteristische Komponenten der Erfolgsrezepte von Handwerksbetrieben und beschreibt neun zentrale Erfolgsfaktoren aus drei Unternehmensbereichen.

Kapitel 4 fasst die Ergebnisse der Studie zusammen und gibt einen Ausblick auf die Verwendung der Ergebnisse in Handwerksbetrieben und der Betriebsberatung.

⁶ Bei der vorliegenden Studie handelt es sich um die ausführliche Version der Studie mit Anhang. Es ist ebenfalls eine Kurzversion ohne Anhang unter www.lfi-muenchen.de/publikationen/Benchmarking_im_Handwerk_kurz.pdf verfügbar.

2. Ergebnisse von qualitativen Interviews mit „best practice“ Unternehmen

2.1 Friseurhandwerk

2.1.1 Friseur International Milchmeier

A) Allgemeine Informationen	
Firmenname	Friseur International Milchmeier
Rechtsform	Einzelunternehmen
Gewerk	Friseur
Produkt/Dienstleistung	Friseur- und Kosmetikdienstleistungen Zweithaar
Anzahl der Standorte	5 (Geisenfeld, Ingolstadt, Manching, Reichertshofen, Wolnzach)
Anzahl der Mitarbeiter	40 und 10 Auszubildende
Umsatz	-
Kundenstruktur	Private Kunden
Unternehmerische Besonderheiten (Schlagworte)	Kundenmanagement Materialwirtschaft Tochter ist Weltmeisterin im Friseurhandwerk Weiterbildung
Firmeninformationen (mehr Informationsmaterial im Anhang 1)	Friseur International Milchmeier Rathausstr. 9 85290 Geisenfeld Tel. 08452/2349 www.milchmeier.de

B) Best practice Elemente aus Sicht des Unternehmens

Frau Milchmeier-Buchner hat beim Friseurweltmeister Wallmeier in Ingolstadt gelernt, ihren Meistertitel 1971 erworben und vor dem Hintergrund einer langen Familientradition im Friseurhandwerk bereits mit 21 Jahren ihren ersten eigenen Friseursalon eröffnet. Fleiß und Disziplin bei der Arbeit stellen für sie das Erfolgsgeheimnis dar. Ihr Motto „Geh mit der Zeit, sonst gehst du mit der Zeit“ setzt sie konsequent in ihren Betrieben um. **Regelmäßige Fortbildungen** in Friseurtechniken, Frisurenmode, Betriebswirtschaft und Rhetorik garantieren zu jedem Zeitpunkt eine topaktuelle Ausbildung aller Mitarbeiter. Bereits seit 1975 setzt die Saloninhaberin in ihren Betrieben erfolgreich die **neuesten EDV Programme** ein und legt so die Basis für eine moderne Unternehmensführung. Die **Kundenbetreuung** zeugt ebenfalls vom fortschrittlichen Management. Beim ersten Kontakt mit den Kunden werden Karteikarten für das EDV System angelegt, das alle wichtigen Informationen über den Kunden und seine Bedürfnisse beinhaltet (z.B. Kontaktdaten, Beschaffenheit der Haare, bevorzugte Haartönung etc.) Dadurch können zukünftige Kundenwünsche optimal antizipiert werden, auf kurzfristige Änderungen wie Terminverschiebungen reagiert werden und Sonderaktionen durchgeführt werden. Die Modernität spiegelt sich im ganzen **Unternehmenskonzept** wider. Die Salons sind auf die Marke Friseur International Milchmeier (Corporate Branding) ausgerichtet.

C) Unternehmensführung

Die **Planung** und Führung der Filialen erfolgt EDV gestützt. Die Betriebsinhaberin führt ihre Betriebe aber nicht nur mittels Kennziffern. Exakte Produktivitätskennziffern wie tägliche Kunden pro Mitarbeiter haben für sie nur bedingt Aussagekraft, da Kunden durch ihre Stylingwünsche individuelle Beratung erfordern. Als **Planungsinstrument** wird hierbei eine Friseur-Software verwendet. In dieser können Angestellte die Wunschtermine für Urlaub eintragen. Somit ist es der Geschäftsführerin möglich, personelle Engpässe optimal durch Angestellte der gleichen oder anderer Filialen zu überbrücken.

Die **Materialbeschaffung** erfolgt ebenfalls computergestützt. Die Unternehmerin trägt für jedes Produkt eine bestimmte Mindeststückzahl ein. Da jedes verkaufte Produkt in der Software ausgebucht wird, fordert diese den Anwender zu einem Bestell-

vorgang auf sobald die Mindeststückzahl erreicht worden ist. Diese Lagerhaltung ermöglicht geringe Lagerkosten.

D) Personalwesen

Die **Personalbeschaffung** erfolgt fast ausschließlich durch die eigene Ausbildung der Mitarbeiter. Die Auszubildenden werden nach der Ausbildung häufig von Frau Milchmeier-Buchner übernommen (die Übernahmequote liegt bei 60 bis 70%).

Die **Mitarbeitermotivation** besteht neben dem üblichen Gehalt sicherlich in der Identifikation mit dem Friseursalon. Die Mitarbeiter sind stolz eine Weltmeisterin des Friseurhandwerks in ihrem Team zu haben. Von den hochkarätigen Erfahrungen profitieren die einzelnen Mitarbeiter in den zahlreichen Schulungen, in denen sie sich fachlich und persönlich stärker weiterentwickeln können als bei anderen Arbeitgebern.

Das Personalwesen des Unternehmens zeichnet sich vor allem durch die **Weiterbildung** aus. Alle vier Wochen finden regelmäßig für alle Mitarbeiter verpflichtende Schulungen statt. Fester Bestandteil ist dabei immer die Vorstellung neuer Produkte am Markt und Produktaktionen in den Salons, die den Mitarbeiter ihre genaue und richtige Anwendung im täglichen Arbeitsablauf erklärt.

Darüber hinaus geben zwei Mal im Jahr Weltmeisterkollegen/innen von Frau Edith Milchmeier Schulungen zur neuesten Frisurenmode für den Sommer bzw. Winter.

Das Schulungsangebot reicht aber über das eigentliche Friseurhandwerk hinaus. So werden beispielsweise Rhetorikschulungen angeboten, um Mitarbeiter im richtigen Umgang mit den Kunden weiterzubilden.

Dadurch wird garantiert, dass jeder Mitarbeiter, vor allem auch die Lehrlinge, immer auf dem neusten Stand der Technik ist. Dadurch werden nicht nur die Mitarbeiter zu Höchstleistungen motiviert, sondern Kunden können sich sicher sein, immer eine topaktuelle und hochwertige Friseurdienstleistung in Anspruch nehmen zu können.

E) Marketing

Der **Vorteil der Dienstleistung** für die Kunden liegt in der hohen Qualität und den topaktuellen Frisuren. Die Kunden können neben Standardfrisuren auf eine eigene Frisurkollektion der Firma Friseur International Milchmeier zurückgreifen.

Als **Werbemittel** nutzt der Betrieb neben lokalen Zeitungsannoncen das Internet und Auftritte in der Öffentlichkeit. Beim örtlichen Volksfest werden einmal im Jahr Frisurenmodenschauen durchgeführt, auch bei Braut- und Gewerbeschauen bringt sich die Firma Friseur International Milchmeier ein. Darüber hinaus beteiligt sich das Unternehmen unter anderem an Charity Aktionen für Mukoviszidose oder Gewinnspielen des Vertragspartners Wella zusammen mit BMW Mini. Die Friseurweltmeisterin Edith Milchmeier ist Topakteurin der Firma Wella und nimmt zudem in ihrer Funktion als Weltmeisterin an einer Vielzahl von nationalen (Nacht der Museen 2009 mit der Designerin Beate Bonk in Ingolstadt, Oscar Nacht 2010 in Ingolstadt) und internationalen (Friseurmesse der Firma Silkey in Buenos Aires, Jurymesse in Singapur) Veranstaltungen⁷ teil.

⁷ Vgl. http://milchmeier.de/content/edith_milchmeier/bildergalerie/aktivitaeten/index_ger.html, Abruf am 29.12.2009.

2.1.2 Friseur Look!

A) Allgemeine Informationen

Firmenname	Friseur Look!
Rechtsform	Einzelunternehmen
Gewerk	Friseur
Produkt/Dienstleistung	Friseurdienstleistungen, Hochzeitsservice und Kosmetikdienstleistungen
Anzahl der Standorte	2
Anzahl der Mitarbeiter	10 (2 Auszubildende)
Umsatz	-
Kundenstruktur	Private Kunden
Unternehmerische Besonderheiten (Schlagworte)	Kundenbedürfnisse Mitarbeitermotivation Servicedienstleistungen
Firmeninformationen (mehr Informationsmaterial im Anhang 2)	Friseursalon Look! Inh. Timo Seitz Annastraße 14 89335 Ichenhausen Tel.: 08223/4609 www.timoseitz.de

B) Best practice Elemente aus Sicht des Unternehmens

Ein Teil seines Erfolgsrezeptes sieht der Friseurmeister Timo Seitz in den **Öffnungszeiten**, die optimal an den Bedürfnissen seiner Kundengruppen ausgerichtet sind. Timo Seitz führt zwei Friseursalons, die zwar räumlich getrennt jedoch durch einen Gang miteinander verbunden sind. Sein erster Friseursaloon für Jugendliche wurde auf die Schule abgestimmt und ist deswegen ohne Ruhetag Montag bis Freitag von 12 Uhr bis 20 Uhr und an Samstagen von 07.30 Uhr bis 12.30 Uhr geöffnet. Der zweite Friseurladen für Erwachsene ist branchentypisch von Dienstag bis Samstag geöffnet (08 Uhr bis 18 Uhr Dienstag und Mittwoch, Donnerstag und Freitag 08 Uhr bis 20 Uhr, Samstag 07.30 Uhr bis 12.30 Uhr), allerdings werden für spezielle Anlässe die Arbeitszeiten auf die terminliche Verfügbarkeit der Kunden angepasst. Diese kundengerechten Öffnungszeiten werden durch **spezielle Servicedienstleistungen**

ergänzt. Für Hochzeiten (30-40 pro Jahr) gibt es fixe Komplettpreise, die „Proben des Haarschnitts“, ein Fotoshooting samt professionellem Make-up und Geschenke beinhalten. Dadurch werden Kunden vor unerwartet hohen Preisen und unzufriedenstellendem Service am Hochzeitstag geschützt. Den Auftritt mit „Show-Haarschneiden“ bei regionalen Wirtschaftsschauen nutzt Timo Seitz erfolgreich, um sich der Region zu präsentieren und Kontakt zur Presse herzustellen.

C) Unternehmensführung

Herr Seitz ist selbst Friseurmeister. Darüber hinaus führt er die Zusatzqualifikation „Redken Artist“ und ist Obermeister der Friseurinnung.

Die **Planung** des Arbeitsablaufes und des Personals erfolgt zentral durch Herrn Seitz. Die Mitarbeiter können allerdings in dringenden Fällen ihre Einsatztage miteinander tauschen. Für die Materialbeschaffung sind rollierend jede Woche zwei Mitarbeiter zuständig. Sind Materialien nicht mehr vorhanden, werden diese unmittelbar nachbestellt. Das Unternehmen gibt keine monatlichen Umsatzziele vor. Als **Planungsinstrument** für die Unternehmensführung dienen die monatlichen betriebswirtschaftlichen Auswertungen. Auf dieser Grundlage werden keine Kennzahlen gebildet, sondern lediglich der Umsatz im Vergleich zum Vormonat und der Materialvergleich als Orientierungsgröße verwendet. Die **Betriebsorganisation** ist hierarchisch geformt.

D) Personalwesen

Die **Personalbeschaffung** erfolgt durch Zeitungsannoncen und vornehmlich Mund-zu-Mund Propaganda. Jeder neuer Mitarbeiter absolviert zunächst Arbeitsproben. Für die Einstellung ist nicht nur die fachliche Kompetenz, sondern auch die Teamfähigkeit von Bedeutung. Aus diesem Grund werden neue Mitarbeiter in einer 360 Grad Beurteilung vom ganzen Team bewertet. Jeder Mitarbeiter wird im Laufe der Zeit zum Spezialisten (z.B. Hochsteckfrisuren, Strähnen etc.) ausgebildet, um einen bestmöglichen Service bieten zu können

Instrumente zur **Mitarbeitermotivation** sind neben einer übertariflichen Bezahlung eine Provision von 15% beim Verkauf von Friseurprodukten. Jedem Mitarbeiter wird zudem vom Betrieb eine Jahresmitgliedschaft im Fitnessstudio bezahlt. Darüber hinaus erhalten die Mitarbeiter jedes Jahr zwei Tage Urlaub geschenkt und unterneh-

men eine Reise zu Trendshows beispielsweise in London oder Amsterdam. Neben der fachlichen Weiterbildung soll auf diese Weise auch der Zusammenhalt im Team gestärkt werden

Weiterbildungen durch die Firma Redken erweitern mehrmals im Jahr die fachlichen Kompetenzen der Mitarbeiter und schulen sie im professionellen Umgang mit Kunden. Je nach Spezialisierung sollen die Mitarbeiter die Fortbildungsangebote der Friseurinnungen wahrnehmen, um neben fachlicher Schulungen vor allem auch den Erfahrungsaustausch mit Kollegen nutzen zu können.

E) Marketing

Der **Vorteil der Dienstleistung** liegt vor allem in der umfassenden Beratung. Auf Wunsch des Kunden wird mittels eines Computerprogramms das Gesicht vermessen. Ein Animationsprogramm simuliert dann alle Veränderungen der Frisur und der Haarfarbe und ermöglicht es dem Kunden, sich bereits zu Anfang mit seiner neuen Frisur auseinanderzusetzen. Der freundliche, fast schon freundschaftliche Umgang fällt den Kunden besonders positiv auf. Kunden können beispielsweise ihre Telefonnummer hinterlassen und werden auf eine Warteliste gesetzt, falls sie an einem bestimmten Tag zunächst keinen Termin mehr bekommen können.

Als **Werbemittel** setzt Herr Seitz vor allem auf Mund-zu-Mund Propaganda. Dies hat sich der Firmeninhaber beim **Kundenmanagement** zu Nutze gemacht. Den Anreiz der Kunden, den Friseursalon weiterzuempfehlen, steigert der Friseursalon durch Gutscheine. Wirbt ein Kunde erfolgreich einen neuen Kunden bekommen beide einen Gutschein in Höhe von 5 Euro, den sie sich bei ihrem nächsten Friseurbesuch im Salon anrechnen lassen können.⁸ Füllt ein Kunde einen Feedbackbogen aus und bewertet die Sauberkeit, den Service, die Beratung und die Qualität der Dienstleistung bekommt er ebenfalls einen solchen Gutschein ausgestellt.⁹ Zudem präsentiert sich der Friseursalon auf Hochzeitsmessen, sponsert lokale Sportvereine beispielsweise in Form von Fußbällen oder Trikots und schaltet im Frühjahr und Sommer Anzeigen in den regionalen Zeitungen. Das monatliche Budget für Werbung beträgt zirka 1000 Euro und das Marketing wird durch eine professionelle Marketingagentur begleitet.

⁸ Siehe Anhang 2.

⁹ Siehe Anhang 2.

2.2 Schreiner-/Zimmererhandwerk

2.2.1 Augsburger Holzhaus

A) Allgemeine Informationen

Firmenname	Firma Augsburger Holzhaus
Rechtsform	GmbH
Gewerk	Schreinerei/Zimmerei
Produkt/Dienstleistung	Passivhausbau kombiniert mit Solaranlagen, Holzhausbau
Anzahl der Standorte	1
Anzahl der Mitarbeiter	13
Umsatz	2 Millionen € (2008)
Kundenstruktur	Private, öffentliche und gewerbliche Kunden
Unternehmerische Besonderheiten (Schlagworte)	Kundenmanagement Mitarbeitermotivation Produktvorstellung Planung Weiterbildung
Firmeninformationen (mehr Informationsmaterial im Anhang 3)	Augsburger Holzhaus GmbH Gersthofer Straße 9 86368 Gersthofen Telefon: 0821/25276-0 www.augsburger-holzhaus.de

B) Best practice Elemente aus Sicht des Unternehmens

Das Unternehmen Augsburger Holzhaus überzeugt seine Kunden durch die **hohe Qualität** seiner Passivhäuser verbunden mit der **Authentizität bei der Produktstellung**. Die Häuser werden nicht aus dem Katalog angeboten, sondern stets individuell geplant und nach höchsten Umweltschutzstandards errichtet. Die Firmeninhaber leben selbst in einem Passivhaus und sprechen so beim Beratungsgespräch mit den Kunden aus eigener Erfahrung.

C) Unternehmensführung

Die drei Brüder haben die Unternehmensführung inne und vereinen durch ihre Ausbildung und Berufserfahrung das Zimmererhandwerk, das Spenglerhandwerk und die Betriebswirtschaftslehre miteinander.

Die **Planung** erfolgt auf jährlicher, monatlicher und wöchentlicher Basis. Dabei werden typische betriebswirtschaftliche Kennzahlen wie der monatliche Umsatz und Gewinn im Vergleich zum Vorjahr bzw. Vormonat unter Berücksichtigung möglicher Abschlagszahlungen analysiert. Darüber hinaus sind für die Planung die Produktivitätsstunden von Bedeutung. Diese werden durch mobile digitale Zeiterfassung besonders zuverlässig auch auf Baustellen gemessen. Die Personal- und Materialplanung erfolgt projektabhängig durch den Meister.

Als **Planungsinstrumente** werden betriebswirtschaftliche Auswertungen verwendet. Alle zwei Jahre wird außerdem der LGH Vergleich des Zimmereiverbandes zur Positionierung am Markt gegenüber Wettbewerbern durchgeführt. Dadurch kann die Firma Augsburg Holzhaus auch eine stärkere Verhandlungsposition gegenüber Banken einnehmen.

Der Betrieb pflegt viele Kooperationen. Im Science College Jülich bei Köln wird an drei Elementen ihrer Solaranlage „Solec Rondo“ geforscht, die FH Augsburg zertifiziert den Betrieb alle zwei Jahre unabhängig bezüglich der Bauqualität.

D) Personalwesen

Die **Personalbeschaffung** erfolgt ausschließlich über Mund-zu-Mund Propaganda. Mitarbeiter der Firma Augsburg Holzhaus empfehlen potenzielle Bewerber. Das Auswahlkriterium stellt eine einwöchige Probeweche dar, bei der die fachlichen und sozialen Fähigkeiten der Bewerber getestet werden.

Instrumente zur **Mitarbeitermotivation** sind neben dem Lohn Bonuszahlungen bei erfolgreichen Aufträgen, regelmäßige Mitarbeitergespräche, die Beschäftigungssicherheit, das familiäre Betriebsklima und die Weihnachtsfeier. Zudem sind alle Getränke für die Mitarbeiter frei und sie erhalten Benzingutscheine für die Fahrt zur Arbeit. Bei gemeinsamen Fahrten zu Fachmessen übernimmt die Firma Augsburg Holzhaus den Eintritt und die Verpflegung der Mitarbeiter.

Weiterbildungen sind von großer Bedeutung für die Firma Augsburg Holzhaus. Schulungen sind teilweise verpflichtend und stammen aus dem Landesverband der

Zimmereibetriebe und der Berufsgenossenschaft. Sie werden je nach Tätigkeitsbereich vergeben und die jährlichen Schulungskosten von 4000 bis 5000 € werden vom Unternehmen übernommen.

E) Marketing

Der **Vorteil der Produkte** liegt in der kundenindividuellen Erstellung der Passivhäuser. Zusammen mit dem Solec Rondo gewinnt der ökologisch-energetische Aspekt an Bedeutung und bietet einen besonderen Vorteil gegenüber anderen Passivhäusern. Kunden erhalten eine erstklassige Beratung und können im Musterhaus der Eigentümer den Passivbau im Alltagsleben selbst erleben. Die außergewöhnliche Qualität der Produkte ist durch fünf Sterne durch die bayerischen Zimmerer des Holzbaugewerbes ausgezeichnet worden.

Als **Werbemittel** wird neben Internet und Zeitungswerbung die Mund-zu-Mund Propaganda genutzt. Die größte Bedeutung besitzen Messeauftritte wie die Immobilien-tage in Augsburg oder die Passivhaustage. Die Passivhaustage sprechen eine breite Masse an potenziellen Kunden an und bieten den Besuchern die Möglichkeit, den Passivhausbau intensiv zu erleben. Begleitend dazu veranstaltet die Firma Augsburger Holzhaus Hausbesichtigungen von Passivhäusern und sogenannte Bauherrentage. Der Werbeetat beträgt zirka 15.000 bis 20.000 € jährlich.

Das **Kundenmanagement** beinhaltet eine aktive Stammkundenpflege. Zweimal im Jahr erhalten die Kunden Infopost rund um den Passivhausbau und werden zu gemeinsamen Aktionen wie einer Nordic Walking Tour eingeladen. Das Kundenmanagement soll in Zukunft durch die Passivhauszentrale Bayern gestärkt werden. In dieser Informationszentrale werden die verschiedenen Hersteller und Zulieferer den Kunden den Passivhaus näher bringen und ihre Arbeitsweise erklären.

2.2.2 Firma Ambros

A) Allgemeine Informationen

Firmenname	Firma Ambros
Rechtsform	GmbH
Gewerk	Schreinerei/Zimmerei
Produkt/Dienstleistung	Passivhausbau
Anzahl der Standorte	1
Anzahl der Mitarbeiter	33
Umsatz	-
Kundenstruktur	Private und öffentliche Kunden
Unternehmerische Besonderheiten (Schlagworte)	Kundenmanagement Planung Qualitätsstandards Unternehmenskooperationen
Firmeninformationen (mehr Informationsmaterial im Anhang 4)	Anton Ambros GmbH Hauptstraße 5 87659 Hopferau Telefon: 08364/98343-0 www.ambros-haus.de

B) Best practice Elemente aus Sicht des Unternehmens

Die Firma Ambros liefert ihren Kunden **hohe Qualität** beim Passivhausbau. Das Unternehmen zählt zu den wenigen Betrieben im Ostallgäu, die sich regelmäßig von **unabhängigen Dritten** wie der Technischen Universität Darmstadt **kontrollieren** lassen. Die Qualität der energieeffizienten Häuser ist bereits DIN 1052 sowie 14001 zertifiziert und soll in Zukunft auch vom TÜV geprüft werden. Dies bietet nicht nur den Kunden ein bestmögliches Maß an Sicherheit, sondern auch dem Betrieb im Falle von Kundenbeschwerden. Neben der **Qualität** und dem damit verbundenen **Know-how** ist es vor allem wichtig, die Kundenwünsche beim Hausbau genau zu identifizieren und auf diese einzugehen.

C) Unternehmensführung

Die **Planung** des Unternehmens findet zeitlich gestaffelt statt. Neben der Jahresplanung, erfolgt eine wöchentliche Beurteilung der Baustellen hinsichtlich der Kosten und der Produktivstunden. Darüber hinaus findet einmal im Jahr ein Abgleich der Unternehmenskennzahlen mit den Größen des Betriebsvergleiches der Zimmereibetriebe statt. Das Ziel des Unternehmens ist es zukünftig, Betriebsvergleiche einmal im Monat durchzuführen. Jede Woche treffen sich der Firmeninhaber Herr Ambros, der Betriebsleiter und die Angestellten, um die nächste Arbeitswoche zu planen. Zudem diskutiert der Firmeninhaber mit seinem Betriebsleiter über die finanzielle Lage des Unternehmens.

Als **Planungsinstrument** dient dabei die Software MindD mit der Zielvorgaben für das Unternehmen erstellt werden. Diese bildet neben typischen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen Größen wie beispielsweise Produktivstunden/Betriebsleistung oder den Anteil der Wertschöpfung des Subunternehmers an der Gesamtleistung ab und gibt eine Übersicht der Debitoren, der Zahlungsströme und der Krankenstände. Darüber hinaus wird die Software für die Generierung von Ratingzahlen für Banken verwendet.

Der Betrieb hat seine Zuständigkeiten klar geregelt und dokumentiert. Beim Ausfall des Betriebsleiters sind klare Regelungen in Form eines Notfallplanes vorhanden.

Das Unternehmen pflegt neben einem offenen und intensiven Verhältnis zur Hausbank diverse andere **Partnerschaften**. Die AG Passivhaus und die Kooperationen mit der Technischen Universität München und der Fachhochschule Rosenheim dienen beispielsweise nicht nur der Weiterentwicklung von Materialien und Bauweisen, sondern auch der Erstellung von Marketingplänen. Durch das Netzwerk „Holzforum Allgäu“ kommt die Firma Ambros mit Vertretern der gesamten Wertschöpfungskette beim Passivhausbau (Förster bis Architekt) in Kontakt und kann ihre Geschäftsvorgänge auf diese Weise optimieren. Der intensive Kontakt zum Landratsamt und dem Rathaus wird als Bekenntnis des Unternehmens zur Region verstanden und schafft Akzeptanz und Verständnis für den Passivhausbau.

D) Personalwesen

Die **Mitarbeitermotivation** wird durch das gute Gehalt, die hohe Integration in das Unternehmen und das Team sowie das hohe Maß an Eigenverantwortung bei den Arbeiten garantiert.

Weiterbildungen finden umfangreich statt und werden von der Firma Ambros aktiv unterstützt. Neben fachlichen Seminaren wird dabei auch darauf geachtet, dass Mitarbeiter in Kursen den richtigen Umgang mit Kunden lernen.

E) Marketing

Der **Vorteil der Produkte** der Firma Ambros liegt in der kundenindividuellen Beratung, der hohen Qualität und der Energieeffizienz der Passivhäuser. Das Unternehmen übernimmt beim Bau die Gesamtkoordination aller Arbeiten und bietet seinen Kunden darüber hinaus an, die Abwicklung des Hausbaus bei Geldgebern und Behörden für sie zu übernehmen.

Als **Werbemittel** dienen das Internet, für das regelmäßig Pressemitteilungen verfasst werden, sowie Anzeigen in regionalen Zeitungen. Darüber hinaus ist das Unternehmen auf regionalen und deutschlandweiten Messen und veranstaltet Musterhausbesichtigungen. Die Firma Ambros ist zudem als Teilnehmer und Gastredner bei öffentlichen Veranstaltungen rund um den Bau von Passivhäusern vertreten. Dadurch profitiert das Unternehmen nicht nur von der Mund-zu-Mund Propaganda, sondern vor allem durch seine Medienwirksamkeit in Radio, Fernsehen und überregionalen Zeitungen.

Das **Kundenmanagement** beinhaltet eine aktive Kundenpflege. Diese werden regelmäßig zu Hausmessen eingeladen. Neukunden werden darüber hinaus anhand eines Themenparks innerhalb der Firma Ambros vom Chef persönlich Schritt für Schritt mit dem Hausbau vertraut gemacht. Der Themenpark stellt von den Kundenvorstellungen über die Finanzierung bis hin zum tatsächlichen Bau alle wichtigen Stationen zum eigenen Traumhaus dar. An jeder Station des Themenparks soll der Kunde sich über die Bedeutung jedes einzelnen Schritts bewusst werden, die Firma Ambros stellt dabei ausführlich Probleme und die Lösungsmöglichkeiten durch die Firma Ambros dar.¹⁰

¹⁰ Siehe Anhang 4.

2.3 Bäcker-/Konditorenhandwerk

2.3.1 Konditorei X

A) Allgemeine Informationen

Firmenname	Konditorei X
Rechtsform	GmbH
Gewerk	Konditorei/Bäckerei/Café
Produkt/Dienstleistung	Frische Backwaren sowie Tiefkühl- erzeugnisse
Anzahl der Standorte	1 Produktionsstandort, 6 Filialen
Anzahl der Mitarbeiter	90 (davon sind 40 festangestellt, 2 Büroangestellte)
Umsatz	Ca. 2,9 Millionen € (2008)
Kundenstruktur	Private (80%) und gewerbliche Groß- kunden (20%)
Unternehmerische Besonderheiten (Schlagworte)	Betriebsorganisation Planungsinstrumente (Markt-)Vorteil der Produkte
Firmeninformationen	Sollen auf Wunsch der Firma nicht an- gegeben werden

B) Best practice Elemente aus Sicht des Unternehmens

Die Konditorei sieht die richtigen Rezepte und Rohstoffe sowie die Personalführung als den entscheidenden Erfolgsfaktor seiner Geschäftstätigkeit an. Die **Rezepte** sind ein Familienerbe und der Bezug der **Rohstoffe** von kleineren Lieferanten ermöglicht, die Produkte beim Wareneingang ohne großen Ressourcenverbrauch hinsichtlich ihrer Qualität zu prüfen. Die Mitarbeiter organisieren sich gemäß den Produkten vollkommen selbstständig

Das Hauptgeschäft des Unternehmens liegt im Verkauf frischer Backerzeugnisse, der durch die Produktion von Tiefkühlbackwaren ergänzt wird. Durch die Erzeugung von Tiefkühlprodukten kann der Betrieb einerseits eine **optimale Auslastung des Betriebes** erreichen. Die Konditorei beliefert europaweit ausschließlich gewerbliche Großkunden (keinen Einzelhandel) und bietet diesen einen einmaligen Nutzen durch

seine Produkte. Die gefrorenen Produkte, wie beispielweise die Buttercremetorten, erfüllen alle europäischen Standards der Lebensmittelsicherheit/Hygiene und Kennzeichnungsverordnung, bieten eine gleichbleibend hohe Qualität ohne Schwankungen, die auch für Allergiker geeignet und ohne weitere Hilfsmittel innerhalb weniger Stunden servierfertig sind.

C) Unternehmensführung

Die **Planung** und Unternehmensführung des Familienunternehmens teilt sich unter den drei Brüdern auf. Ein Bruder kümmert sich um die Produktion der Erzeugnisse, der zweite Bruder organisiert den kaufmännischen Bereich und der dritte Bruder betreibt Kundenakquise für die Tiefkühlprodukte auf internationalen Messen. Der Produktionsbereich des Unternehmens ist in vier Abteilungen gegliedert (Tiefkühlware, Versand, Bäckerei und Konditorei). In den Abteilungen kommt eine Vielzahl von **Planungsinstrumenten** zum Einsatz. Die kaufmännische Abteilung steuert diese Bereiche und die Filialen mittels Umsatzzielvereinbarungen und überprüft diese halbjährlich (wird das Jahresumsatzziel übertroffen wird ein Bonus bezahlt). Besondere Beachtung bei der Steuerung finden die Personaleinsatzkosten und der Umsatz. Für diese Kennzahlen sind vor allem die Kennzahlen des überregionalen Konditorei-Arbeitskreises als Vergleichsmaßstab maßgebend.

Bei der monatlichen Leistungsbeurteilung der Mitarbeiter sind neben „klassischen“ Personalkosten wie beispielsweise dem Krankenstand auch weiche Faktoren wie das Verhältnis zum Team und dem Meister sowie das Verhalten in Bezug auf die Sicherheit und Hygiene bei der Arbeit entscheidend.

Neben der Finanz- und Lohnbuchhaltung vergeben die Kaufleute zudem täglich intern Backaufträge an die Abteilungen. Diesen täglichen „Backzettel“ stimmt der Betriebsleiter dann eigenständig mit dem jeweiligen Wochenarbeitsplan ab. Für den Verkauf der Tiefkühlware besitzt das Unternehmen Vertriebspartner.

Die angestellte Filialbetreuung kümmert sich nicht nur um die Filialen der Konditorei, sondern führt auch Konkurrentenanalyse hinsichtlich der Preise, Marktauftritt und Präsentation durch.

D) Personalwesen

Die **Personalbeschaffung** erfolgt zum Teil über Empfehlungen anderer Konditorenbetriebe und die Veranstaltung „Knusperbackstube“ der Stadt Memmingen, wo Jugendliche am Stand des Konditoreibetriebes probebacken können. Inserate im Internet und Zeitungen werden nur selten genutzt genauso wie Lehlingsbörsen. Bei der Einstellung sind neben dem Lebenslauf, Noten, der äußere Form der Bewerbung sowie der Eindruck beim Vorstellungsgespräch und Praktikum ausschlaggebend.

Die **Mitarbeitermotivation** stellt die Firma neben dem Lohn über Bonuszahlungen für das Übertreffen der Zielvereinbarungen, flexible Arbeitskonten, gemeinsame Aktivitäten beispielsweise in einem gemeinsamen Betriebsausflug oder Weihnachtsessen sicher. Darüber hinaus können die Mitarbeiter eine zusätzliche Krankenversicherung als auch eine Altersvorsorgung abschließen, die von der Firma finanziell unterstützt wird.

Weiterbildungen werden nach Bedarf vorgenommen. Dabei sind Schulungen für EDV, beispielsweise für die Erstellung der firmeneigenen Homepage oder die Präsentation von Torten mit Powerpoint bei Kundengesprächen vorgesehen.

E) Marketing

Der **Vorteil der Produkte** des Konditoreibetriebes liegt in der hohen handwerklichen Qualität der Produkte. Die Verwendung natürlicher Zutaten nach dem Reinheitsgebot der Firma (unbehandeltes Mehl, kontrollierter Anbau und volles Korn) sowie die natürlich schonende Gär- und Reifeprozesse machen die Produkte beispielsweise auch für Allergiker attraktiv. Bei den tiefgekühlten Waren ist neben der gleichbleibend hohen Qualität auch die einfache Handhabung ohne weitere Hilfsmittel von Bedeutung. Innerhalb weniger Stunden sind die Backwaren servierfertig.

Die europäischen Vorschriften für Tiefkühlware erfordern eine besonders hohe Qualität der Produkte. Dazu wird die Produktion videoüberwacht, Warenproben genommen und alle zwei Jahre Laboruntersuchungen der Lebensmittel vorgenommen.

Als **Werbemittel** dienen neben der Internetseite und Flyer insbesondere die Mund zu Mund Propaganda. Bei den Tiefkühlprodukten werden durch den Vertrieb zusätzlich Kataloge verwendet. Der Werbeetat beträgt jährlich zirka ein Komma fünf bis zwei Prozent des Umsatzes.

2.4 Metall-/Werkzeugmacher-/Feinwerkmechanikerhandwerk

2.4.1 Trost Stahl- und Metallbau

A) Allgemeine Informationen

Firmenname	Trost Stahl- und Metallbau GmbH
Rechtsform	GmbH
Gewerk	Stahlbau, Metallbau
Produkt/Dienstleistung	Metall- und Stahlbaudienstleistungen
Anzahl der Standorte	1
Anzahl der Mitarbeiter	26 (davon sind 5 Büroangestellte, 4 Auszubildende)
Umsatz	-
Kundenstruktur	Private (20%), öffentliche (30%) und industrielle (50%) Kunden
Unternehmerische Besonderheiten (Schlagworte)	Planung
Firmeninformationen (mehr Informationsmaterial im Anhang 5)	Trost Stahl- und Metallbau GmbH Rudolf-Diesel-Ring 1a 97616 Bad Neustadt Tel.: 09771/68866-0 www.trost-stahlbau.de

B) Best practice Elemente aus Sicht des Unternehmens

Die Firma Trost Stahl- und Metallbau GmbH sieht ihren Erfolg in der Zufriedenheit der Kundschaft. Die Arbeit weist eine **hohe Qualität** auf und wird mit einer **hohen Termintreue** ausgeführt. Besonders geschätzt wird von den Kunden die **hohe Flexibilität**. Aufträge werden in der Regel auch kurzfristig angenommen und kleinere Arbeiten auf dem „kurzen Dienstweg“ bearbeitet. Dies kann je nach Stand der Vorarbeiten acht bis zwölf Wochen in Anspruch nehmen. Die **Angebotserstellung** ist für alle Projekte gratis und den Kunden werden **Komplettlösungen** angeboten (auch die Planung erfolgt mittels Architekten, Statikern und Zeichner im eigenen Haus). Projekte können stets in Papierform und in den meisten Fällen auch in der Montage-

halle noch vor dem Einbau begutachtet werden. Das gute Arbeitsergebnis ist nur durch ein gutes Team möglich, das überwiegend selbst ausgebildet worden ist.

C) Unternehmensführung

Der Betriebsinhaber Herr Trost ist selbst Metallbaumeister, Schweißfachmann und Stahlbaumonteur. Ein weiterer Geschäftsführer der Trost Stahl- und Metallbau GmbH ist Hr. Trost (Junior), der als Dipl.-Ing (FH) Stahlbau und Schweißfachingenieur in den Bereichen Statik, CAD und Projektleitung eingesetzt ist.

Die **Planung** erfolgt jährlich und fokussiert sich dabei retrospektiv auf Umsatz, Gewinn und den Krankheitsstand der einzelnen Mitarbeiter. Zudem werden zukünftige Entwicklungen am Markt betrachtet und gegebenenfalls passende Strategien entwickelt. Der Arbeitsablauf mit dem zugehörigen Personal- und Materialaufwand wird wöchentlich gemeinsam vom Meister und dem Firmeninhaber geplant.

Planungsinstrumente stellen hierbei Softwareprogramme dar.

Das Unternehmen organisiert seinen Betrieb fast ausschließlich ohne Leiharbeiter, sondern versucht Auftragsspitzen durch Überstunden oder mit Hilfe kooperierender Unternehmen zu überbrücken.

D) Personalwesen

Für die **Personalbeschaffung** werden das Internet und das Arbeitsamt für neue Mitarbeiter genutzt. Die fachliche Eignung und die Teamfähigkeit stellen dabei die Auswahlkriterien für den Firmenchef dar.

Das wichtigste Instrument der **Mitarbeitermotivation** sieht die Firma Trost Stahl- und Metallbau GmbH neben der Bezahlung vor allem im Betriebsklima. Der faire Umgang und der tägliche persönliche Kontakt zwischen Firmeninhaber und Mitarbeitern ermöglicht es, fachliche und persönliche Probleme frühzeitig zu erkennen und aus dem Weg zu räumen.

Mitarbeitern werden nach Bedarf fachliche **Weiterbildungen** ermöglicht.

E) Marketing

Der **Vorteil der Produkte** liegt in der hohen Qualität und der hohen Flexibilität der Arbeiten. Aufträge werden auch kurzfristig angenommen, kann ein Auftrag durch die eigenen Mitarbeiter selbst gerade nicht durchgeführt werden, helfen kooperierende Betriebe in der Regel durch Personal aus. Die Angebotserstellung ist für Kunden kostenfrei, auf Wunsch stehen Kunden auch Komplettlösungen in Zusammenarbeit mit Architekten und Statikern zur Verfügung.

Als **Werbemittel** verwendet die Firma neben Mund-zu-Mund Propaganda das Internet, Flyer und Anzeigen in Fachzeitschriften und in den örtlichen Zeitungen.

Das **Kundenmanagement** baut auf gute persönliche Beziehungen. Vor und nach Abschluss der Arbeiten werden intensive Gespräche mit den Kunden durchgeführt, um deren Wünsche und Zufriedenheit mit dem Auftrag abzufragen. Auf Reklamationen wird sofort reagiert und fehlerhafte Bauteile sofort ersetzt. Daran schließt sich eine aktive Stammkundenpflege an. Kunden erhalten an Weihnachten Post und werden regelmäßig von der Firma telefonisch oder persönlich betreut.

2.4.2 Firma Faßnacht

A) Allgemeine Informationen

Firmenname	Firma Faßnacht
Rechtsform	Einzelunternehmen
Gewerk	Werkzeugmacher
Produkt/Dienstleistung	Formenbau für Spritzgießformen
Anzahl der Standorte	1
Anzahl der Mitarbeiter	17 (daon sind 2 Auszubildende)
Umsatz	-
Kundenstruktur	Gewerbliche Zulieferer (Automobil, Medizintechnik, Verpackungs- und Haushaltsindustrie, Bau- und Elektro)
Unternehmerische Besonderheiten (Schlagworte)	(Markt-)Vorteil der Produkte Gewinner zahlreicher Wettbewerbe
Firmeninformationen (mehr Informationen im Anhang 6)	W. Faßnacht Werkzeug- und Formenbau Boschstraße 12a 86339 Bobingen Tel.: 08234/9654-0 www.fassnacht-formenbau.de

B) Best practice Elemente aus Sicht des Unternehmens

Die Firma Faßnacht in Bobingen ist aufgrund ihrer **hohen Einsatzbereitschaft** bei außergewöhnlichen Problemen besonders erfolgreich. Herr Faßnacht und sein Team wagen sich auch an Probleme bei der Werkzeugerstellung heran, bei denen andere Firmen erst gar kein Angebot abgeben. Das hochqualifizierte Team hat sich sein umfangreiches **Know-how** selbst angeeignet und gibt dieses innerhalb der Firma mittels Schulungen weiter. Das offene **Betriebsklima** schafft eine gute Arbeitsgrundlage, um auch schwierige Probleme lösen zu können. Aufgrund der exzellenten Leistungen ist die Firma Faßnacht Gewinner mehrerer Wettbewerbe, wie beispielsweise dem „Werkzeugbau des Jahres 2007“.

C) Unternehmensführung

Die **Planung** der Mitarbeiter und des Materials wird vollkommen flexibel gehandhabt. Als **Planungsinstrumente** dienen Vorjahreswerte und Kennzahlen. Diese fungieren jedoch lediglich als grober Orientierungsmaßstab und nicht als fixe Zielwerte. Das Unternehmen bekommt als Finalist des Werkzeugbauerwettbewerbs darüber hinaus anonymisiert Vergleichskennzahlen der Mitglieder zur Verfügung gestellt, die zur Marktpositionierung genutzt werden.

Das Unternehmen pflegt eine Vielzahl von Kooperationen mit regionalen Zulieferern und Wettbewerbern.

D) Personalwesen

Die **Personalfrage** stellt für die Firma Faßnacht keine Probleme dar, da sich eine Vielzahl von Interessenten bei dem Vorzeigeunternehmen initiativ bewirbt oder die Mitarbeiter im eigenen Betrieb ausgebildet werden. Als Auswahlkriterium dienen abgelegte Prüfungen und Zeugnisse nur eingeschränkt. Die Mitarbeiter müssen im Bewerbungsgespräch ihre Teamfähigkeit und den Willen, sich im Fachbereich der Firma ernsthaft einarbeiten zu wollen, zum Ausdruck bringen. Die fachliche Eignung wird über bisherige Tätigkeiten, Gespräche und eine Arbeitsprobe abgeprüft.

Die **Mitarbeitermotivation** wird neben dem durchschnittlichen Branchenlohn vor allem durch das angenehme familiäre Betriebsklima (z.B. Betriebsausflüge und Veranstaltungen), das Urlaubs- und Weihnachtsgeld, die hohe Eigenverantwortung bei der Arbeit und die guten Arbeitsbedingungen gewährleistet. Deshalb arbeiten die Mitarbeiter im Einschichtbetrieb und bekommen Überstunden mit Zulagen bezahlt.

Weiterbildung, beispielsweise in der Softwareanwendung, findet nach Bedarf hauptsächlich firmenintern statt. Das Ziel der Firma Faßnacht ist es, schrittweise gemeinsam im Team zu lernen. Externe Schulungsangebote werden ohne festen Turnus je nach Zuständigkeit vergeben. Die Firma bietet ihren Mitarbeitern beispielsweise einmal wöchentlich einen Englischkurs an, da immer mehr Aufträge aus dem Ausland das Unternehmen erreichen.

E) Marketing

Der **Vorteil der Produkte** für den Kunden liegt einerseits in der hohen Qualität und dem guten Preis-Leistungsverhältnis. Die Firma Faßnacht integriert sich frühzeitig mit seinem Formen-Know-how in die Produktentwicklung beim Kunden, wodurch bei einem Kunden bereits ein zweistelliger Millionenbetrag gespart werden konnte. Die Mitarbeiter liefern den Kunden mit Hilfe neuester Maschinen termingenu die Werkzeuge.

Als **Werbemittel** setzt das Unternehmen Faßnacht keine aktive Werbung ein, sondern erreicht seine Neukunden durch Mund-zu-Mund Propaganda, Artikel in Fachzeitschriften und durch die Teilnahme an Konstruktionswettbewerben.

Das **Kundenmanagement** beinhaltet regelmäßigen persönlichen Kontakt zu den Stammkunden sowie potentiellen Neukunden.

2.4.3 S+B TECHNOLOGIE

A) Allgemeine Informationen

Firmenname	S+B TECHNOLOGIE Schätzle GmbH
Rechtsform	GmbH
Gewerk	Feinwerkmechanik
Produkt/Dienstleistung	Spannvorrichtungen, Werkzeuge, Sondermaschinen und Reinigungsanlagen
Anzahl der Standorte	1
Anzahl der Mitarbeiter	86 (davon 17 Azubis - 3 Industriekaufleute, 1 technischer Zeichner, 13 Feinwerkmechaniker)
Umsatz	Ca. 12,5 Millionen (2008)
Kundenstruktur	Großindustriunternehmen in Dänemark, Deutschland, Schweden, der Schweiz und den Niederlanden; hauptsächlich aus dem Luftfahrt-, Automobil- und Maschinenbaubereich
Unternehmerische Besonderheiten (Schlagworte)	(Markt-)Vorteil der Produkte Mitarbeitermotivation
Firmeninformationen (mehr Informationsmaterial im Anhang 7)	S+B TECHNOLOGIE Schätzle GmbH Tannenweg 8 63768 Hösbach-Rottenberg Tel.: 06024/640-0 www.sb-technologie.de

B) Best practice Elemente aus Sicht des Unternehmens

Die Mitarbeiter mit ihrer guten **Ausbildung** stellen für die Firma S+B das Geheimnis des Geschäftserfolges dar. Aus- und Weiterbildungen der Mitarbeiter orientieren sich an den **Kundenbedürfnissen** am Markt und werden aktiv vom Unternehmen gefördert. Die kurzen Entscheidungswege und die gute **Ablauforganisation** erlauben es

der Firma S+B TECHNOLOGIE auf Kundenanfragen schnell und flexibel zu reagieren.

C) Unternehmensführung

Der Eigentümer Herr Schätzle ist selbst Meister der Feinwerkmechanik und des Werkzeugbaus sowie Wirtschaftsingenieur. Der Arbeitsablauf wird geplant und die Teile mittels Barcodes in der Prozesskette verfolgt.

Die **Planung** erfolgt jährlich, monatlich und wöchentlich. Die Jahresplanung orientiert sich hauptsächlich am Umsatz und Betriebsergebnis, monatlich werden die Ist- und Soll-Kosten sowie die Zahlungsströme der einzelnen Projekte analysiert. Darüber hinaus spielt der Liquiditätsplan, auch in Hinblick auf das Rating von Banken, eine wichtige Rolle.

Als **Planungsinstrument** wird die Software DATEV verwendet, die alle erforderlichen Kennzahlen und betriebswirtschaftlichen Informationen bereitstellt.

Die Zuständigkeiten sind innerhalb des Betriebes eindeutig geregelt, so dass auch der Betrieb mit Hilfe eines Notfallplanes auch ohne den Geschäftsführer Herrn Schätzle ohne Probleme weitergeführt werden kann.

D) Personalwesen

Die **Personalbeschaffung** erfolgt größtenteils durch die eigene Ausbildung von Mitarbeitern oder durch Empfehlungen. Bei der Auswahl der Auszubildenden wird neben den Noten und dem Einstellungsgespräch vor allem auf die Ergebnisse der Probearbeitswoche eingegangen.

Die **Mitarbeitermotivation** wird hauptsächlich monetär sichergestellt. Die Entlohnung aller Mitarbeiter enthält neben dem Grundgehalt eine erfolgsabhängige Komponente. Dadurch soll ein hohes Anstrengungsniveau induziert und das ökonomische Arbeiten verstärkt werden. Überstunden werden in voller Höhe vergütet, Urlaubs- und Weihnachtsgeld werden nicht gezahlt.

Weiterbildungen werden nach Bedarf von den Mitarbeitern absolviert.

E) Marketing

Der **Vorteil der Produkte** (klimatisierte Räume beispielsweise garantieren den sachgemäßen Zustand der Spannvorrichtungen) in der Firma S+B liegt in der hohen Ver-

arbeitungsqualität und Termintreue, wodurch die höheren Preise auch bei den Kunden gerechtfertigt werden können.

Als **Werbemittel** greift die Firma S+B neben der Mund-zu-Mund Propaganda vor allem auf das Internet und Messestände auf der „EMO“ (weltgrößte Werkzeugmaschinen-Messe) und der „parts2clean“ (internationale Leitmesse für Reinigung in der Produktion) zurück.

Das **Kundenmanagement** beinhaltet regelmäßige Kundenbesuche.

2.4.4 Wittl Werkzeugbau

A) Allgemeine Informationen	
Firmenname	Wittl Werkzeugbau
Rechtsform	Einzelunternehmen
Gewerk	Werkzeugbau, Prototypen, Stanzteile
Produkt/Dienstleistung	Werkzeug- und Stanztechnik
Anzahl der Standorte	1
Anzahl der Mitarbeiter	9 Mitarbeiter
Umsatz	-
Kundenstruktur	Ca. 60 Stammkunden (Großindustrie 10%, Mittelstand 60%, Kleinunternehmen 30%)
Unternehmerische Besonderheiten (Schlagworte)	Planung Planungsinstrumente
Firmeninformationen	Wittl Werkzeugbau Hohenfelser Straße 35 92331 Parsberg Tel.: 09492/1010

B) Best practice Elemente aus Sicht des Unternehmens

Die Firma Wittl sieht ihren unternehmerischen Erfolg als Resultat ihrer **Liefertreue** und ihrer **qualitativ hochwertigen Arbeit** in der Entwicklung von Prototypen und Serienprodukten von Werkzeugen. Das Team um den Inhaber Herrn Wittl verfügt über weitreichende **Erfahrungen** im Werkzeugbau. Einen weiteren Erfolgsfaktor stellt die vorausschauende und **finanzorientierte Unternehmensführung** und **Investitionsplanung** dar. Die guten persönlichen Kontakte zu den Kunden garantieren zudem Kontinuität bei den Aufträgen.

C) Unternehmensführung

Der Betriebsinhaber Herr Wittl ist gelernter Werkzeugmachermeister.

Die **Planung** umfasst wöchentlich den Arbeitsablauf, das Personal und die Materialbeschaffung. Jährlich werden zudem Investitionen geplant. Von der Planung bis zur Durchführung der Investition vergehen in Abhängigkeit des Verlaufs der Verhandlungen mit Banken und Lieferanten sechs bis zwölf Monate.

Planungsinstrumente stellen dabei verschiedene Kennzahlen dar. Monatlich analysiert der Firmeninhaber mit seinem Steuerberater den Umsatz, den Wareneinsatz, den Personaleinsatz und die halbfertigen Erzeugnisse. Wöchentlich erfolgt vor dem Hintergrund der Terminplanung eine Kalkulation der Ist-Soll- und Planstunden. In Hinblick auf die monatliche und wöchentliche Planung jeder Mitarbeiter verpflichtet „doppelte Karten“ zu führen. Darunter versteht der Betrieb einmal die Karte für die Arbeitsstunden und zum anderen die Bewertung des aktuellen Fertigungsfortschritts bei der Werkzeugherstellung.

D) Personalwesen

Für die **Personalbeschaffung** greift das Handwerksunternehmen immer auf Mund-zu-Mund Propaganda zurück. Die Firma beschäftigt lediglich Werkzeugmacher. Einstellungskriterien sind ein handgeschriebener Lebenslauf, Schulzeugnisse und Arbeitszeugnisse. Neben sechs Wochen Probearbeiten versucht der Betriebsinhaber noch über befreundete Unternehmer Informationen über die Bewerber einzuholen. Eine weitere wichtige Maßnahme sind sogenannte Schnupperlehrgänge. Einmal im Jahr können Haupt- und Realschüler acht bis zehn Tage wie ein Lehrling in Herrn Wittls Betrieb mitarbeiten und dabei ihre Fähigkeiten und Begeisterung für den Beruf des Werkzeugmachers entdecken.

Weiterbildungen können Mitarbeiter jederzeit freiwillig absolvieren. Die Kosten tragen der Betrieb und der Mitarbeiter zu gleichen Teilen. Der Betrieb knüpft aber keine weiteren Forderungen an die Schulungen. Auf die Schulungsangebote wird der Betrieb durch die regelmäßige Infopost der Handwerksammer aufmerksam.

Das wichtigste Instrument der **Mitarbeitermotivation** sieht der Unternehmensinhaber neben dem Lohn vor allem in der abwechslungsreichen Tätigkeit. Das ständige Lösen von neuen Problemstellungen bei der Werkzeugherstellung ist das reizvolle

Moment an diesem Job. Darüber hinaus sind Weihnachtsfeiern und gelegentliche Geschäftsessen genauso Bestandteil der Unternehmenskultur.

E) Marketing

Der **Vorteil der Produkte** liegt in der hohen Qualität und der termingerechten Lieferung begründet. Aufgrund des großen Erfahrungsschatzes können zudem auch besonders anspruchsvolle Werkzeuge gebaut werden.

Als **Werbemittel** verwendet die Firma Wittl ausschließlich die Mund-zu-Mund Propaganda.

Das **Kundenmanagement** baut vor allem auf guten persönlichen Beziehungen auf. Der Firmeninhaber hält in unregelmäßigen Abständen persönlich und per Telefon Kontakt zu seinen Kunden. Er verschenkt zudem Werbegeschenke (z.B. Wein, Multifunktionswerkzeuge), verschickt Weihnachtspost und –geschenke im Wert von ca. 40 €. Darüber hinaus nutzt er formlose Lieferantenbewertungen, um die Zufriedenheit seiner Kunden zu messen.

2.5 Elektrohandwerk

2.5.1 Elektro Fleissner

A) Allgemeine Informationen

Firmenname	Elektro Fleissner
Rechtsform	Einzelunternehmen
Gewerk	Elektro-Handwerk
Produkt/Dienstleistung	
Anzahl der Standorte	1
Anzahl der Mitarbeiter	12 (davon sind 2 Büroangestellte, 5 Gesellen, 5 Auszubildende)
Umsatz	Elektroinstallationen Telekommunikation Kälteanlagenbau
Kundenstruktur	3000 (davon sind 70% private und 30% gewerbliche Kunden)
Unternehmerische Besonderheiten (Schlagworte)	Kundenmanagement (Markt-)Vorteil der Produkte Werbemittel
Firmeninformationen (mehr Informationsmaterial im Anhang 8)	Elektro Fleissner Steinerne Furt 55 86167 Augsburg Tel.: 0821/743050 www.elektro-fleissner.de

B) Best practice Elemente aus Sicht des Unternehmens

Die Firma Elektro Fleissner wurde als erstes Handwerksunternehmen für ihr **Engagement für die Generation 50+** von der Deutschen Bundesregierung zum „Unternehmen mit Weitblick“ ausgezeichnet. Herr Fleissner hat sich mit seinen zwölf Mitarbeitern erfolgreich auf seniorenerechte Elektroinstallationen spezialisiert. Der gute **Service vor Ort** äußert sich nicht nur in der hohen Qualität der Installationsarbeiten, sondern auch im freundlichen Umgang mit den Kunden und der pfleglichen Behand-

lung der Einrichtungsgegenstände bei den Kunden (z.B. werden Wohnmöbel und Böden mit Decken und Abdeckflies vor Verunreinigung und Beschädigung geschützt). Zudem ist Herr Fleissner Mitglied in der **Leistungsgemeinschaft „rufdenprofi“**. Dieser Zusammenschluss von Unternehmen bietet der Kundschaft Komplettlösungen für jegliche Baustellen an und optimiert die Marketingaktivitäten der einzelnen Unternehmen. Zudem bietet die Gemeinschaft „rufdenprofi“ seinen Mitgliedern Weiterbildungen in verschiedenen Bereichen an und stellt deutschlandweit eine Plattform für den gegenseitigen Erfahrungsaustausch dar.

C) Unternehmensführung

Der Eigentümer Herr Fleissner ist selbst Meister für Kälteanlagenbau und Elektroinstallationen. Die **Planung** der Baustellen, des Personals und des Materials erfolgt zentral durch den Betriebsinhaber. Bei den regelmäßigen Treffen werden die mit den anstehenden Aufträgen verbundenen Ziele besprochen, die abgewickelten Projekte hinsichtlich ihrer Stärken und Schwächen analysiert und Handlungsempfehlungen abgeleitet. Zusätzlich werden wichtige Aspekte der Unfallverhütung besprochen und diskutiert. Als **Planungsinstrument** dienen dabei vor allem die aktuelle Auftragslage und die langjährige Berufserfahrung des Firmeninhabers.

Der **Betriebsorganisation** ist hierarchisch konzipiert. Da jeder Firmenwagen über den gesamten Maschinenfuhrpark und die erforderlichen Messinstrumente verfügt, können die Angestellten alle Arbeiten schnell und sauber an der Baustelle durchführen. Die Geräte sind nicht gekauft, sondern werden in einer Art Leasingvertrag mit drei Jahren Vollgarantie angeschafft, um die bestmögliche Qualität des Maschinenpools zu gewährleisten.

Die Firma Elektro Fleissner ist Mitglied in mehreren Unternehmensverbänden.¹¹ Besonders hervorzuheben ist dabei die Handwerkskooperation „rufdenprofi.de“. Dieser deutschlandweite Zusammenschluss von selbstständigen Handwerksbetrieben aus Bauhandwerk und Dienstleistung zeichnet sich durch die gute Qualifizierung der Mitarbeiter und die Zertifizierung der Mitgliedsunternehmen für seniorenfreundlichen Service aus. Den Mitgliedsunternehmen werden zahlreiche Schulungen für seniorenrechtliches Handwerk und ein professionelles Marketing angeboten. Die Mitgliedschaft beinhaltet Marketingmaterial, das vor und nach der Auftragsvergabe zum Ein-

¹¹ Rufdenprofi.de, staubfrei.profi.de, Intratec (Gebäudetechnik Fachbetrieb), Handwerk in Lechhausen, Aktionsgemeinschaft Lechhausen, Bundesverband mittelständischer Wirtschaft, Deutscher Gewerbeverband und BNI Chapter Claudius.

satz kommen kann.¹² Der größte Vorteil besteht in der Vernetzung der Mitglieder. Die Unternehmen werden nach Städten zu Leistungsgemeinschaft zusammengefasst. Die Unternehmen werden dadurch zusammen beworben und erhöhen damit ihre Chancen beim Auftrag eines Mitgliedsunternehmens mit zu profitieren. Zudem stellt das Jahrestreffen von „rufdenprofi“ eine Plattform für gegenseitigen Erfahrungsaustausch dar und die Identifizierung neuer Marktchancen dar.

D) Personalwesen

Die **Personalbeschaffung** erfolgt fast ausschließlich durch die eigene Ausbildung im Betrieb. Die Bewerber sollten nach Möglichkeit mittlere Reife besitzen und werden vor allem anhand ihrer naturwissenschaftlichen Noten (Mathematik, Physik) und den Bemerkungen zu ihrem Betragen ausgewählt. Jeder Mitarbeiter arbeitet zur Probe und wird am Ende durch den Chef beurteilt.

Ein übertariflicher Lohn von ca. 15 € pro Stunde, Lohnprämien im Falle von erfolgreichen Geschäftsjahren und Weihnachtsfeiern stellen die Instrumente zur **Mitarbeitermotivation** dar. Zusätzlich bereitet der stets aktuelle Maschinenpark den Angestellten Freude bei der Arbeit und garantiert beste Ergebnisse. Der enge persönliche Kontakt im Arbeitsalltag ermöglicht der Unternehmensführung nicht nur die Kontrolle des Arbeitsergebnisses, sondern auch das frühzeitige Erkennen und Lösen von Problemen.

Weiterbildungen sind bedingt durch den Unternehmensfokus für alle Mitarbeiter im Bereich seniorengerechter Installationen verpflichtend. Andere fachliche Schulungen werden je nach Bedarf und Angebot der Systemhersteller, sowie den Handwerksorganisationen von den Mitarbeitern absolviert.

E) Marketing

Der **Vorteil der Dienstleistungen** von Elektro Fleissner liegt hauptsächlich in der Eignung seiner Installationen für Senioren und Behinderte. Auf diesem Nischenmarkt verkauft sich beispielsweise ein elektrischer Rollladen für junge Kundschaft durch Gedanken an Sicherheit und Komfort, für Senioren und Behinderte Menschen stellt er ein unabhängiges Leben sowie Lebensqualität dar. Darüber hinaus werden alle

¹² Siehe Anhang 8.

Arbeiten staubfrei bei den Kunden ausgeführt und Einrichtungsgegenstände durch Fleecedecken vor Verunreinigungen und Beschädigungen geschützt

Die Firma Fleissner setzt bei seinen **Werbemitteln** auf den Unternehmensverband „rufdenprofi.de“, Anzeigen in Lokalzeitungen, regionale Handwerksmessen und Gewerbeschauen. Die Internetpräsenz enthält neben den üblichen Informationen, interessanten Verlinkungen, Powerpoint-Präsentationen über die angebotenen Dienstleistungen, auch eine Videopräsentation der Firma.

Bei der Preispolitik setzt die Firma Fleissner auf eine Hochpreisstrategie (ca 44,50 € pro Arbeitsstunde) und bietet zusammen mit den verbundenen Partnerfirmen Komplettlösungen für Gebäudeinstallationen an.

Das **Kundenmanagement** wird auf Grundlage des Marketingmaterials der Gemeinschaft „rufdenprofi.de“ durchgeführt. Jeder Neuauftrag wird zunächst vom Betriebsinhaber selbst betreut. Bereits bei der Auftragsvergabe werden die Kunden mittels eines kurzen Fragebogens beispielsweise nach bevorzugten Arbeitszeiten, nach Besonderheiten rund um die Immobilie oder dem Wunsch nach zusätzlichen Dienstleistungen (z.B. täglichen Reinigungsarbeiten) befragt. Dadurch kommt es zu einer kundenorientierten Durchführung der Arbeiten. Am Ende jeden Auftrages werden die Kunden gebeten, die Arbeiten schriftlich oder webbasiert in einem Fragebogen zu beantworten. Hierbei interessiert beispielsweise, wie die Kunden auf den Betrieb aufmerksam geworden sind und ob die Beratung sowie die Arbeiten zufriedenstellend erfolgt sind.

Die Kundenpflege erfolgt in Abhängigkeit des Kundenstatus. Top-Kunden, die in diesem Geschäftsjahr den meisten Umsatz gebracht haben, werden von Herrn Fleissner persönlich besucht und erhalten ein Weihnachtsgeschenk.

Im Materialwesen werden nur Markenprodukte der einschlägig bekannten Hersteller aus überwiegend deutscher Produktion verwendet, so dass hier den Kunden eine optimale Qualität und Zuverlässigkeit der eingebauten Systemkomponenten gewährleistet wird.

2.5.2 Eckl-Dyk Service

A) Allgemeine Informationen

Firmenname	Eckl-Dyk Service
Rechtsform	GmbH
Gewerk	Elektro
Produkt/Dienstleistung	Datentechnik, klassische Elektro-installationen
Anzahl der Standorte	1
Anzahl der Mitarbeiter	9 Mitarbeiter (5 Festangestellte, 4 Freiberufler)
Umsatz	Ca. 1 Million Euro
Kundenstruktur	95 % Industrie (fast ausschließlich Stammkunden sind) 5 % Privat
Unternehmerische Besonderheiten (Schlagworte)	Planungsinstrumente
Firmeninformationen	Eckl-Dyk Service Jahnstr. 34 93087 Alteglofsheim Tel.: 09453/9999320 www.eds-technik.com

B) Best practice Elemente aus Sicht des Unternehmens

Die Firma Eckl-Dyk Service baut ihren Erfolg auf den „alten Tugenden“ auf. Die hohe **Zuverlässigkeit und Qualität** bei den Installationen sowie die **Termintreue** machen das Team von Eckl-Dyk Service zu einem geschätzten Geschäftspartner.

Um die vereinbarten Termine einhalten zu können, plant der Betrieb seine Baustellen häufig nur bis Donnerstag, um die erfahrungsgemäß auftretenden Probleme und Verzögerungen ohne Probleme am Freitag ausgleichen zu können. Samstagsarbeit ist aber für die Mitarbeiter und die beiden Geschäftsinhaber in Notfällen auch genauso selbstverständlich.

C) Unternehmensführung

Der Eigentümer Herr Eckl ist gelernter Meister der Elektrotechnik für Datenverarbeitung. Die **Planung** der Baustellen, des Materials und des Personals erfolgen wöchentlich durch Herrn Eckl. Monatlich betrachtet Herr Eckl die Selbstkosten pro Kostenstelle.

Als **Planungsinstrumente** dienen im Zuge der Materialwirtschaft sogenannte Leistungsverzeichnisse. Jeder Mitarbeiter ist täglich verpflichtet, den aktuellen Arbeitsfortschritt darzustellen und die Selbstkosten optimal zu kalkulieren. Kleineres Verbrauchsmaterial können die Mitarbeiter dem Lager entnehmen oder selbstständig bestellen. Der Betrieb hat außerdem neben dem Betriebsabrechnungsbogen als Instrument sein eigenes Controllingsystem etabliert. Jede Baustelle wird mit einer Kostenstelle versehen, alle Servicearbeiten mit einer laufenden Nummer auf die jeweilige Kostenstelle gebucht. Dadurch kann eine ständige Kalkulation der Selbstkosten erfolgen und das Debitorenmanagement übersichtlich dargestellt werden.

D) Personalwesen

Die **Personalbeschaffung** erfolgt durch eigene Ausbildung. Bei der Auswahl der Mitarbeiter sind vor allem die Fähigkeiten und Erfahrungen von Bedeutung, die zur aktuellen Stelle passen müssen.

Die **Mitarbeitermotivation** wird neben monetären Anreizen vor allem durch den Teamgeist sichergestellt. Weihnachtsfeiern und „spontane“ Aktionen, wie das gemeinsame Reinigen der Autos, sind dabei aber genauso wichtig.

Weiterbildungen erfolgen nach keinem festen Turnus, sondern nach Bedarf. Wird ein Mitarbeiter auf Schulung geschickt, fasst er die Erkenntnisse des Lehrgangs schriftlich zusammen und gibt seine Erfahrungen zusätzlich mündlich an das Team weiter.

E) Marketing

Der **Vorteil der Dienstleistungen** der Firma Eckl-Dyk liegt in der hohen Zuverlässigkeit und Qualität der Dienstleistungen. Die hohe Termintreue, die durch frühzeitige Planung und falls erforderlich Samstagarbeit garantiert wird, wird zudem von den Kunden wertgeschätzt. Die Personalstärke erlaubt zudem eine gewisse Flexibilität bei der Annahme von kurzfristigen Aufträgen.

Als **Werbemittel** benutzt das Unternehmen fast ausschließlich Mund-zu-Mund Propaganda.

Das **Kundenmanagement** beinhaltet regelmäßige persönliche Besuche des Firmeninhabers auf den Baustellen.

2.6 Sanitär Heizung Klima Handwerk

2.6.1 Firma Kai Kobler

A) Allgemeine Informationen

Firmenname	Kai Kobler
Rechtsform	GmbH&Co KG
Gewerk	Sanitär Heizung
Produkt/Dienstleistung	Installationen im Sanitär und Heizungsbereich mit Schwerpunkt Badinstallationen und -renovierungen
Anzahl der Standorte	1
Anzahl der Mitarbeiter	4 (davon 1 Büroangestellte)
Umsatz	-
Kundenstruktur	3000 (davon sind 70% private und 30% gewerbliche Kunden)
Unternehmerische Besonderheiten (Schlagworte)	Kundenmanagement (Markt-)Vorteil der Produkte
Firmeninformationen	Kai Kobler Gas - Wasser - Heizung GmbH & Co.KG Am Bahnhof 2 93336 Altmannstein Telefon 09446/910183 www.kaikobler.de

B) Best practice Elemente aus Sicht des Unternehmens

Die Firma Kai Kobler ist durch ihren außerordentlichen **Service** besonders erfolgreich. Das Serviceversprechen ist durch Sauberkeit bei den Arbeiten, hohe Termintreue, eine Preisgarantie sowie eine Hersteller- und Servicegarantie für die eigenen Arbeiten gekennzeichnet. Zudem bietet Herr Kobler seinen Kunden neben einer ganzjährigen Rufbereitschaft einen 18 Stunden Notdienst und jeden Donnerstag verlängerte Arbeitszeiten bis 22 Uhr an. Die Serviceleistungen rund ums Bad können einzeln in Anspruch genommen werden oder auch in Form einer „**Sorgfreilösung**“,

bei der Herr Kobler alle notwendigen Arbeiten mit anderen Handwerksfirmen koordiniert.

C) Unternehmensführung

Der Betriebsinhaber Herr Kobler ist Meister im Sanitär- und Heizungsbau. Die **Planung** erfolgt durch Herrn Kobler selbst. Die Jahreszielplanung der Aufträge wird halbjährlich kontrolliert. Eine detaillierte Planung des Personals und des Materials erfolgt 14 Tage im Voraus. Jedes Projekt wird zudem nachkalkuliert und die Monteure hinsichtlich ihrer Produktivität bewertet. Die Materialbeschaffung erfolgt zeitnah zum Termin, um unnötige Lagerkosten zu vermeiden. Wöchentliche Teambesprechungen und Einzelgespräche garantieren einen bestmöglichen Arbeitsablauf und lösen fachliche und persönliche Probleme frühzeitig. Als **Planungsinstrumente** dient dabei die betriebswirtschaftliche Auswertung, allerdings ohne dass bestimmte Kennzahlen besondere Beachtung finden.

D) Personalwesen

Die **Personalbeschaffung** erfolgt ausschließlich über das Internet. Bei Arbeitsproben stellt Herr Kobler die fachliche und persönliche Eignung der Bewerber fest und entscheidet über ihre Einstellung.

Die Bezahlung stellt für die Firma Kobler das wichtigste Instrument zu **Mitarbeitermotivation** dar. Darüber hinaus unternehmen die Angestellten zusammen Ausflüge und besuchen Messen, um nicht nur das Team zu stärken, sondern vor allem auch Innovationen am Markt frühzeitig zu erkennen.

Weiterbildungen sind für alle Mitarbeiter der Firma Kobler verpflichtend. Die Weiterbildungen beschränken sich dabei nicht nur auf fachliche Schulungen, sondern beinhalten auch Persönlichkeitsfortbildungen, um ein korrektes Auftreten beim Kunden zu gewährleisten. Für alle Weiterbildungen werden die Mitarbeiter freigestellt, die Kosten werden vollständig von der Firma übernommen. Sollte ein Monteur unmittelbar nach der Schulung kündigen, hat dieser jedoch die Kosten der Weiterbildung zurückzahlen. Auch Kooperationspartner werden von der Firma Kobler vor Beginn der Bauarbeiten hinsichtlich der Sauberkeit und im Kundenumgang geschult.

E) Marketing

Der **Vorteil der Dienstleistungen** der Firma Kobler liegt in der hohen Qualität der Arbeiten. Bäder werden gemäß den Kundenwünschen erstellt. Die Firma Kobler gibt ihren Kunden fünf Garantien. Die versprochene Sauberkeit wird durch das Verwenden von Überziehschuhen aus Plastik an der Baustelle, Staubabsauggebläse und das Abdecken der Einrichtungsgegenstände eingehalten. Partnerfirmen von Herrn Kobler werden vor dem Einsatz auf der Baustelle speziell in den hohen Sauberkeitsstandards geschult. Termine werden stets mit zeitlichen Puffern kalkuliert, um eventuell auftretende Verzögerungen auffangen zu können. Jeder Kunde erhält am Anfang des Auftrages einen genauen Terminplan, auf dem die Handwerker und ihre Arbeiten verzeichnet sind. Die Firma Kobler erteilt zudem eine Festpreisgarantie und hält neben der gesetzlich vorgeschrieben Herstellergarantie ihr Serviceversprechen ein. Nach Auftragsabschluss werden die Kunden nicht alleine gelassen, sondern können durch Wartungsverträge eine hohe Lebensdauer, Funktionssicherheit und technische Zuverlässigkeit ihrer Anlagen sichern. Der stets aktuelle Maschinenpark garantiert hierbei eine hohe Qualität der Arbeiten. Die Firma Kobler bietet seinen Kunden darüber hinaus Komplettpakete rund um die Sanierung von Bädern an. Bei dieser „Sorgfreilösung“ koordiniert Herr Kobler die Arbeiten mit den anderen Handwerkern (z.B. Fliesenleger), so dass die Kunden keinerlei Organisationsaufwand zu tragen haben.

Als **Werbemittel** verwendet die Firma Kobler neben der Mund-zu-Mund Propaganda die eigene Internetseite, Bautafeln, Schriftzüge auf den Firmenfahrzeugen und Anzeigen in der kostenlosen Lokalzeitschrift „Espresso“. Eine professionelle Werbeagentur platziert dort Themen rund um das Thema Wasser und Heizen.¹³ Der jährliche Werbeetat von über 10.000 € beinhaltet zudem ein Kulturfest. Dieses Kulturfest dient dabei nicht als Werbeveranstaltung für die Firma Kobler, sondern ermöglicht der Firma Kobler Neu- und Stammkunden gemeinsam einen Tag voller Musik zu genießen und sich kennenzulernen. Zudem stellt dieses Festival einen Motivationsinstrument für die Mitarbeiter der Firma Kobler dar.

Das **Kundenmanagement** basiert von Anfang an auf einem guten persönlichen Kontakt. Bereits beim ersten Termin erhalten Kunden von Herrn Kobler Aufmerksamkeiten wie beispielsweise Blumen oder Pralinen. Sollten Arbeiten nicht ordnungsgemäß durchgeführt werden oder Kunden reklamieren, entschuldigt sich Herr Kobler persön-

¹³ Vgl. die Homepage der Firma Kobler: www.kaikobler.de/presse.html, Abruf am 11.08.2009.

lich und verteilt zusätzlich Gutscheine, die die Kunden bei den nächsten Arbeiten einlösen können. Zur Kundenpflege werden weder Weihnachtspost noch Hausmes- sen verwendet. Zwischenjährliche Infopost informiert die Kunden aber über Themen passend zur Jahreszeit und neue Angebote der Firma Kobler.

2.6.2 Armin Weishäupl

A) Allgemeine Informationen

Firmenname	Armin Weishäupl
Rechtsform	Einzelunternehmen
Gewerk	Sanitär-Heizung-Klima
Produkt/Dienstleistung	Installation und Wartung von Anlagen für alternative Energien aller Art (z.B. Pelletheizung, Solaranlagen), Sanitäreanlagen, Abwassertechnik, Kaminsanierungen, Elektrotechnik, Lüftungsanlagen, Kaminsanierungen, Badrenovierungen und Wartungen aller Art
Anzahl der Standorte	1
Anzahl der Mitarbeiter	8 Festangestellte (davon sind 1 Angestellter, 6 Gesellen, 1 Geselle geringfügig), 2-3 Aushilfen
Umsatz	-
Kundenstruktur	In drei Jahren Kundenstamm von über 630 Kunden: Private Haushalte 50 % Architekten 35 % Öffentliche Aufträge 5 % (vor allem Ausschreibungen in der Stadt Deggendorf) Wartung und Wartungsverträge 10 %
Unternehmerische Besonderheiten (Schlagworte)	(Markt-)Vorteil der Produkte Planung und Planungsinstrumente Mitarbeitermotivation Weiterbildungen
Firmeninformationen (mehr Informationsmaterial im Anhang 9)	Armin Weishäupl Marienthal 4 94469 Deggendorf Tel.: 0991/99893701 www.heizungsbau-weishaeupl.de

B) Best practice Elemente aus Sicht des Unternehmens

Die Firma Weishäupl sieht als größten Erfolgsfaktor die Mitarbeiter. Das leistungsfähige und junge **Team** ist hoch motiviert, um bestmögliche Leistungen in dem erst seit drei Jahren bestehenden Betrieb zu erbringen. Die Mitarbeiter werden teilweise in wichtige Betriebsentscheidungen mit einbezogen, wodurch das positive, fast freundschaftliche **Betriebsklima** weiter gestärkt wird. Betriebsaufträge nach Marbella zahlreiche Schulungen fördern den Teamgeist und die fachliche Qualität der Mitarbeiter. Darüber ist das Unternehmen ein Vorreiter bei **innovativen Produkten**. Im nächsten Jahr sollen beispielsweise erstmals Bio-Gasanlagen zum Einsatz kommen. Die Firma Weishäupl strebt zusammen mit ihren Mitarbeitern ständig nach positiven Veränderungen. So ist das Unternehmen gerade dabei, sein eigenes **Controllingsystem** zu etablieren, das im nächsten Jahr eingeführt werden soll. Die hohe **Qualität des Betriebes** zeigt sich in seiner ISO-Zertifizierung 9001: 2000 und ISO 9001: 2008, das ihm zahlreiche gute Referenzen beschert hat.

C) Unternehmensführung

Der Betriebsinhaber Herr Weishäupl ist Meister im Sanitär-Heizungs- und Klimabau. Aufbauend auf einer guten Ausbildung hat er sich seine umfassenden betriebswirtschaftlichen Erkenntnisse durch Eigenstudium und den Austausch mit Kollegen der Handwerkskammer und der Industrie- und Handelskammer angeeignet. Herr Weishäupl ist Mitglied des Vorstands der Wirtschaftsunioren DEG und bekommt so viele professionelle Vorträge über betriebswirtschaftliche Methoden in der Industrie. Er versucht, sinnvolle Erkenntnisse konsequent in seinem Betrieb anzuwenden (siehe beispielsweise die ISO Zertifizierung oder das einzuführende Controllingsystem). Die ISO Zertifizierung erfordert eine genaue und umfangreiche **Planung** fast aller Betriebsabläufe im Unternehmen. Daher werden beispielsweise vom Einkauf, Investitionen, Baustellen bis hin zur Einarbeitung der Mitarbeiter alle Abläufe monatlich dokumentiert, geplant und durchgeführt. Finanzzahlen inklusive Kostenstellen werden monatlich ausgewertet, Investitionen nach Bedarf oder Rücksprache mit den Mitarbeitern geplant und durchgeführt.

Planungsinstrumente sind dabei die Betriebsprozessdokumentationen¹⁴ und eine Personaleinsatzplanung, die in Zukunft über Übersichtstafeln gesteuert werden soll. Die Materialbeschaffung erfolgt über das Qualitätsmanagement. Bei der Auswahl von Lieferanten besteht ein fester Kriterienkatalog:

- Günstiger Preis bei gleichem Produkt
- Lieferbeschaffenheit (Termin, Verfügbarkeit)
- Betreuung bei der Planung und Ausfertigung
- Erreichbarkeit des Lieferanten
- Schnelle Bearbeitung von Wünschen durch die Firma Weishäupl

Darüber hinaus gibt es immer Vorzugslieferanten, Ausweichlieferanten und gesperrte Lieferanten. Mit den Lieferanten werden auf Basis des Vorjahres und der Entwicklung der Firma Weishäupl Jahreskonditionen ausgearbeitet.

Bei der Planung der Mitarbeiter kommen Organigramme und Qualifikationsmatrixen zum Einsatz.¹⁵

Durch das Unternehmensleitbild „Zukunftslösungen schon heute“ möchte das Unternehmen zum Ausdruck bringen, dass es Produkte nach dem neuesten Stand der Technik verbaut, Neuentwicklungen durch Schulungen, Messebesuche, Symposien und Foren frühzeitig aufnimmt und über optimierte Abläufe auch im Lieferanten- und Kundenmanagement verfügt.

Bedingt durch das Qualitätsmanagement 9001: 2008 führt der Betrieb zudem ständig interne Stärken-Schwächen-Analysen anhand von Ist-und-Soll Zustand durch. Des Weiteren werden dadurch Verbesserungen nach bereits sechs Monaten auf ihren Erfolg hin evaluiert.

Das Unternehmen ist durch seine Kooperation mit dem Betrieb WLE in Aidenbach in der Lage, den gesamten südbayerischen Raum mit der kompletten Haustechnik zu bedienen.

D) Personalwesen

Bei der **Personalbeschaffung** setzt das Unternehmen zu 90% auf Bekannte, Freunde, ehemalige Kollegen und Übernahme von anderen Betrieben. Nur 10 % stammen vom Arbeitsamt. Bei der Personalauswahl werden in persönlichen Gesprächen der Fleiß, Qualifikationen und die Eignung für das Team abgefragt.

¹⁴ Siehe Anhang 9.

¹⁵ Siehe Anhang 9.

Das Unternehmen Weishäupl setzt zahlreiche Maßnahmen zur **Mitarbeitermotivati- on** ein. Persönliche Gespräche, Weihnachtsfeiern und Betriebsausflüge schaffen ein gutes Betriebsklima. Jeder Mitarbeiter bekommt viel Eigenverantwortung bei seinen Tätigkeiten übertragen. Neben der normalen Bezahlung bekommen die Mitarbeiter ebenfalls steuerfreie Essengutscheine und Bezahlung für Werbeaufschriften auf den privaten Autos. **Weiterbildung** ist ein sehr wichtiges Thema im Betrieb Weishäupl.¹⁶ Jeder Mitarbeiter (auch die Lehrlinge) haben zwei Abendveranstaltungen zu wichtigen Themen verpflichtend ohne Bezahlungen zu besuchen. Andere Schulungen werden mit den Mitarbeitern besprochen und kurzfristig darüber entschieden. Notwendige Schulungen werden vom Betrieb übernommen. Viele Weiterbildungen werden mit Urlaub verbunden (zum Beispiel war bei der Messe „Sonnenkraft in Österreich“ von den drei Tagen Aufenthalt nur zwei Arbeitstage).

E) Marketing

Ein **Vorteil der Produkte** ist zunächst die hohe Qualität und die Kundenorientierung. Alle Kundenwünsche und die Gegebenheiten der Baustelle werden am Anfang des Auftrages genau dokumentiert, um Qualitätsanforderungen definieren zu können. Die Qualität wird durch das innerbetriebliche Controllingsystem sichergestellt.¹⁷ Darüber hinaus hat jeder Mitarbeiter am Ende des Auftrages noch mal eine komplette Checkliste (innerbetriebliches Controlling) zur Funktionsprüfung durchzugehen, um Material- und Installationsfehler gleich feststellen zu können. Die Eigenverantwortung der Mitarbeiter verlangt zudem, dass die Mitarbeiter ihre Fehler (oft kostenlos) persönlich ausbessern. Trotz der hohen Qualität ist Herr Weishäupl durch sein Qualitätsmanagement mit kundenfreundlichen 33 € statt 44,50 € pro Arbeitsstunde der günstigste Anbieter in Deggendorf.

Als **Werbemittel** verwendet die Firma Weishäupl fast ausschließlich Mund-zu-Mund Propaganda, so dass der Werbeetat lediglich 2000 € beträgt.

Das **Kundenmanagement** baut auf einem guten Verhältnis der Mitarbeiter zu den Kunden auf. Kundenbefragungen werden regelmäßig per Post oder E-Mail durchgeführt. Zusätzlich halten die Mitarbeiter und der Firmeninhaber direkt Rücksprache mit den Kunden. Die Kundenpflege erfolgt durch kreative Weihnachtspost, Einladungen

¹⁶ Siehe Anhang 9.

¹⁷ Siehe Anhang 9.

zu Messen, Versende von Essensgutscheine und persönlichen Einladungen abends in Deggendorf (zum Beispiel auf ein Bier).

3 Charakteristische Komponenten der Erfolgsrezepte von Handwerksunternehmen

Basierend auf den dargestellten Unternehmensanalysen lassen sich entscheidende Erfolgsfaktoren im Handwerk in drei Bereichen lokalisieren (vgl. Abbildung 1).

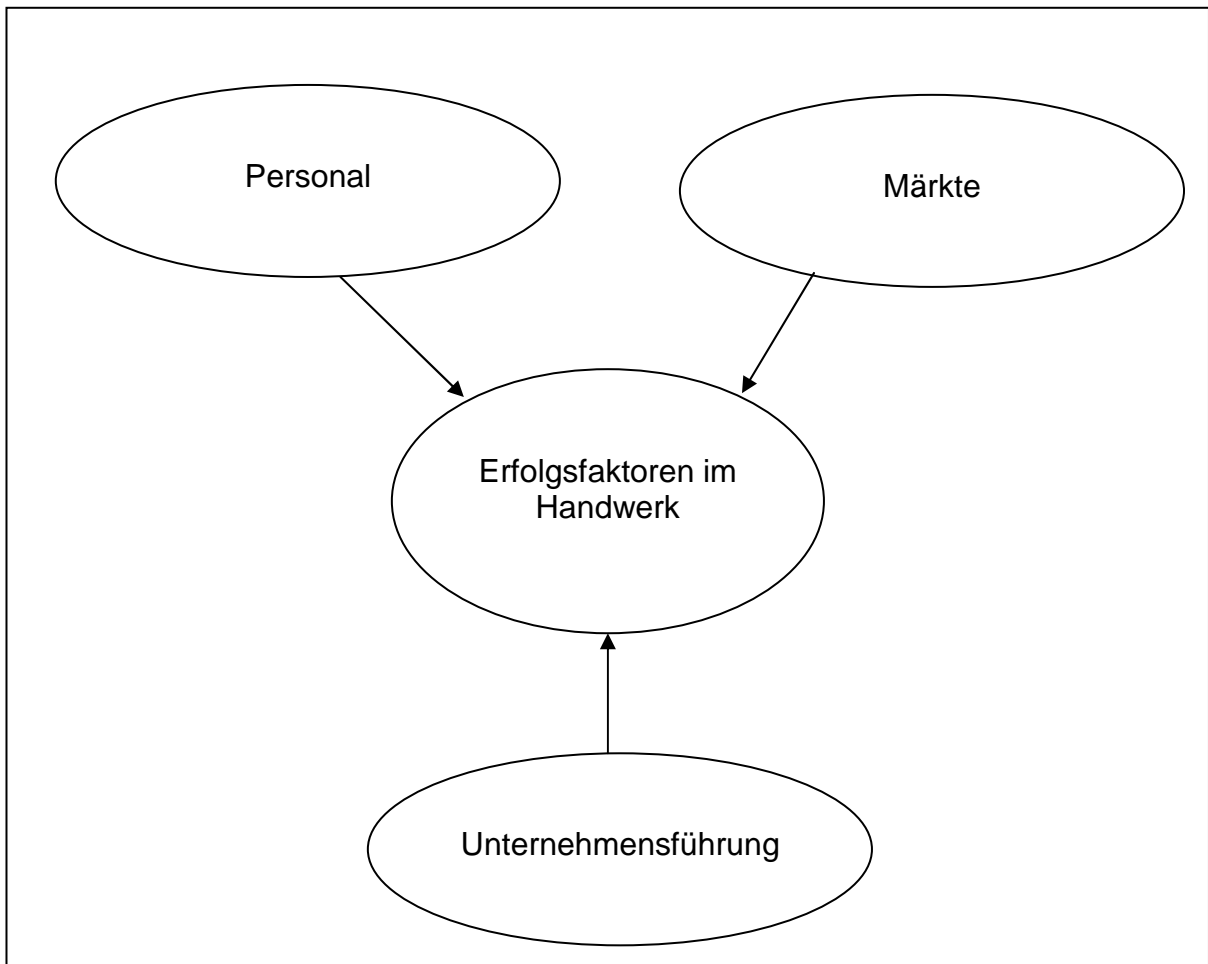


Abbildung 1: Unternehmensbereiche mit maßgeblichen Erfolgsfaktoren für das Handwerk

Im Folgenden werden die zentralen Erfolgsfaktoren der einzelnen Bereiche näher dargestellt, die sich herauskristallisiert haben.

1) Personal

Zentrale Erfolgsfaktoren:

- a) **Regelmäßige Schulungen**
- b) **Einsatz monetärer und nicht monetärer Anreizsysteme**
- c) **Ein produktives und offenes Betriebsklima**

a) **Regelmäßige Schulungen**

- Die **kontinuierliche Weiterbildung** der Mitarbeiter stellt für alle Gewerke die Grundlage für hochwertige Produkte bzw. Dienstleistungen dar. Dabei ist zu beachten, dass die Mitarbeiter in den Schulungen nicht nur ihre fachlichen Kenntnisse auf den neuesten Stand bringen, sondern ihre Persönlichkeit zum Beispiel in Form von Rhetorikschulungen weiterentwickeln sollten, um einen professionelleren Umgang mit den Kunden zu ermöglichen.
- Auf der Suche nach **Weiterbildungsangeboten** sollen aktiv alle verfügbaren Kommunikationskanäle (Hersteller, Handwerkskammern, etc.) für Weiterbildungsangebote genutzt werden.
- Betriebe, die ihre Mitarbeiter bei den Schulungen **monetär oder durch Freistellung (voll oder teilweise) unterstützen**, werden in der Regel ihre Mitarbeiter eher für die Weiterbildungsangebote motivieren können. Zudem kann es sinnvoll sein, dass Mitarbeiter nach der Schulung ihre **wichtigsten Erkenntnisse** aus dem Lehrgang an ihre Kollegen weitergeben.

b) **Einsatz monetärer und nicht monetärer Anreizsysteme**

- Bei **monetären Anreizsystemen** stellt der branchenübliche Lohn zunächst die Grundvoraussetzung für die Gewinnung guter Fachkräfte und ihre Motivation dar. Die Wirkung rein monetärer Anreize kann durch Bonussysteme, Beteiligungen am Jahreserfolg des Unternehmens, Gutscheine für Mahlzeiten sowie Tankfüllungen und ein Fitnessstudio oder Prämien für erfolgreiche Auftragsabwicklung verbessert werden.

- **Nicht monetäre Anreizsysteme** haben oft eine stärkere Wirkung als monetäre Anreize. Gute Beispiele dafür sind zusätzliche Urlaubstage, gemeinsame Urlaubsfahrten oder Ausflüge zu Messen.
- **Die Kombination monetärer und nicht monetärer Anreizsysteme** zeigt die größte Wirkung.

c) Ein produktives und offenes Betriebsklima

- Die Angestellten sollten in den Unternehmen nicht nur als Fachkräfte, sondern vor allem auch als Menschen verstanden werden. **Persönliche Gespräche** zwischen Kollegen und dem Chef helfen, Probleme aller Art frühzeitig zu bewältigen. Dadurch entsteht ein produktives und offenes Betriebsklima, das Mitarbeiter zum Arbeiten animiert und sie dauerhaft an den Betrieb bindet (Stichwort Fachkräftemangel).
- Bei Neueinstellungen sind nicht nur die fachlichen Fähigkeiten zu beurteilen, sondern auch die **persönliche Eignung für das bestehende Team**. Arbeitsproben und die anschließende Befragung der Mitarbeiter vor der Einstellung stellen beispielsweise eine gute Methode dar, um die Teamfähigkeit neuer Mitarbeiter festzustellen.

2) Märkte

Zentrale Erfolgsfaktoren:

- a) **Starke Kundenorientierung**
- b) **Einsatz vielfältiger und moderner Marketingmethoden**
- c) **Erschließen zukunftssträchtiger Märkte**

a) **Starke Kundenorientierung**

- Die Unternehmen sollten mit ihren Produkten und Dienstleistungen über ein eindeutiges **Alleinstellungsmerkmal** am Markt verfügen. Beispiele guter Praxis sind Servicegarantien über die gesetzlichen Vorschriften hinaus,

kundenfreundliche Öffnungszeiten oder externe Zertifizierungen der Leistungen bzw. des Betriebs.

- Bei der Entwicklung sowie Positionierung des Produkts und der Dienstleistung ist die **Sicht des Kunden** entscheidend. Darum sollten Unternehmen regelmäßig Feedback von den Kunden zu ihrer Arbeit einholen und auch Kooperationen mit anderen Unternehmen eingehen, um den Kunden komplette Produkte und Services anbieten zu können.

b) Einsatz vielfältiger und moderner Marketingmethoden

- **Ungewöhnliche Marketingmethoden** bieten Möglichkeiten der Differenzierung von herkömmlicher Werbung beispielsweise in Zeitungen oder dem Internet. Darunter fallen soziales Engagement in der Heimatgemeinde, Auftritte bei regionalen und überregionalen Messen oder Radiosendern, Kulturfeste oder Spendenaktionen für wohltätige Organisationen.
- Ein gutes **Kundenmanagementsystem** bewirkt eine höhere Kundenbindung. Regelmäßige Infopost über aktuelle Themen und die passenden Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens sollten gegebenenfalls durch persönliche Besuche und Anrufe des Firmeninhabers ergänzt werden, um mit den Kunden in Kontakt zu bleiben.

c) Erschließen zukunftssträchtiger Märkte

- Die Analyse aktueller gesellschaftlicher und ökonomischer Entwicklungen bietet Unternehmen die Möglichkeit, **neue Märkte** zu erkennen und zu erschließen. Beispiele für zukunftssträchtige Märkte sind erneuerbare Energien oder seniorengerechte Produkte und Dienstleistungen
- Das Erschließen neuer Märkte stellt ein **unternehmerisches Wagnis** dar. Aus diesem Grund ist der Markteintritt durch ein behutsames Abwägen der ökonomischen Chancen und Risiken unter Beibehaltung der eigenen erfolgreichen Verhaltensweisen gekennzeichnet

3) Unternehmensführung

Zentrale Erfolgsfaktoren:

- a) Einsatz moderner Methoden zur Unternehmenssteuerung und –planung
- b) Eindeutige Regelung der Aufgaben und Zuständigkeiten
- c) Kooperationen und Netzwerke

a) Einsatz moderner Methoden zur Unternehmenssteuerung und –planung

- Die regelmäßige Überwachung **unternehmerischer Kennzahlen**, beispielsweise mit Hilfe von betriebswirtschaftlichen Auswertungen (BWA) oder Controlling-Systemen, ermöglicht eine stets aktuelle Betriebsführung und rasche Reaktionen auf eventuelle Probleme. Die Unternehmenssteuerung und –planung kann durch EDV Programme professionalisiert und vereinfacht werden.
- Computergestützte Systeme zur **Materialbeschaffung** ermöglichen geringe Lagerkosten.
- Der regelmäßige **Abgleich von den unternehmenseigenen Produkten und Kennzahlen mit dem Markt (Benchmarking)**, identifiziert Stärken und Schwächen des Unternehmens im Vergleich zu Konkurrenten und zeigt Verbesserungspotenziale auf. Mögliche Bezugsquellen für die Benchmarkingstudien können die LGH, RGH oder auch Handwerksverbände sein.

b) Eindeutige Regelung der Aufgaben und Zuständigkeiten im Betrieb

- **Aufgaben und Zuständigkeiten** sollten im Betrieb klar geregelt sein, um einen reibungslosen Arbeitsablauf zu gewährleisten und um auf Veränderungen aller Art schnell und professionell reagieren zu können. Die Dokumentation der Aufgaben und Zuständigkeiten beispielsweise durch Organigramme stellt hierfür eine geeignete Methode dar.
- Dabei ist zu beachten, dass das Spektrum an Aufgaben und Zuständigkeiten auch im Falle der **Abwesenheit des Firmeninhabers** (z.B. Urlaub oder auch

Autounfall) klar geregelt sein sollten, um den Betrieb auch dann noch problemlos aufrechterhalten zu können. In diesem Zusammenhang haben sich so genannte Notfallpläne¹⁸ bewährt. Firmeninhaber können sich mit diesen einen strukturierten Überblick über die Vollständigkeit der Vorbereitungsmaßnahmen im Falle ihrer Abwesenheit verschaffen und mögliche Fehlstellen beheben.

c) Kooperationen und Netzwerke

- Enge und beständige **Kooperationen mit Banken und Steuerberatern** helfen bei Kreditverhandlungen und möglichen Unternehmenskrisen.
- Durch die **Mitgliedschaft in Netzwerken** können Markttrends sowie Innovationen bei Produkten und der Betriebsführung frühzeitig erkannt werden. Zudem bieten diese Netzwerke in der Regel die Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch mit anderen Betriebsinhabern aus der Branche, die auch kompetente Ansprechpartner bei Problemen jeder Art (z.B. temporäre Engpässe bei Personal oder Material) sein können.

¹⁸ Ein gutes Beispiel stellt das Ludwig-Fröhler-Institut im Internet kostenlos zur Verfügung: www.lfi-muenchen.de/publikationen/Notfallplan.pdf, Abruf am 10.01.2010.

4 Zusammenfassung

Handwerksunternehmen aller Gewerke sehen sich einem steigenden Wettbewerbsdruck gegenüber. Einige Unternehmen können sich dabei besonders erfolgreich gegenüber ihrer Konkurrenz behaupten.

Die durchgeführte Analyse von derartigen „best-practice“ Unternehmen in Bayern hat die besondere Bedeutung von drei Unternehmensbereichen (Personal, Märkte sowie die Unternehmensplanung und –steuerung) ergeben. Jeder Bereich umfasst drei maßgebliche Erfolgsfaktoren, die wieder eine Vielzahl an Einzelmaßnahmen beinhalten.

Diese Erfolgsfaktoren sind sehr nützlich, da sie vielfach nicht nur für Betriebe der untersuchten Gewerke maßgeblich sind, sondern auch Anregungen für Unternehmen anderer Branchen geben können.

Im nächsten Schritt gilt es, die gewonnen Erkenntnisse gewinnbringend für das Handwerk in die Tat umzusetzen.

Zunächst können Unternehmen anhand der erarbeiteten Kriterien ihre Stärken und Schwächen selbst beurteilen und notwendige Veränderungen in ihrem Betrieb vornehmen.

Darüber hinaus liefern die Erfolgsfaktoren wertvolle Anregungen für die Arbeit von Betriebsberater im Handwerk. Vor dem Hintergrund ihrer bisherigen Erfahrungen aus der Praxis können sie die identifizierten Erfolgsdeterminanten gezielt bei der Beratung mit einfließen lassen und notwendige Innovationsprozessen besser durchführen.