



# Ein Kompass für den Mittelstand

Der Service Navigator für KMU – ein neues Instrument zum Messen und Bewerten der Dienstleistungsproduktivität

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



Projekträger im DLR  
Deutsches Zentrum für  
Luft- und Raumfahrt e.V.

UNIVERSITÄT  
DUISBURG  
ESSEN

*Offen im Denken*



Institut für Technik  
der Betriebsführung

# Ein Kompass für den Mittelstand

Der Service Navigator für KMU – ein neues Instrument zum Messen und Bewerten der Dienstleistungsproduktivität

Ergebnisse des Verbundprojekts

„ProDiK – Integriertes Produktivitätsmanagement für Dienstleistungen in KMU“

<b>Homepage:</b>	<a href="http://www.service-navigator-kmu.de">www.service-navigator-kmu.de</a>
<b>Herausgeber und Copyright:</b>	itb – Institut für Technik der Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e.V. Postfach 3324 76019 Karlsruhe Tel.: (0721) 93103-0 Fax: (0721) 93103-50 Web: <a href="http://www.itb.de">www.itb.de</a>  Lehrstuhl für Personal und Unternehmensführung Fakultät für Betriebswirtschaftslehre Universität Duisburg-Essen Lotharstraße 65 47057 Duisburg Tel.: (0203) 379-2647 Fax: (0203) 379-2980 Web: <a href="http://www.uni-duisburg-essen.de/puu">www.uni-duisburg-essen.de/puu</a>
<b>Gefördert durch:</b>	Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)
<b>Förderkennzeichen:</b>	01FL09001 und 01FL09002
<b>Autor:</b>	Reinhard Myritz
<b>Stand:</b>	August 2012
<b>Layout/ Herstellung und Druck:</b>	Grafische Werkstatt, Druckerei und Verlag Gebrüder Kopp GmbH & Co. KG Dieselstraße 2 50996 Köln
<b>ISBN:</b>	978-3-926509-40-6

# INHALT

## Mit dem „Mittelstands-Kompass“ auf dem richtigen Kurs

Vorwort von Prof. Dr. Birgit Ester

Leiterin des Instituts für Technik der Betriebsführung Karlsruhe (itb) im Deutschen Handwerksinstitut e.V.

und von Univ.-Prof. Dr. Margret Borchert

Inhaberin des Lehrstuhls für Personal und Unternehmensführung an der Fakultät

für Betriebswirtschaftslehre der Universität Duisburg-Essen

4

## Kontinuierliches Lernen an guten Beispielen

Geleitwort von Klaus Zühlke-Robinet

Projekträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt, Bonn, Bereich Arbeitsgestaltung

und Dienstleistungen, Koordinator für den Programmbereich Dienstleistungsforschung

5

## Einleitung

Der Service Navigator für KMU

6

## 1. Positionierung des Unternehmens

Borgmann Automobilhändler GmbH „Einen Schritt weiter als der Kunde“

12

EnergieEinsparung Oberfranken GmbH Die Zeitreise des „Missionars“

14

## 2. Befähigerperspektive

Dachdeckermeisterbetrieb Koch „Wunschkonzert“ für alle Mitarbeiter

16

DEKRA Material Testing GmbH Die Pech-und-Schwefel-Philosophie

18

IMS Gesellschaft für Informations- und Managementsysteme mbH Die Stellschrauben der „Alleskönner“

20

rapid personalleasing GmbH Wo der Mitarbeiter „König Kunde“ ist

22

## 3. Externe Kundenperspektive

Scharrenbach & Thelen GmbH – Metallbau und Sicherheitstechnik (STM) Tausendsassa auf neuen Wegen

24

VitalCentrum Hodey AG Im Dienste der Gesundheit

26

## 4. Interne Kundenperspektive

CITY BAU GmbH Glücksgefühle aus Stein

28

TÜV Süd Akademie GmbH Die Welt ist genug

30

## 5. Mehrwertdienstleistungsperspektive

HSM Seubert GmbH Wichtig ist nur eins – der zufriedene Kunde

32

PKF FASSELT SCHLAGE Von Chancen und Risiken

34

Pumpenservice Billig GmbH Aufpumpen für die Zukunft

36

## 6. Finanzperspektive

Eiscafé Camerin Eiskalt gewachsen

38

Gebäudereinigung Wasserle GmbH & Co. KG „Mit Blaulicht wären wir noch schneller“

40

## Vorwort

# MIT DEM „MITTELSTANDS-KOMPASS“ AUF DEM RICHTIGEN KURS

### von Prof. Dr. Birgit Ester

Leiterin des Instituts für Technik der Betriebsführung Karlsruhe (itb) im Deutschen Handwerksinstitut e.V.

### und von Univ.-Prof. Dr. Margret Borchert

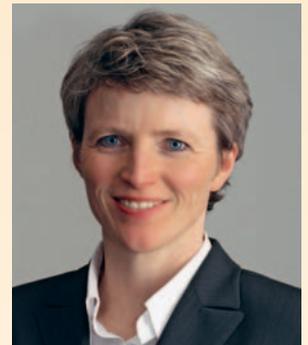
Inhaberin des Lehrstuhls für Personal und Unternehmensführung an der Fakultät für Betriebswirtschaftslehre der Universität Duisburg-Essen

Der Wertbeitrag von Dienstleistungen spielt eine wachsende Rolle bei der Gestaltung des Leistungsprogramms sowie bei der Steuerung von Unternehmen. Diese Entwicklung wird jedoch in kleinen und mittleren Unternehmen häufig noch nicht systematisch vollzogen oder kann einfach noch nicht systematisch vollzogen werden. Hier schafft der Service Navigator für KMU Abhilfe, ein speziell für Mittelständler entwickeltes neuartiges Instrumentarium zur Messung, Bewertung und Steigerung der Produktivität ihrer Dienstleistungen. Die Entwicklung und Erprobung dieses „Mittelstands-Kompasses“ ist das Ziel des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Verbundprojekts „ProDiK – Integriertes Produktivitätsmanagement für Dienstleistungen in KMU“ ([www.service-navigator-kmu.de](http://www.service-navigator-kmu.de)). ProDiK ist Teil des BMBF-Forschungs- und Entwicklungsprogramms „Innovationen mit Dienstleistungen“.

Die vorliegende Broschüre ist ein Ergebnis der gemeinsamen Arbeit des Instituts für Technik der Betriebsführung (itb) in Karlsruhe und des Lehrstuhls für Personal und Unternehmensführung der Fakultät für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Duisburg-Essen im Rahmen von ProDiK. Unverwechselbares Markenzeichen der itb-Forschungsarbeit ist von jeher die einzigartige Verbindung von konsequenter Praxisnähe und betrieblicher Nutzenorientierung durch eine intensive Zusammenarbeit mit Unternehmen. Dabei kommen modernste wissenschaftliche Methoden und Instrumente ebenso zum Einsatz wie der enge wissenschaftliche Austausch mit etablierten Forschungseinrichtungen wie dem Lehrstuhl für Personal und Unternehmensführung an der Fakultät für Betriebswirtschaftslehre der Universität Duisburg-Essen. Das Forschungsprofil dieses Lehrstuhls für Personal und Unternehmensführung zeichnet sich besonders durch interdisziplinäre Projektaktivitäten in den Themengebieten Personalmanagement und strategisches Management in Dienstleistungsunternehmen aus. Im Mittelpunkt stehen stets die anwendungsorientierte Forschungsausrichtung, die theoretische Fundierung so-



Prof. Dr. Birgit Ester



Univ.-Prof. Dr. Margret Borchert

wie empirische Analysen von Methoden, Instrumenten und Konzepten.

In den verschiedenen ProDiK-Projektphasen arbeiteten die Partner deshalb von Anfang an mit Handwerksbetrieben und anderen mittelständischen Unternehmen zusammen. So ist gewährleistet, dass die konkreten Rahmenbedingungen der betrieblichen Praxis in den KMU bei der Entwicklung eines Bewertungstools für die Dienstleistungsproduktivität im Unternehmen berücksichtigt werden. Außerdem sollen die Anwenderbetriebe einer ersten Gruppe von Pilotbetrieben aus diesem Tool unmittelbar Hinweise und Handlungsanleitungen erhalten, um die Effizienz und Effektivität ihrer Dienstleistungen verbessern oder sogar neue Dienstleistungen entwickeln zu können. Mit anderen Worten, der Service Navigator für KMU ist ein neuartiges, praktisches Hilfsmittel, um direkt in das Service Engineering überzuleiten.

An dieser Stelle setzt die vorliegende, am konkreten betrieblichen Nutzen orientierte Broschüre an. Nach einer kurzen Einführung in Struktur und Wirkungsmechanismen des Service Navigators für KMU werden die 15 am Projekt beteiligten Unternehmerinnen und Unternehmer der ersten Projektphase porträtiert. Sie berichten außerdem über die ihnen besonders wichtig erscheinenden Perspektiven des „Mittelstands-Kompasses“ und ziehen ein Resümee ihres individuellen Projektnutzens. Damit knüpft die Publikation „Mittelstand auf Erfolgskurs“ unmittelbar an vorangegan-

gene Publikationen der Forschungseinrichtungen an und bereitet gleichzeitig das Terrain für den weiteren Transfer der Projektergebnisse vor. Zum Projektabschluss wird eine Publikation vorliegen, die ein praxiserprobtes und mittelstandstaugliches Coaching-Paket für Beraterinnen und Berater enthält. Darüber hinaus werden die Erkenntnisse aus der Arbeit mit dem Service Navigator für KMU in Verbindung mit Methoden und Instrumenten des Service Engineering in

einem interaktiven Lehrfilm gebündelt. Das Medium enthält mehrere Module mit konkreten unternehmerischen Fallbeispielen, in denen das Zusammenwirken unterschiedlicher Faktoren auf das Produktivitätsmanagement im Mittelstand vorgestellt wird sowie einen digitalen „Werkzeugkasten“ mit Methoden, Checklisten und Fragebögen.

Karlsruhe, Duisburg, den 30.8.2012

## Geleitwort

# KONTINUIERLICHES LERNEN AN GUTEN BEISPIELEN

### von Klaus Zühlke-Robinet

Projekträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt, Bonn, Bereich Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen, Koordinator für den Programmbereich Dienstleistungsforschung



Klaus Zühlke-Robinet

Das Handwerk spielt bei der Entwicklung innovativer und wettbewerbsfähiger Dienstleistungen eine bedeutende Rolle. Mit dem Verbundvorhaben „Integriertes Produktivitätsmanagement für Dienstleistungen in kleinen und mittleren Unternehmen – ProDiK“ wird eine Forschungs- und Entwicklungsarbeit fortgesetzt, die vor fast zehn Jahren begann. Damals legte das Institut für Technik der Betriebsführung (itb) im Deutschen Handwerksinstitut e.V. mit dem Vorhaben der Exportfähigkeit von Dienstleistungen für Handwerksunternehmen, an dem über 20 Betriebe beteiligt waren, den Grundstein für ein erfolgreiches Modell der intensiven Zusammenarbeit und Begleitung von kleinen Unternehmen.

Das Besondere des Modells liegt darin, dass Unternehmen von Unternehmen lernen, erfahrene Unternehmer ihr Wissen und ihre Erfahrungen für eine effektive Dienstleistungsentwicklung an noch nicht so erfahrene Unternehmer vermitteln und weitergeben. Lernen an guten Beispielen, so könnte dieser spezifische Typ der Einbindung von kleinen Betrieben in Forschungs- und Entwicklungsarbeiten charakterisiert werden. Fortgeführt und weiterentwickelt wurde dieses erste bereits sehr erfolgreiche Transfermodell mit dem Vorhaben „Service Engineering – Innovationstreiber in KMU“. 2009 schließlich startete das itb zusammen mit der Universität Duisburg-Essen das Verbundprojekt „ProDiK“ und setzte damit auf Kontinuität beim Wissenstransfer. Ziel von „ProDiK“ ist es, das Produktivitätsmanagement in kleinen und mittleren Betrieben zu verbessern. Hierzu leistet

das Verbundvorhaben „ProDiK“ mit dem Instrument des Service-Navigators für KMU einen wichtigen Beitrag. Es verbindet die Potentiale des Service Engineering mit der Anforderung, Dienstleistungen so produktiv wie nur möglich zu erstellen.

Alle genannten Aktivitäten fanden und finden noch im Rahmen des Förderprogramms „Innovationen mit Dienstleistungen“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) statt. Das Programm hat das Ziel, Unternehmen durch die systematische Stärkung ihrer Dienstleistungen wettbewerbsfähig zu halten. Dienstleistungen werden für Unternehmen immer wichtiger, denn sie sind Schnittstelle und Verbindungslinie zum Kunden und zur Wertschöpfung. Sie müssen effizient erstellt sein und gute und effektive Lösungen aufzeigen.

Damit ergänzt „ProDiK“ den BMBF-Förderschwerpunkt „Produktivität von Dienstleistungen“ mit seinen gut 30 Verbundprojekten und 102 Vorhaben auf hervorragende Art und Weise. Es schlägt mit seinem Beitrag die Brücke zu den kleinen und mittleren Unternehmen und eröffnet einer großen Zahl von ihnen die Möglichkeit, an der BMBF-Förderpolitik teilhaben zu können. So verstärken sich Wirksamkeit und Sichtbarkeit einer auf die Stärkung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen ausgerichteten Forschungspolitik. Dienstleistungsforschung leistet hierzu einen originären Beitrag.

Bonn, den 30.8.2012

# Einleitung

## DER SERVICE NAVIGATOR FÜR KMU

### Zielstellung

Im ProDiK-Projekt geht es um die konkrete Unterstützung kleiner Unternehmen beim Produktivitätsmanagement ihrer Dienstleistungen. Dazu soll ein kennzahlengestütztes Instrument konzeptioniert und entwickelt werden, das in diesen Unternehmen bei der Messung, Steigerung und Bewertung ihrer Dienstleistungsproduktivität zum Einsatz kommen kann. Eine erste Gruppe von Pilotbetrieben sollte die betriebliche Umsetzung konkreter Hinweise und Handlungsanleitungen aus diesem Tool prüfen, um die Effizienz ihrer Dienstleistungen verbessern oder sogar neue Dienstleistungen entwickeln zu können.

In einem weiteren Projektschritt soll für Berater und Unternehmer ein Coaching-Paket für KMU entwickelt und erprobt werden, mit dessen Hilfe der Transfer der Projektergebnisse stattfinden wird. Mit anderen Worten, mit dem Service Navigator für KMU steht kleinen und mittleren Unternehmen ein neuartiges, praktisches Hilfsmittel zur Verfügung, das direkt in das Service Engineering überleiten und damit den Kreislauf des Produktivitätsmanagements vervollständigen kann (vgl. Abb. 1).

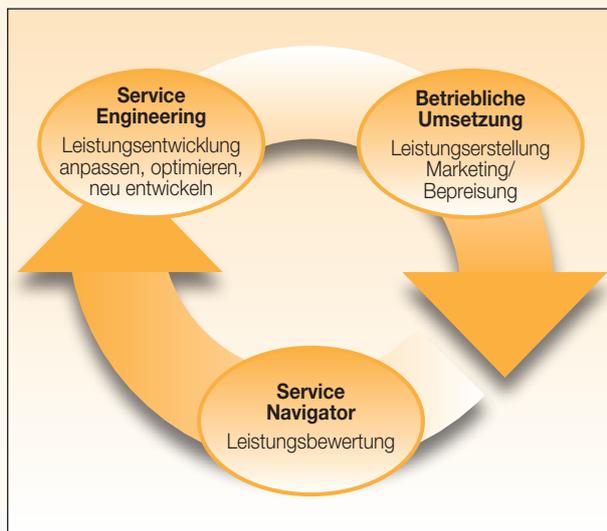


Abb. 1: Kreislauf des Produktivitätsmanagements

Eine wichtige Rolle im Projektansatz spielt die langfristige strategische Orientierung. Das Instrument soll die unternehmensstrategische, planerische Lücke schließen helfen, die bei sehr vielen kleinen und mittleren Unternehmen meist aus schierer Zeitnot klafft. Improvisation und Intuition erset-

zen nur allzu oft Strategie und Struktur, nicht selten eine unmittelbare Folge des häufig enormen Arbeitspensums vieler Mittelständler und einer meist sehr dünnen Personaldecke. Hier soll der Service Navigator für KMU Abhilfe schaffen und für alle Entscheidungsträger im Unternehmen zum Kompass werden, der auf wachsende Dienstleistungsproduktivität und damit stetig steigenden unternehmerischen Erfolg „eingenordet“ ist.

### Aufbau und Funktionsweise

Dienstleistungen unterscheiden sich in einer ganzen Reihe zentraler Merkmale von klassischen Produkten:

- **Dienstleistungen besitzen immateriellen Charakter, der u.a. dazu führt, dass sie immer ein Unikat darstellen und nicht auf Vorrat erbracht werden können.**
- **Bei vielen Dienstleistungen ist der Kunde viel stärker aktiv in den Prozess ihrer Leistungserbringung integriert, als dies bei Produktionsprozessen der Fall ist.**
- **Bei der Mehrzahl der Dienstleistungen fallen in hohem Maße die Erbringung durch einen Anbieter mit dem Konsum bzw. der Entgegennahme durch einen Kunden zusammen. Daraus folgt, dass der Kunde die Qualität dieser Dienstleistung nicht vor ihrer Erbringung beurteilen kann.**

Diesen Besonderheiten von Dienstleistungen muss das Messinstrumentarium Rechnung tragen. Die Zielorientierung für die Methodenfindung setzte deshalb an mehreren Ebenen an. Zunächst waren Indikatoren zu identifizieren, die eine Aussage hinsichtlich der Produktivität von nicht oder nur sehr schwer quantifizierbaren Faktoren ermöglichen. Notwendig erschien die Wahl einer möglichst umfassenden Perspektive.

Die Produktivitätssteigerung von Dienstleistungen beinhaltet Überlegungen zur Verbesserung der Dienstleistungsprodukte, zur Optimierung interner Arbeitsprozesse, zur Gestaltung der Schnittstellen mit Kunden sowie zur Aktivierung von Humanressourcen, bei denen Qualifikation, Kompetenz und Motivation als wesentliche Voraussetzungen der Produktivität von Dienstleistungen eingeschätzt wer-



ments waren die Erkenntnisse des itb-Projekts zum Service Engineering, welche in der Broschüre „Dienstleistungen systematisch entwickeln. Ein Methoden-Leitfaden für den Mittelstand“ publiziert wurden. Eine weitere bedeutende Grundlage stellen die Forschungsergebnisse des Duisburger Projekts „Internationales Performance Measurement (IntPEM)“ dar, die in einem Leitfaden mit dem Titel „Internationalisierung von kleinen und mittleren Logistikunternehmen“ veröffentlicht wurden.

Wie beim ursprünglichen Grundmodell der Balanced Scorecard werden auch im Service Navigator für KMU in jeder einzelnen Perspektive konkrete Ziele, Kenngrößen, Vorgaben und Maßnahmen definiert, um durch ihre Verknüpfung strategische Vorgaben umsetzen zu können. Um Inhalt und Zusammenwirken der sechs Perspektiven im Detail vorzustellen, ist die sogenannte Haus-Darstellung des Service Navigators für KMU hilfreich (vgl. Abb. 3).

Das neuartige Konzept setzt an den drei Dimensionen einer Leistung an, der Potential-, der Prozess- und der Ergebnisdimension. Damit soll gewährleistet werden, dass alle relevanten erfolgskritischen, dienstleistungsspezifischen Merkmale entlang der gesamten Wertschöpfungskette erfasst sowie anbieter- bzw. nachfrageseitige Besonderheiten herausgestellt und berücksichtigt werden. Die Zahl der Perspektiven ist auf sechs begrenzt. Das Instrument bleibt dabei übersichtlich und verfügt gleichzeitig über die Komplexität, mit deren Hilfe mittelständische Betriebsinhaber angemessen schnell auf Veränderungen in ihren Unternehmen und in deren Umfeld reagieren können. Außerdem berücksichtigt die Grundarchitektur des Service Navigators für KMU die Bedürfnisse kleiner und mittlerer Unternehmer nach Einfachheit, Übersichtlichkeit und Praktikabilität:

- **Zunächst werden die übergeordneten, eher langfristigen Aspekte der unternehmerischen Ausrichtung berücksichtigt – die Positionierung des Unternehmens wird bestimmt.**
- **Anschließend werden die zur Realisierung dieser unternehmerischen Ausrichtung zu erfüllenden internen Voraussetzungen erfasst – die Befähigerperspektive wird ausgeleuchtet.**

- **Sehr ausführlich werden die kundenbezogenen Aktivitäten berücksichtigt – und getrennt in einer externen sowie einer internen Kundenperspektive beschrieben.**
- **Schließlich sind der Leistungserstellungsprozess sowie die finanziellen Ergebnisse zu erfassen – was in der Mehrwertdienstleistungsperspektive sowie in der Finanzperspektive erfolgt.**

Im Detail enthalten die sechs Perspektiven des Service Navigators für KMU „typische“ Kennzahlen und Informationen je nach Betriebs- und Leistungstypus des Unternehmens:

## 1. Positionierung des Unternehmens

In dieser Perspektive sind drei Aspekte zusammengefasst, die die Aufmerksamkeit des Unternehmers auf wesentliche Überlegungen hinsichtlich seiner Positionierung lenken sollen:

- **der übergeordnete und langfristige Aspekte der Vision als ein abstraktes Zukunftsbild des Unternehmens**
- **die Strategie als der einzuschlagende Weg des Unternehmens**
- **die Mission als konkret zu verfolgende Ziele und Zwecke des Unternehmens**

## 2. Befähigerperspektive

Die Positionierung des Unternehmens kann nur dann erfolgreich umgesetzt werden, wenn die dafür notwendigen internen Voraussetzungen dafür vorhanden sind. In der Befähigerperspektive werden deshalb die Größen betrachtet, welche die im Unternehmen geplanten Maßnahmen und Zielgrößen überhaupt erst möglich machen. Dazu gehören mitarbeiter-, prozess- und kooperationsbezogene Größen sowie die Unternehmensführung. Die hier verwendeten Kennzahlen fassen also Informationen über die notwendige Infrastruktur, das Qualifikationsniveau der Mitarbeiterschaft sowie das vorhandene Dienstleistungsangebot zusammen. Als hilfreich erweisen sich außerdem vorhandene Kooperationen sowie die Potentiale bei der Entwicklung innovativer, neuer Problemlösungen.

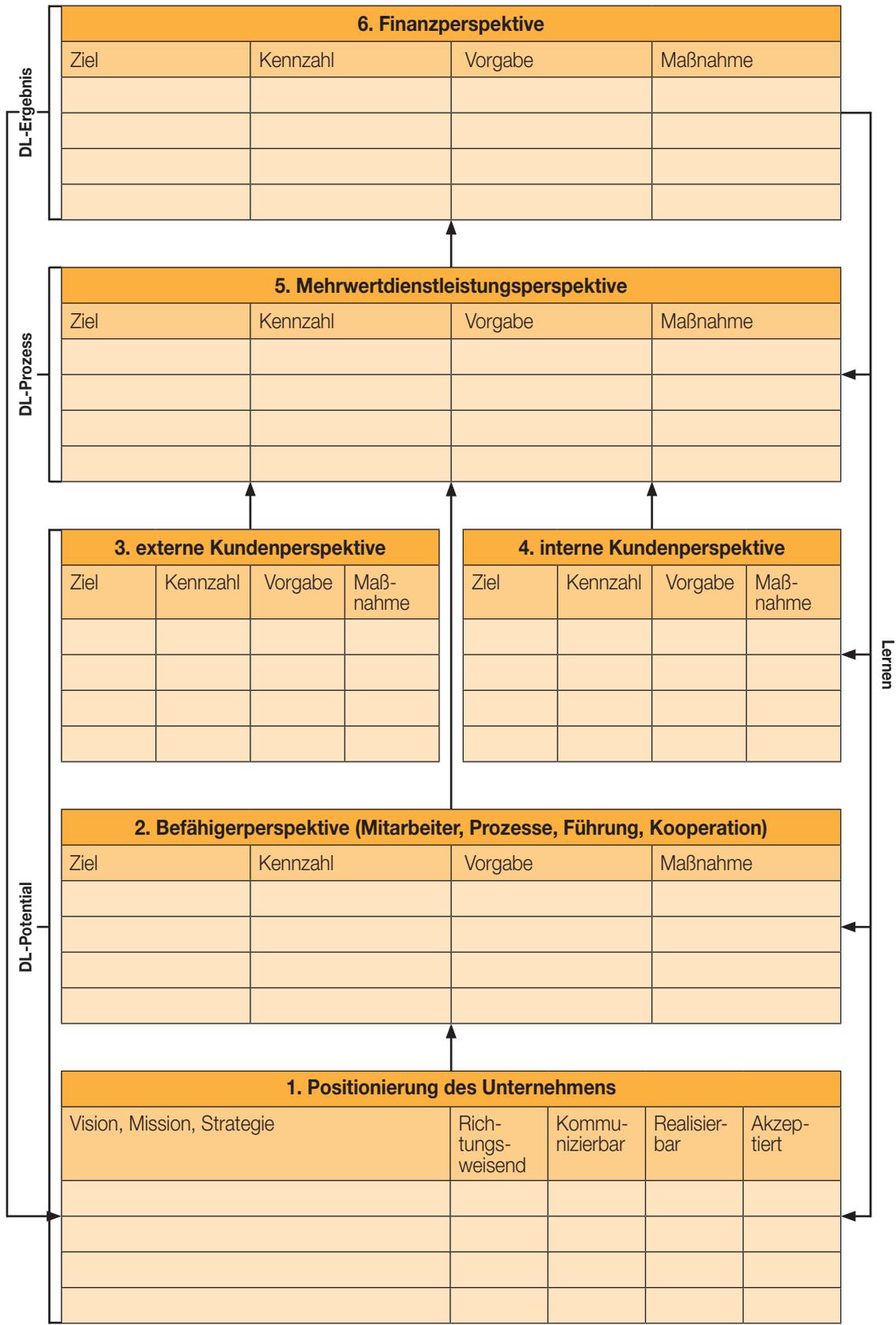


Abb. 3: „Haus-Darstellung“ des Service Navigators für KMU

Neben den internen Voraussetzungen, die das Unternehmen zur Erreichung seiner Ziele befähigen, ist der Blick auf die Kunden von zentraler Bedeutung für jeden Unternehmenserfolg. Der Service Navigator für KMU differenziert hier zwischen zwei Perspektiven:

### 3. Externe Kundenperspektive

Unter diesem Begriff ist die Sicht des Kunden auf das Unternehmen und dessen Dienstleistungen zusammengefasst. Hier werden Kenngrößen und Maßnahmen analysiert, die aus dem Blickwinkel der Kunden im direkten Kundenkontakt von Bedeutung sind. Zuerst handelt es sich dabei um die wahrgenommene Qualität aus Kundensicht und um die Kundenzufriedenheit.

### 4. Interne Kundenperspektive

Mit dieser Perspektive wird der Blickwinkel umgekehrt, und die Sicht des Unternehmens auf die Kunden steht im Vordergrund. Berücksichtigung finden jetzt all die Aktivitäten,

Zielgrößen und Maßnahmen, die für den Kunden nicht direkt wahrnehmbar, dennoch aber konkret auf ihn ausgerichtet sind. Hier spielen beispielsweise Fragen des angestrebten Anteils von Neu- oder Stammkunden bzw. gewerblichen oder Privatkunden an der Gesamtkundschaft eine Rolle.

### 5. Mehrwertdienstleistungsperspektive

Abweichend vom Grundmodell der Balanced Scorecard ist diese Perspektive ein Novum, das nur der Service Navigator für KMU enthält. Es handelt sich dabei um all die zusätzlichen Dienstleistungen eines Unternehmens, das es rund um seine Kernleistung aufbaut und vertreibt, gewissermaßen zusätzliche Dienstleistungen zur Absatzförderung der Kernleistung (vgl. Abb. 4). Der Begriff der Kernleistung umfasst allerdings nicht ausschließlich ein Produkt. Unterschieden wird hier zwischen dem klassischen Leistungsanteil – häufig bereits eine Mischung aus Produkt und Dienstleistung – und der ergänzenden, der erweiterten zusätzlichen Dienstleistung, der Mehrwertdienstleistung.



Abb. 4: Kernleistung und Mehrwertdienstleistung

## 6. Finanzperspektive

Sämtliche finanziellen Ergebnisse werden als ein Endergebnis in dieser Perspektive zusammengefasst. Mit der Finanzperspektive wird die finanzielle Leistung erfasst und ausgedrückt, die durch die Umsetzung von Vision, Mission und Strategie realisiert werden konnte. Diese Perspektive übernimmt gewissermaßen die Rolle eines Filters für die jeweiligen Ziele und Kennzahlen der anderen Perspektiven. Neben traditionellen Produktivitätsgrößen können hier beispielsweise weitere absolute und relative Finanzkennzahlen einfließen, etwa der Umfang der von einem Kunden verspätet gezahlten Forderung.

In einem ausschließlich für dieses Forschungsprojekt entwickelten Kompass-Modell (vgl. Abb. 5) wurde der Versuch unternommen, ein einprägsames Projekt-Logo bzw. eine Marke für den Service Navigator für KMU zu schaffen. Gleichzeitig soll mit dem im Uhrzeigersinn aufgebauten Kompass-Modell die grundsätzliche Logik der Vorgehensweise zur Entwicklung des Service Navigators für KMU auf ebenso einfache wie einprägsame Weise wiedergegeben werden. Wie in einem großen Unternehmens-Puzzle greift jeweils eine Perspektive in die andere – die Kennzahlen einer Perspektive bilden die Voraussetzung für eine weitere. Am Ende aber ergibt erst die Gesamtschau auf das aus sechs Einzelteilen bestehende Puzzle den für eine unternehmerische Bewertung und Entscheidung notwendigen Überblick.

### Erprobung

In einer aufwendigen Erprobungsphase, an der sich insgesamt 15 kleine und mittlere Unternehmen aus den verschiedensten Branchen und Regionen aktiv beteiligten, wurde das Instrumentarium „unter Vollast“ getestet, auf Herz und Nieren geprüft und permanent weiterentwickelt. Um unter den zeitlichen Beschränkungen einer Projektlaufzeit aussagefähige Ergebnisse zu bekommen, wurden sowohl retrospektive als auch prospektive Ansätze für den Einsatz des neuartigen Instrumentariums gewählt. Zum einen fand also ein meist mehrjähriger Blick in die Vergangenheit der Betriebe statt, wurden historische Kennziffern und Maßnahmen den jeweiligen Perspektiven zugeordnet und das Ergebnis mit der aktuellen betrieblichen Realität ins Verhältnis gesetzt.

Darüber hinaus entwickelten einige Unternehmer aus den Pilotbetrieben gemeinsam mit den Forschern noch einen „Unternehmens-Kompass“ für ihre künftige Entwicklung. Die Erfahrungen beider Vorgehensweisen wurden ausgewertet und führten zu einem „Feinschliff“ des Instru-

tariums. Am Ende dieser ersten Projektphase war das Messinstrument bereit für die zweite Phase, den Aufbau und die pilotartige Erprobung eines Coaching-Paketes für den bevorstehenden Transfer der Projektergebnisse in die betriebliche Realität.

Die vorliegende Broschüre präsentiert den neuartigen „Mittelstands-Kompass“ in seinen Details und seinen Wirkungsweisen im konkreten betrieblichen Kontext. Zu diesem Zweck folgt die Gliederung den einzelnen Perspektiven des Service Navigators für KMU und beleuchtet die Unternehmensporträts der 15 Pilotbetriebe unter Gesichtspunkten, die eine besondere Affinität zu einer dieser sechs Perspektiven aufweisen. So wird nicht einfach nur der jeweilige Betrieb mit seinen Kerndaten, seinen Kunden und seinem Dienstleistungs-Portfolio vorgestellt. Gleichzeitig wirft diese Struktur der Broschüre Schlaglichter auf die Stellen, an denen das jeweilige Unternehmen in ein außergewöhnliches, ein besonders enges Verhältnis zu einer der sechs Perspektiven tritt. Darüber hinaus, und dies ist der dritte Aspekt der vorliegenden Publikation, entstand als unmittelbare Konsequenz der intensiven Arbeit mit dem Projektgegenstand ausnahmslos in allen Pilotbetrieben der ersten Projektphase ein unmittelbarer, sehr konkreter Projektnutzen. Dieser betriebliche Nutzen wurde ebenfalls sorgfältig dokumentiert und erhält an dieser Stelle eine herausragende Präsentationsplattform.

Als zusätzlicher Service für den Leser wurden neben den Kontaktdaten der porträtierten Unternehmen die CR-Codes abgedruckt, mit deren Hilfe Smartphone-Benutzer die Information scannen und auf Wunsch sofort Zugriff auf die jeweilige Unternehmens-Website haben.

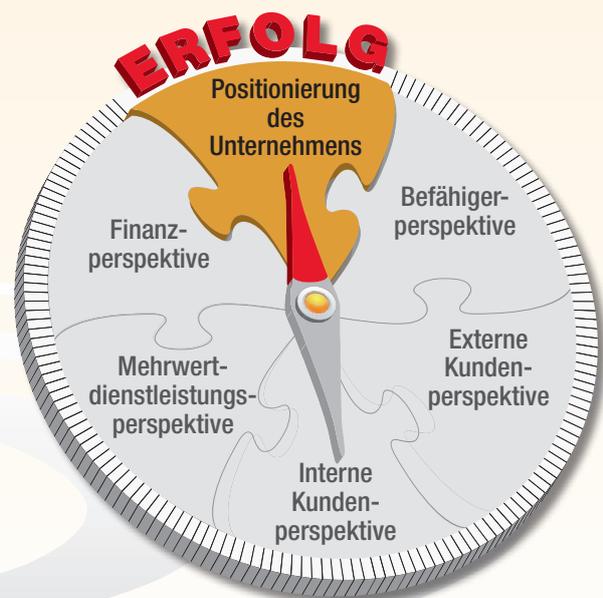
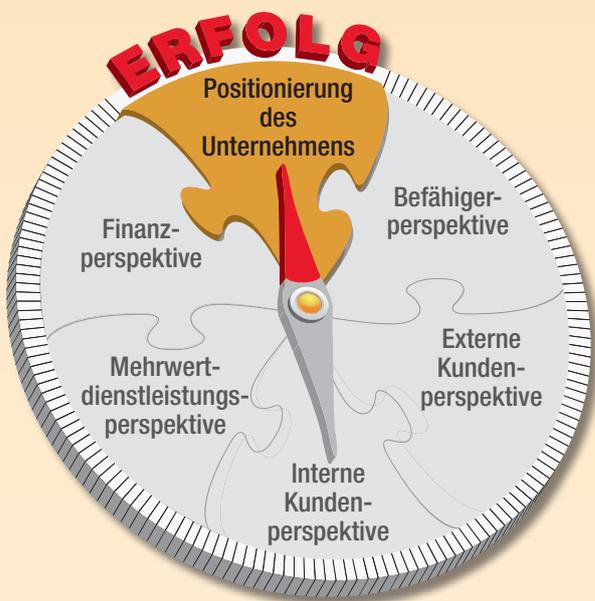


Abb. 5: Kompass-Modell des Service Navigators für KMU



## Borgmann Automobilhändler GmbH EINEN SCHRITT WEITER ALS DER KUNDE

Eine stetig wachsende Kundenzufriedenheit ist der Erfolg individuell entwickelter neuer Dienstleistungen der Borgmann Automobilhändler GmbH. – Der Mittelständler aus Krefeld hat damit ein Alleinstellungsmerkmal entwickelt und baut seine Position als kompetenter und verlässlicher Partner im Bereich Autohandel stetig aus.



„Wir wollen den Kauf eines Autos zum unvergesslichen Erlebnis für den Kunden machen“, sagt Hermann Borgmann jr. Gemeinsam mit Vater Helmut Borgmann führt er in dritter Generation die 1936 von seinem Großvater Hermann Borgmann in Krefeld gegründete Borgmann Automobilhändler GmbH. Das traditionelle mittelständische Familienunternehmen beschäftigt heute 185 Mitarbeiter und gehört in der Region zu den größten der Branche. Jährlich werden hier fast 5.500 Fahrzeuge verkauft, die Hälfte davon Neuwagen. 2011 erzielte das Unternehmen einen Umsatz von rund 95 Millionen Euro.

„Um uns im Wettbewerb absetzen zu können“, erläutert Borgmann jr., „wollen wir einzigartig werden, ein Alleinstellungsmerkmal entwickeln und so individuell wie möglich am Markt agieren.“ Das Problem sei, dass man sich als Autohändler auf einem sehr begrenzten Markt bewege. Deshalb müssten auch Randgebiete dieses Marktes – sowohl geographisch als auch im Produkt- und Dienstleistungsbereich – für das weitere Wachstum erschlossen werden. Dies solle in erster Linie durch neue Mitarbeiter und neue Dienstleistungen geschehen. Innerhalb der nächsten fünf Jahre, so das ehrgeizige Ziel, will das Unternehmen seine Präsenz als kompetenter und vertrauenswürdiger Partner im Bereich Autohandel in Krefeld verstärken.

Das moderne Autohaus mit seinem offenen, lichtdurchfluteten Gebäude aus Glas und Stahl bietet die gesamte VW-, Audi- und Nutzfahrzeug-Produktpalette an. Im Vordergrund des Traditionsunternehmens steht die professionelle und individuelle Beratung beim Kauf von Neu- und Gebrauch-

wagen. Die Kunden – rund 70 Prozent Firmenkunden und 30 Prozent Privatkunden – erhalten ein umfangreiches Portfolio an Finanzdienstleistungen angeboten: Finanzierung, Leasing, Versicherungen. Ergänzt wird dies durch maßgeschneiderte Dienstleistungen in den Bereichen Fuhrparkmanagement, Kfz-Reparatur und Fahrzeugaufbereitung. Eine Karosseriewerkstatt mit den dazugehörigen Leistungen und Inspektionen steht zur Verfügung. „Das alles ist heute längst selbstverständlich“, so Hermann Borgmann jr. „So wird man noch nicht einzigartig.“

Um dieses Ziel zu erreichen, betrachten die beiden Geschäftsführer des Autohauses ihre Ausgangsposition. „Unsere Produktivität wird schließlich im Service gemessen“, sagt Borgmann jr. „Es kommt nicht darauf an, unser Dienstleistungspaket ständig zu vergrößern, sondern exakt die Dienstleistungen zu entwickeln und anzubieten, die die Kunden wünschen. Individualität ist unser Schlüssel zum Erfolg.“ Damit dieser Schlüssel auch passt, setzen Helmut und Hermann Borgmann vor allem auf ihr Team. Sie wollen ein Höchstmaß an Kundenbindung durch Ausweitung der Kundenkontakte. Das bedeutet, die Verkäufer sind nicht mehr ausschließlich für den Kunden im Verkauf zuständig. Auch jeder Kunde im Servicebereich – immerhin rund 100 am Tag – soll künftig auf einen der insgesamt 25 Verkäufer treffen. „Wir haben in der jüngsten Vergangenheit deutlich mehr Personal eingestellt“, so Hermann Borgmann jr., „vor allem Meister und Verkäufer. So wollen wir für eine höhere Kundenzufriedenheit sorgen und aus dem Mehr an Kundenkontakten mehr Aufträge generieren, vor allem mehr Fahrzeugverkäufe.“

Zufriedene Kunden geben mehr Geld aus. Die beiden Geschäftsführer wissen das sehr genau und setzen in erster Linie auf eine sehr praxisnahe Weiterbildung ihrer Mitarbeiter. Neben den vom Hersteller vorgegebenen Schulungseinheiten konzentriert sich das Training vor allem auf die Entwicklung sogenannter Soft Skills. Hier fließen beispiels-

Geschäftsführer Helmut Borgmann und Hermann Borgmann (v.r.)



weise Ergebnisse aktueller Befragungen des Unternehmens über die Vorlieben und Erfahrungen ihrer Kunden ein. Mehr noch. Dieser individuelle Coachingprozess betrifft nicht nur die Verkäufer, sondern auch die Meister, die nun beispielsweise den Kunden am Rande einer Reparatur auf ein neues Dienstleistungsangebot des Unternehmens hinweisen. „Im Idealfall“, verrät der Firmenchef, „sind wir einen Schritt weiter als unser Kunde, indem wir ihm ein Angebot machen, dass ihm unbewusst schon länger ein Bedürfnis war.“

Der Erfolg gibt ihm recht. Die klar strukturierte und verständlich präsentierte Zusammenstellung eines Versicherungspakets für den Kunden ist eine Selbstverständlichkeit in der Borgmann Automobilhändler GmbH. Der Mehrwert dieser Dienstleistung aber liegt darin, dass der Verkäufer gleich auch die Kostenentwicklung für die gesamte Nutzungszeit des Fahrzeugs kalkuliert und dem Kunden damit vollständige Kostentransparenz auch in der Zukunft bietet. Drumherum wird noch ein attraktives Dienstleistungspaket mit Hol- und Bringdienst für Inspektionen oder Reparaturen sowie das Bereitstellen eines Mietfahrzeugs für diesen Zeitraum geschnürt, teilweise sogar als kostenloses Kundenbindungsprogramm. „Unsere Kunden nehmen diese zusätzlichen Dienstleistungen dankbar an“, resümiert Hermann Borgmann jr. „Jeder dritte Kunde, dem wir dieses Angebot unterbreitet haben, kaufte das Paket. Der Grund: Kostentransparenz. Das bildet Vertrauen, den Kauf ohne Reue und eine positive Mund-zu-Mund-Propaganda. Daraus erfolgt ein exzellenter Image- und Werbewert.“

## Der Projektnutzen

Der Service Navigator für KMU kam Hermann Borgmann jr. sehr gelegen. „Tradition ist keine Wachstumsgarantie“, sagt er. „Wir haben zwar einen guten Namen, wir sind bekannt in der Region, aber das ist eher Verpflichtung als ein sanftes Ruhekitzen.“ Im Tagesgeschäft gerate vieles zur Routine. Signale würden hin und wieder dabei übersehen, Signale, die mal als betriebliches Warnlicht blinkten, ein anderes Mal aber als Hinweisschild für Verbesserungen, ja sogar neue Wege. Das Ignorieren von Signalen, weiß der Unternehmer, könne auf Dauer gefährlich sein. „Das Instrumentarium, das uns während unserer Projektarbeit als Pilotbetrieb vorgestellt wurde, hilft in erster Linie, gegen diese Betriebsblindheit vorzugehen und auf dem richtigen Kurs zu bleiben.“

Besonders wichtig für ihn sei die Ausgangsperspektive. Der Unternehmer stellt nicht erst seit seiner Arbeit als Pilotbetrieb im ProDiK-Projekt regelmäßig die Positionierung seines Unternehmens auf den Prüfstand. Dies betrifft sowohl die übergeordneten, langfristigen Aspekte der Vision und der Strategie, aber ebenso auch den einzuschlagenden Weg und die Mission als den konkret zu verfolgenden Zweck des Unternehmens. Mit Unterstützung von Projektmitarbeitern des Lehrstuhls für Personal- und Unternehmensführung an der Universität Duisburg-Essen identifizierte Hermann Borgmann jr. schließlich drei strategische Teilpfade, die für



Kundendienstmeister Herr Hoss in der Kfz-Werkstatt

die Positionierung des Unternehmens von gravierender Bedeutung sind:

- **Erhöhung des Bekanntheitsgrades durch Präsenzsteigerung**
- **Erweiterung des Kundenstamms**
- **Erweiterung und Kommunikation des Angebotsportfolios**

Viele Projektergebnisse flossen unmittelbar und augenblicklich in die Führungsarbeit des Unternehmens ein und ermöglichten der Geschäftsleitung einen vom Tagesgeschäft unverstellten Blick auf vorhandene Potentiale. Schnell war klar, dass man durch einen gezielten Ausbau der Gebrauchtwagenabteilung und auch durch die Konzentration auf gewerbliche Kunden mit dem Nutzfahrzeugfuhrpark das Unternehmen deutlicher positionieren könne. „Vielfach haben wir die Bedeutung kleiner Gesten dem Kunden gegenüber wohl unterschätzt“, räumt Borgmann jr. ein.

Heute wartet man beispielsweise nicht mehr nur, bis der Kunde durch die Tür ins Autohaus tritt, sondern geht ganz bewusst auch den umgekehrten Weg. Das Borgmann-Team besucht regelmäßig seine Gewerbekunden, verschafft sich Eindrücke vom Fahrzeugeinsatz, sammelt Reaktionen auf die Leistungen des Autohauses, macht konkrete neue Dienstleistungsvorschläge, kurz, es präsentiert sich als „Kümmerner“. So wird aktiv und vor allem glaubwürdig der Anspruch erhoben, Kundenzufriedenheit als das eigentliche Kerngeschäft der Borgmann Automobilhändler GmbH zu betreiben. Damit entsteht ein unverwechselbares Alleinstellungsmerkmal.

## KONTAKT

### Borgmann Automobilhändler GmbH

Geschäftsführer:

Helmut Borgmann, Hermann Borgmann jr.

Blumentalstraße 151

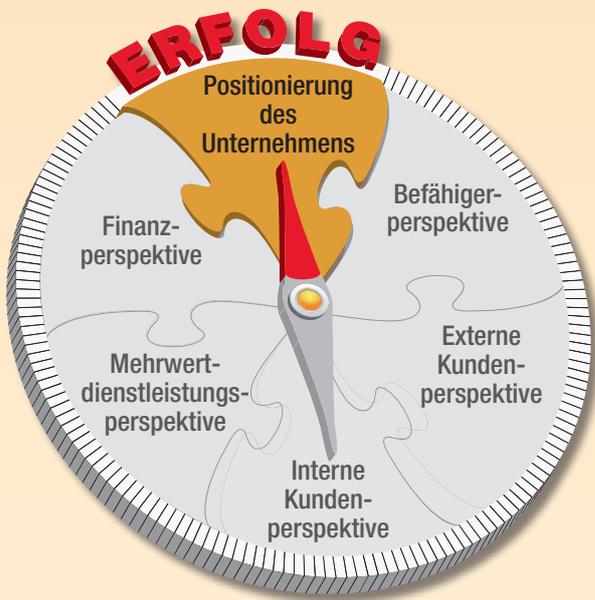
47803 Krefeld

Telefon: (02151) 7688-0

E-Mail: [info@borgmann-krefeld.de](mailto:info@borgmann-krefeld.de)

Homepage: [www.borgmann-krefeld.de](http://www.borgmann-krefeld.de)





## EnergieEinsparung Oberfranken GmbH DIE ZEITREISE DES „MISSIONARS“

Vom SHK-Betrieb zum Vertriebsunternehmen für energetische Gebäudemodernisierung – Heinrich Schimmel nutzt konsequent die unternehmerischen Chancen der Energiewende in Deutschland und bereitet sich mit dem System ECO auf die Rolle des Marktführers in der ganzheitlichen Gebäudemodernisierung von Altbauten vor.

**EnergieEinsparung  
| Oberfranken |**

Mancher Satz aus dem Munde von Heinrich Schimmel klingt wie ein Zitat aus einem Science-Fiction-Roman: „In der Nähe von Hof direkt neben der A 9 entsteht Energy City A9, das erste Gewerbegebiet in Europa, in dem sich ausschließlich Unternehmen ansiedeln, die mit Energieeffizienz zu tun haben.“ Hier sieht der Unternehmer aus dem oberfränkischen Hof seine künftige Heimat. Von hier aus will er künftig einen der größten Märkte erobern, die es hierzulande gibt. Rund 17 Millionen Wohngebäude und etwa vier Millionen gewerblich genutzte Nichtwohngebäude müssen in Deutschland nach und nach energetisch saniert werden.

„Kaum zu glauben“, so der Unternehmer, „dass es angesichts dieses gigantischen Volumens bisher nichts gab, das ein systematisches, strukturiertes Bearbeiten dieses Marktes zugelassen hätte.“ Dies sei jetzt vorbei, denn mittlerweile gebe es ein von ihm in sieben Jahren entwickeltes System zur ganzheitlichen energetischen Gebäudemodernisierung, das vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) gefördert wurde. Heinrich Schimmels EnergieEinsparung Oberfranken GmbH ist eine Plattform zur Umsetzung innovativer, energiesparender Gebäudemodernisierungssysteme in dieser Region. Fünf Mitarbeiter sind hier beschäftigt und erwirtschaften hauptsächlich durch ihre planerischen Leistungen einen Umsatz von rund 1,4 Millionen Euro im Jahr.

Heinrich Schimmels unternehmerische Zeitreise begann 1989 mit der Gründung einer Bad- und Heizungsfirma. Er weiß deshalb nur zu gut, wie unkoordiniert und unkontrolliert viele Kunden bei ihren Modernisierungsplänen vorgehen, und das beileibe nicht nur bei einer Badmodernisierung. Je umfangreicher die Planung, so scheint es, desto planloser die Investition. Da werde zuerst eine neue Heizungsanlage gebaut und anschließend Dach und Fenster erneuert. Ergebnis: Die Heizungsanlage ist bereits nach kurzer Zeit überdimensioniert und natürlich auch entsprechend teuer und somit unwirtschaftlich. „Mit etwas Nachdenken liegt die Lösung aber auf der Hand“, erläutert der Unternehmer. Fast immer gehe es entweder um die energiesparende

Gebäudehülle oder die energieeffiziente Anlagentechnik. Dabei müsse einfach nur beides zusammen betrachtet, geplant und danach Schritt für Schritt modernisiert werden. Systeme seien gefragt und keine Einzellösungen, weiß Heinrich Schimmel, eben sein System ECO.

„Mit dem System ECO koordinieren wir nicht einfach nur die handwerklich notwendigen Prozessabläufe“, sagt der Unternehmer. „Wir prüfen für den Kunden auch das Vorhandensein möglicher Fördermittel und erstellen einen individuellen Finanzierungsplan für ihn.“ Grundlage für bisher rund 300 auf Basis des Systems ECO renovierte Gebäude sei zunächst eine Planungsvereinbarung mit dem Kunden. „Wir führen zu Beginn einen Energiecheck durch, etwa so, wie der Arzt bei seinem Patienten eine Anamnese macht, um zu wissen, was ihm fehlt“, erläutert Heinrich Schimmel die Vorgehensweise. Im Anschluss daran erfolgt die Planung der Maßnahmen für Gebäudehülle und Anlagentechnik. Parallel dazu entstehen ein Budget- und Zeitplan zur Sicherstellung der Finanzierung sowie ein Zeitplan zur Realisierung der eigentlichen Baumaßnahme. Der Umfang der aktuellen Projekte, für die jetzt eine Finanzierung gesucht wird, beläuft sich auf rund 18 Millionen Euro.

Nach Ansicht des Energieexperten ist dies nur die Spitze des Auftrags-Eisbergs, denn der Gesetzgeber erhöhte über die Energieeinsparverordnung EnEV und den Gebäudeenergieausweis den Sanierungsdruck auf Immobilien-



Energetisch saniertes  
Gebäude in Hof



Heinrich Schimmel

Eigentümer. Der Hintergrund ist bekannt: Nahezu alle acht bis 12 Jahre verdoppelten sich bisher die Energiepreise. Künftig geht dies sehr wahrscheinlich noch viel schneller. Mit herkömmlichen Instrumenten und Einzelmaßnahmen wie Heizungsmodernisierungen, Regelanlagen usw. wird allein keine deutliche Effizienzsteigerung mehr möglich sein.

Die Vorteile seines Systems ECO verfehlen ihre Wirkung auf die Kunden nicht, sind sie doch sehr einleuchtend. Durch das Erkennen und Vernetzen von Anforderungen sowohl der energiesparenden Gebäudehülle als auch der energieeffizienten Anlagentechnik werden passgenaue, energieeffiziente Lösungen gefunden. Dazu gehört, dass die Vorgaben der neuen Energiesparverordnung EnEV – verantwortlich für Gebäudehülle und Anlagentechnik – nun erkannt und besser miteinander verknüpft werden können. „Nichts anderes tun wir“, summiert Heinrich Schimmel. „Wir vernetzen das Wissen beider Seiten und generieren für den Kunden das passende Energiesystem und die optimalen Förderprogramme mit einem bestmöglichen Zinssatz bei der Kapitalbeschaffung.“ Die Komplettbetreuung des Kunden von der Analyse bis zur Nachbetreuung z.B. der Anlagentechnik aus einer Hand ist dann so etwas wie das „Dienstleistungs-Sahnehäubchen“, damit der einmal erreichte Qualitätszustand auch über viele Jahre hindurch sichergestellt wird.

## Der Projektnutzen

„Wenn ich mein Ziel nicht kenne, ist jeder Weg falsch“, sagt Heinrich Schimmel und blickt auf seine unternehmerische Zeitreise vom einfachen SHK-Betrieb zum Experten für energetische Gebäudesanierung. „Dann kann ich mich nicht richtig positionieren.“ Entwicklung und Erprobung des Service Navigators für KMU im Rahmen seiner Tätigkeit als Pilotbetrieb im ProDiK-Projekt waren für ihn deshalb von größtem Nutzen. „Das ist ein ganz phantastisches Instrument“, sagt der Unternehmer. „Ich muss nur jede einzelne Perspektive mit meinen Kenngrößen und Informationen ausstatten und habe im Nu einen ordentlich ausgerüsteten Werkzeugkasten zur Hand, mit dem ich problemlos meinen aktuellen Status abfragen oder sogar ein neues Unternehmenskonzept erstellen kann.“

Mit der ersten Perspektive, der Positionierung des Unternehmens, hat er besonders intensiv gearbeitet. Je eindeu-

tiger die betrieblichen Daten auf das Wesentliche fokussiert würden, sagt er, desto deutlicher seien Mission, Vision und Strategie des Unternehmens zu erkennen:

- **Mission: Leistungen erstrecken sich auf die systematische Entwicklung und Betreuung aller Maßnahmen von der Anamnese über die Diagnose bis zur Finanzierung und kompletten Umsetzung der energieeffizienten Modernisierung von Bestandsgebäuden inklusive Nachbetreuung und Monitoring der Energieeffizienzmaßnahme**
- **Vision: Marktführer in der ganzheitlichen Gebäudemodernisierung von Altbauten, mit mehreren Energiekompetenzzentren auf Franchise-Basis überregional agierend**
- **Strategie: Anwendung des ganzheitlichen Systems ECO zur systematischen Steuerung des Prozessablaufs bei der Gebäudesanierung von Altbauten bei absoluter Termintreue und höchster Qualität**

„Ich komme mir nicht selten selbst als Missionar vor“, lacht Heinrich Schimmel, „vor allem, wenn es um den einen oder anderen meiner Projektbeteiligten geht.“ Schimmel ist heute der Chefkoordinator des Systems ECO, der Prozessmanager, der sämtliche Abläufe rund um das Bauprojekt plant, koordiniert und kontrolliert. Schließlich will er sein Netzwerk aus Unternehmen und Dienstleistern aus ganz Deutschland permanent erweitern. Nicht jeder Netzwerkpartner, sagt er, verstehe eben gleich auf Anhieb, welche Chancen ihm die Mitarbeit auf dem wohl wichtigsten neuen Markt in Deutschland eröffne, um hier seine Dienstleistungen rund um den Energieeffizienzmarkt anzubieten. Heinrich Schimmels Ziel ist klar: „Ich möchte das System ECO als überregionale Marke am Markt etablieren und über Franchisepartner bundesweit in die einzelnen Regionen gehen.“ Der Grundstein dafür sei bereits gelegt. Nachdem die Planung für das „Energiekompetenz Centrum Mitteldeutschland ECO“ mit seinem Netzwerk aus bis zu 40 Unternehmen abgeschlossen ist, stehen in Hannover, Würzburg und Stuttgart weitere mögliche Partner bereit. Da steht einem Umzug wohl nichts mehr im Wege, wenn in Energy City A9 die ersten Gebäude bezugsfertig sein werden.

## KONTAKT

### EnergieEinsparung Oberfranken GmbH

Geschäftsführer: Heinrich Schimmel

Stephanstraße 7

95032 Hof

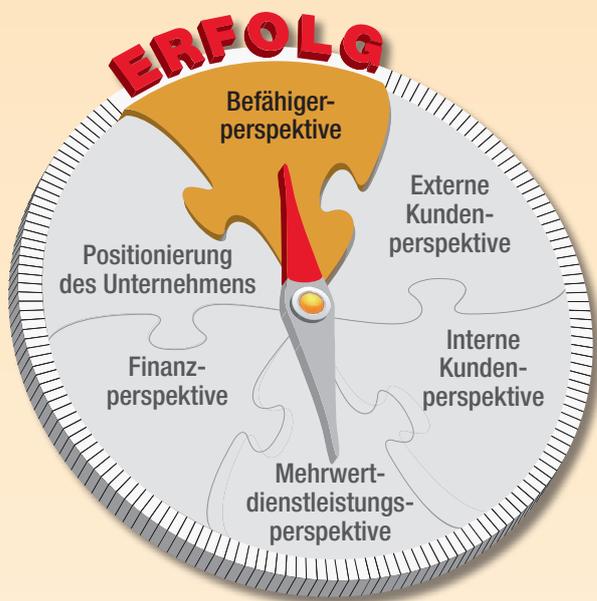
Telefon: (09281) 78800

E-Mail: [info@system-klimaktiv.de](mailto:info@system-klimaktiv.de)

Homepage: [www.system-klimaktiv.de](http://www.system-klimaktiv.de)

[www.gesa.de](http://www.gesa.de)





## Dachdeckermeisterbetrieb Koch „WUNSCHKONZERT“ FÜR ALLE MITARBEITER

**Q**ualität durch Qualifikation ist das Motto des Dachdeckermeisterbetriebs Koch. – Das Unternehmerehepaar Heinrich Koch und Heike Waldhoff-Koch legt mit hochmotivierten und fachkompetenten, eigenverantwortlich handelnden Mitarbeitern die Grundlage für ein erfolgreiches Empfehlungsmarketing.



Den Morgenkaffee nehmen Heike Waldhoff-Koch und ihr Ehemann Heinrich Koch auch am Wochenende nicht selten im Büro ein. Das Unternehmerehepaar versteht sich uneingeschränkt als Dienstleister und richtet sich bei den Beratungsterminen strikt nach den Wünschen des Kunden. „Wenn wir am Sonnabend oder am Sonntag einen Kunden beraten“, weiß Dachdeckermeister Heinrich Koch, „dann wird das ganz oft ein Auftrag, denn der Kunde sagt sich: Dieser Betrieb ist sogar sonntags für mich da. Ein solches Entgegenkommen wird eben häufiger honoriert.“ Die Rechnung scheint aufzugehen. Bis zum Jahr 2009 verdreifachte sich der Umsatz des Betriebs. Auch in den letzten drei Jahren setzte sich diese positive Ertragsentwicklung fort.

Der Dachdeckermeisterbetrieb Koch in Warburg-Ossendorf wurde 1998 gegründet und ist mit sechs Mitarbeitern sehr flexibel. „Wir haben uns auf den Privatkundenbereich konzentriert“, erklärt der Unternehmer, „und bieten alle Arbeiten und Verschönerungen rund um die gesamte Gebäudehülle an.“ Das reicht von der Dachdämmung bis zur Fassadenverkleidung, dem Anbringen von Schiefer- oder Eternitplatten usw. Vor allem die hohe Beratungsintensität unterscheidet diesen Handwerksbetrieb von seinen Wettbewerbern. Eine hohe Fachkompetenz und eine entsprechende Weiterbildungskultur sind notwendig, um Kunden optimal beraten zu können. Heinrich Koch beispielsweise hat gerade eine Qualifikation zum Gebäudeenergieberater abgeschlossen. Er ist auch für die fachliche Qualifikation der Mitarbeiter zuständig. Zusammen mit seiner Frau kümmert er sich intensiv darum, dass sich seine Mitarbeiter weiterbilden, und zwar häufig und vor allem regelmäßig. „Qualität durch Qualifikation ist unser Motto“, sagt Heike Waldhoff-Koch, „denn Qualität spricht sich schnell herum und ist die Grundlage für unser sehr erfolgreiches Empfehlungsmarketing.“

Qualität und Produktivität sind untrennbare Faktoren für den unternehmerischen Erfolg. Damit dies funktioniert, haben die Unternehmer ein System für das Qualitätsmanagement auf ihren Baustellen etabliert. Dazu gehört die Festlegung eines Verantwortlichen für jede Baustelle. Dazu

gehören Tagesprotokolle einschließlich der Arbeitszeitznachweise. Dazu gehört eine reibungslose Koordination der Materialanlieferung. Und dazu gehört auch die Sensibilisierung der Mitarbeiter für die speziellen Aufgaben und Abläufe, ja sogar für Arbeitszeiten und Arbeitskosten. „Trotz unserer geringen Größe führen wir regelmäßige Mitarbeiterbesprechungen durch, in denen wir auch die wirtschaftliche Entwicklung unseres Unternehmens darstellen“, erläutert Heike Waldhoff-Koch. „Wir möchten, dass unsere Mitarbeiter nicht einfach nur ihre Stunden auf einer mehr oder weniger auswechselbaren Baustelle abarbeiten, sondern dass sie unternehmerisch denken. Die wichtigste Voraussetzung dafür ist eine entsprechende Unternehmenskultur mit den entscheidenden Eckpfeilern Transparenz, Beständigkeit, Delegation von Verantwortung sowie Vertrauen und eigenverantwortlichem Arbeiten.“

Als „Ihr Partner für Qualität“ hat sich der Betrieb ein Image als zuverlässiger, kompetenter und freundlicher Partner für den Bauherrn erarbeitet. Fachkompetenz und tadellose Umgangsformen des gesamten Teams sorgen dafür, dass die Bauherren sie gerne weiterempfehlen. Schon früh haben die Unternehmer auf zusätzliche Teamunterweisungen gesetzt, um die Mitarbeiter für den Auftritt beim Kunden fit zu machen. Immer häufiger hat der „Small talk“ mit dem Bauherrn heute ganz unmittelbare betriebswirtschaftliche Konsequenzen, beispielsweise dann, wenn das Gespräch auf das reparaturbedürftige Dach oder die bröckelnde Fassade eines benachbarten Schuppens kommt. Die Mitarbeiter halten mittlerweile zielgerichtet Ausschau nach möglichen neuen Aufträgen und unterstützen so das Unternehmerehepaar.

Dies aber ist nur ein Grund für das kontinuierliche Wachstum des Unternehmens. Der Aufbau neuer Dienstleistungen ist ein weiterer. „In unserem Metier“, so der Firmenchef, „sind wir stark von der Witterung abhängig und müssen unseren Jahresumsatz in nur neun Monaten verdienen. Deshalb suchen wir nach neuen Geschäftsfeldern für die Wintermonate, und das sind natürlich hauptsächlich

Dienstleistungen rund um unser Kerngeschäft.“ Mit der neuen Bauverordnung zur Dachbodendämmung etwa eröffnet sich ein neues Betätigungsfeld. Abdichtungsarbeiten mit Flüssigkunststoff sind eines der Spezialgebiete des Betriebs, nicht zuletzt dank entsprechender Weiterbildungen.

„Unsere Mitarbeiter sind unser entscheidendes Kapital“, erklärt Heinrich Koch. „Die wichtigste Aufgabe für uns als Unternehmer ist es deshalb, unsere Leute zu befähigen, nicht nur ihre Aufgaben immer besser, sondern auch ständig neue Aufgaben lösen zu können.“ Weiterbildungen wie Fragen des Arbeitsschutzes sind eine Pflicht. Zusätzlich aber führt die Unternehmerin Entwicklungsgespräche mit jedem der sechs Mitarbeiter, an deren Ende ein sehr individueller Weiterbildungsplan für das Jahr festgelegt wird. Dieses sogenannte „Wunschkonzert“ ist sicher etwas ganz Besonderes für einen Handwerksbetrieb, noch dazu für einen Betrieb dieser Größe. Und wahrscheinlich ist es genau diese Einstellung zum Lernen als der entscheidenden Grundlage für fachliche Qualität und gelebte Kundennähe, die den Betrieb so erfolgreich macht.

## Der Projektnutzen

„Lernen muss Spaß machen, damit es Früchte trägt“, sagt Heike Waldhoff-Koch. Diese Erkenntnis hat sie nicht erst seit ihrer Mitarbeit im ProDiK-Projekt verinnerlicht. Als Diplom-Ökonomin ist ihr auch das Modell der Balanced Scorecard und damit eine der Ausgangsvoraussetzungen des Service Navigators für KMU wohlvertraut. Sie sei dank der Projektstätigkeit stärker für die Zusammenhänge sensibilisiert worden, die die verschiedenen Perspektiven im Produktivitätsmanagement erkennen lassen. Wiedergefunden hat sie ihre Unternehmensphilosophie vor allem in der Befähigerperspektive. Im Mittelpunkt steht dabei natürlich das „Wunschkonzert“.

„Unsere Mitarbeiter müssen verstehen, dass der Erfolg des Betriebs und damit letztendlich auch die Sicherheit ihrer Arbeitsplätze nicht zuletzt von ihrer Qualifikation abhängen“, sagt die Firmenchefin. Das bedeute für das Unternehmer Ehepaar vor allem, Transparenz zu schaffen, den Mitarbeitern klar zu machen, welche konkreten Vorteile eine bestimmte Weiterbildung habe. Dazu werden die Stärken und Neigungen jedes einzelnen Mitarbeiters ermittelt und auch die Bereitschaft für weniger geliebte Qualifikationsthemen gefördert. Mitarbeiterbesprechungen nutzen die Unternehmer als Plattform für einen regelmäßigen Wissenstransfer, indem sie die Mitarbeiter ermuntern, an dieser Stelle ihr neues Wissen zu präsentieren. „Auch eine gelebte Fehler-toleranz gehört dazu“, ergänzt Heinrich Koch. „Wer ständig Angst hat, Fehler zu machen und deren negative Folgen fürchten muss, kann sein Potential nicht entfalten.“

Die beiden Unternehmer fanden es faszinierend zu beobachten, welche unmittelbaren und vielfältigen Konsequenzen die zielgerichtete Befähigung ihrer Teammitglieder auf



In luftiger Höhe: das Team des Dachdeckermeisterbetriebs Koch



Heinrich Koch und Heike Waldhoff-Koch mit ihrem Dachmodell

die anderen Perspektiven hatte. In einer retrospektiven Schau des Service Navigators für KMU über die vergangenen drei Jahre erkannten sie mit Hilfe einiger ausgewählter Betriebskennziffern eine Fülle konkreter Probleme, die sie augenblicklich als künftige Aufgabenstellungen definierten.

Optimierungsergebnis 1: Bisher waren Kundengespräche zu „techniklastig“. Um die Details einfacher und verständlicher für die Kunden darzustellen, fertigten die Unternehmer ein Dachmodell zur Veranschaulichung an. Hier sind die technischen Details so dargestellt, dass die Kunden einzelne Schritte bzw. Abläufe nachvollziehen können.

Optimierungsergebnis 2: Seit kurzem werden die Umsatzerlöse nach Kategorien und Leistungsinhalten ermittelt, wird eine detaillierte Budgetplanung vorgenommen. Erstmals findet eine alle Faktoren umfassende Analyse der wirtschaftlichen Entwicklung statt, entsteht ein Controllingsystem.

## KONTAKT

### Dachdeckermeisterbetrieb Koch

Heinrich Koch und Heike Waldhoff-Koch

Ohmweg 21

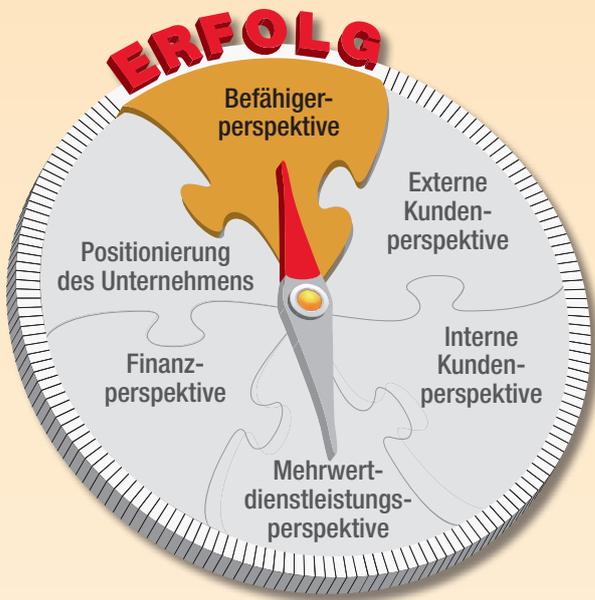
34414 Warburg-Ossendorf

Telefon: (05642) 8783

E-Mail: [info@dachdecker-koch.de](mailto:info@dachdecker-koch.de)

Homepage: [www.dachdecker-koch.de](http://www.dachdecker-koch.de)





DEKRA Material Testing GmbH

## DIE PECH-UND-SCHWEFEL-PHILOSOPHIE

Eine Unternehmenskultur ist mehr als nur eines von mehreren Steuerungselementen für die Personalentwicklung. – Unter den komplizierten Bedingungen eines Unternehmerwechsels gelang es Michael Böhnke, seine Mitarbeiter erfolgreich an das Unternehmen zu binden und sie gleichzeitig zu Höchstleistungen zu befähigen.



Platon und Aristoteles, Descartes und Hegel sind als Philosophen durchaus bekannt – Pech und Schwefel dagegen nicht. Das liegt wahrscheinlich daran, dass erstere durch ihr Werk berühmt wurden, letztere aber nur durch ihre Wirkung auffallen. Genau deshalb hält Michael Böhnke sehr viel von den Philosophen Pech und Schwefel. „Mit unserem Team machen wir Unmögliches möglich“, sagt der Geschäftsführer der DEKRA Material Testing GmbH aus Duisburg. „Unsere Mitarbeiter halten zusammen wie Pech und Schwefel. Wenn die Gas geben, dann fahren wir die ganz großen Aufträge.“ Ausschlaggebend für dieses geradezu überschwengliche Lob eines leitenden Mitarbeiters ist nach den Worten von Michael Böhnke die sogar für den deutschen Mittelstand außergewöhnliche Unternehmensphilosophie, eben seine Pech-und-Schwefel-Philosophie.

Dabei standen die Zeichen anfangs eher ungünstig. Vor fünf Jahren wurde die im Jahr 1974 gegründete ZWP Werkstoffprüfung Peters GmbH & Co. KG vom DEKRA-Konzern übernommen. „Wir waren zu diesem Zeitpunkt schon selbst auf der Suche nach einem Investor, weil wir als erfolgreiches, mittelständisches Unternehmen keine Expansionsmöglichkeiten mehr hatten“, sagt Böhnke, der seit 2002 schon bei ZWP als Geschäftsführer tätig war. Das Unternehmen hatte sich als unabhängiger Dienstleister für Materialprüfung, Bauüberwachung und Qualitätssicherung längst einen Namen gemacht. Seit 2005 wuchsen die jährlichen Umsatzzahlen von 4,9 Millionen Euro stetig und erreichten 2011 über zehn Millionen Euro. Dennoch hatte das Unternehmen schwer an seiner eigenen Geschichte zu tragen.

Noch zu Beginn der 80er Jahre partizipierte ZWP vom schnellen Aufstieg der Atomkraftwerke. Zu seinen Hauptaufgaben zählten die Prüfung und Wartung der während der Bauphase und der anschließenden Betreibung der AKWs verwendeten Werkstoffe. Damit deckte das Unternehmen eine gewinnbringende Nische auf dem Markt der Werkstoffprüfung ab. Allerdings war es stark abhängig von den Auswirkungen der durch politische Veränderungen

bedingten Kehrtwende in der Atompolitik zu Ende der 80er Jahre mit Stilllegungen und Baustopps als Folge der landesweiten Anti-AKW-Bewegung. Das hatte nicht nur für ZWP Konsequenzen. Branchenweite Entlassungen und Kurzarbeit von mehr als 80 Prozent waren die Folge. ZWP kämpfte gegen die Insolvenz und musste 190 seiner 250 Mitarbeiter entlassen.



Geschäftsführer  
Michael Böhnke

Anschließend investierte ZWP vor allem in den Ausbau einer zu dieser Zeit sich schnell weiterentwickelnden Technik, der zerstörungsfreien Werkstoffprüfung, und legte damit den Grundstein für einen neuen Aufstieg. Bei dieser Prüftechnik konnte das Werkstück nach erfolgreicher Prüfung wieder verwendet oder weiter betrieben werden. „Heute machen wir rund 90 Prozent unseres Umsatzes mit zerstörungsfreien Prüfmethoden“, erläutert Michael Böhnke. Dazu zählen Verfahren wie Ultraschall-, Röntgen- oder Oberflächenrissprüfungen. Darüber hinaus war ZWP einer der ersten Betriebe der Branche, der beide Dienstleistungen aus einer Hand anbot und rasch viele Stammkunden fand. Trotzdem lagen dunkle Schatten über dem Unternehmen. Und das hatte in erster Linie seine Ursachen in Fragen der Personalentwicklung.

Mit dem professionellen Ruinieren von Prüfständen im Rahmen der zerstörenden Werkstoffprüfung befasst sich das in drei Jahren zu erlernende Berufsbild des Werkstoffprüfers Physik oder Metallprüfung. „Bei uns sind das gerade einmal sieben Leute von insgesamt 131, die Anfang 2012 bei uns arbeiteten“, ordnet Michael Böhnke diese Größenordnung ein. Für die Mitarbeiter, die 90 Prozent des Umsatzes mit der zerstörungsfreien Werkstoffprüfung erzielen, gibt es keinen Ausbildungsberuf, sondern lediglich ein wenn auch

sehr ausgefeiltes Weiterbildungssystem. In einem dreistufigen Qualifizierungssystem kann man sich vom Materialprüfer nach DIN EN 473 Stufe I bis zur Prüfaufsicht Stufe III zertifizieren lassen. Das ist langwierig, und das ist teuer. „Hochqualifizierte Mitarbeiter sind kostbar und werden gewissermaßen in Gold aufgewogen“, sagt Michael Böhnke.

Seltsamerweise steht dies in krassem Gegensatz zu den Marktgepflogenheiten. In der Branche handele es sich nach Auskunft des Experten im wesentlichen um einen Hire-and-fire-Markt. Kam im November schlechtes Wetter und gingen deshalb die Aufträge zurück, wurden Mitarbeiter entlassen und im Frühjahr mit einsetzender Auftragsflut wieder neu eingestellt. „Wir waren damals der erste Dienstleister der Szene, der zu Weihnachten keine Kündigungen verteilte“, erklärt Böhnke. „Statt dessen haben wir Zeitarbeitskonten eingeführt und die Mitarbeiter bei uns behalten. Wir haben kompromisslos auf Konstanz gesetzt.“ Als die Branche in den Jahren 2007 und 2008 einen Boom mit Zuwächsen von 50 Prozent und mehr erlebte, drohte überall das Gespenst der Abwerbung. Die ZWP-Mitarbeiter, zu diesem Zeitpunkt sogar noch in der nicht gerade unproblematischen Übergangsphase in den DEKRA-Konzern und von Zweifeln und Zukunftssorgen in ganz besonderem Maße geplagt, blieben an Bord, ausnahmslos.

„Unser Mitarbeiter ist unser wichtigstes Kapital“, sagt Michael Böhnke. „Wenn einer geht, dann nimmt er in der Regel auch einen Kunden mit, einmal ganz abgesehen von dem Know-how, das er in all den Jahren seiner Tätigkeit in der betrieblichen Praxis erworben hat.“ Ihm ist es gelungen, durch eine Firmenpolitik der offenen Tür – und das hat er wörtlich gemeint – und der offenen internen Kommunikation das Gefühl eines Miteinanders zu erzeugen. „Immer stand einer für den anderen ein“, sagt Böhnke. „Und, ganz wichtig, ich stand hinter einer Entscheidung, wenn sie einmal getroffen wurde und habe jedem einzelnen meiner Leute kompromisslos den Rücken gestärkt.“

## Der Projektnutzen

„Es braucht Jahre, um eine Unternehmenskultur zu verinnerlichen“, weiß Michael Böhnke, „erst recht, wenn immer wieder neue Mitarbeiter zu integrieren sind.“ Für ihn war die Begegnung mit dem Service Navigator für KMU deshalb mehr als nur eine interessante Erweiterung seines betriebswirtschaftlichen Horizonts. „Für mich war dies der Anlass, ein systematisches Anreizsystem für die Mitarbeiter zu entwickeln, um ihnen zu zeigen, dass sie sich im Unternehmen wohlfühlen sollen und gern zur Arbeit kommen“, erklärt er. So sehen die Ziele dieses Systems aus:

- **dauerhafte Bindung zufriedener Mitarbeiter**
- **Schaffung der Grundlagen für den schnelleren Erfolg neu eingestellter Mitarbeiter**
- **Aufbau einer Zusatzvergütung für langjährige Mitarbeiter**



Mitarbeiter beim Messen einer Rohrleitung

- **Gewährung von Zusatzurlaub**
- **Modernisierung der Betriebsräume**

Neben diesem konkreten Ergebnis einer intensiven Beschäftigung mit den sechs Perspektiven des neuartigen Instrumentariums war es der Blick auf die Befähigerperspektive, die Michael Böhnke hauptsächlich interessierte. Natürlich sei es sehr reizvoll, ein Instrumentarium zu entwickeln, um die Effizienz von Dienstleistungen messen und sie eventuell sogar steigern zu können. Gerade in einem kleinen oder mittleren Betrieb mache man schließlich alles, um neue Stellschrauben zu finden. Und natürlich sei es in diesem Zusammenhang sehr hilfreich, die geeigneten Kennzahlen und Maßnahmen zusammenzuführen, bereits abgeschlossene betriebliche Entscheidungen zu überprüfen und neue Wege vorzubereiten. „Alles keine Frage“, meint er. „Aber was ich ohne Zahlen und exakt definierte betriebliche Erfolgskriterien tun kann, um Mitarbeiter zu binden und zu Höchstleistungen zu motivieren, das lässt sich nun einmal nicht in Formeln pressen. Das setzt sowohl die Bereitschaft als auch die Befähigung von Führungskräften voraus, ihre Mitarbeiter verstehen zu wollen und ihnen Rahmenbedingungen zu schaffen, unter denen sie zur Höchstform auflaufen.“ In diesem Sinne habe er auch seine Pech- und-Schwefel-Unternehmensphilosophie als einen wenn auch kleinen und schwer messbaren Bestandteil des Mittelstands-Kompasses Service Navigator für KMU begriffen.

## KONTAKT

### DEKRA Material Testing GmbH

Mausegatt 12

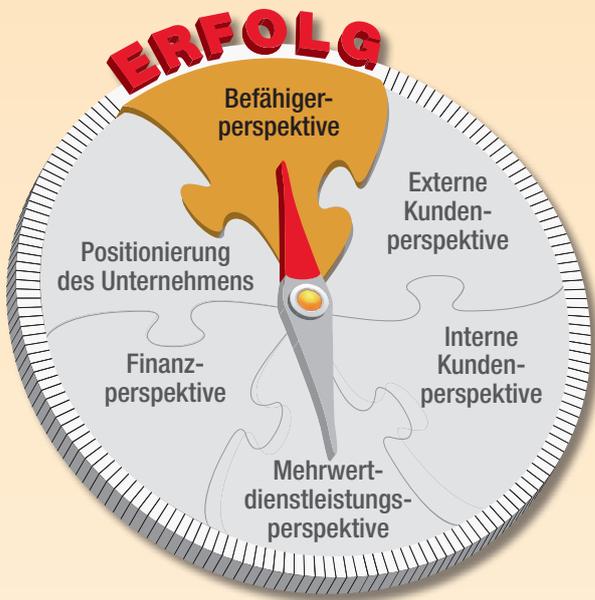
47228 Duisburg

Telefon: (02065) 99740

E-Mail: [materialtesting@dekra.com](mailto:materialtesting@dekra.com)

Homepage: [www.dekra-materialtesting.com](http://www.dekra-materialtesting.com)





IMS Gesellschaft für Informations- und Managementsysteme mbH

## DIE STELSCHRAUBEN DER „ALLESKÖNNER“

Mit einem umfangreichen und individuellen Beratungsangebot bindet die IMS Gesellschaft für Informations- und Managementsysteme mbH ihre Kunden in Deutschland und Europa – Eine Umorganisation als Folge der Projektarbeit befähigt jetzt das Unternehmen zu weiterem Wachstum auf neuen Märkten und höherer Produktivität.



„Wir müssen alles können“, lautet die Antwort von Christian Bernhart, wenn man ihn nach den Aufgaben seines Unternehmens befragt. Er ist Geschäftsführer der IMS Gesellschaft für Informations- und Managementsysteme mbH, einem mittelständischen Software- und Beratungsunternehmen mit Sitz in Dinslaken. 1987 gegründet, stellt es ein speziell entwickeltes Informations- und Managementsystem IMSware her. Bei dieser Software handelt es sich um ein universell einsetzbares Werkzeug für das Gebäudemanagement. Aktuell kommt es in Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen zum Einsatz, wird von Banken und Versicherungen genutzt und in Kommunen, Kliniken und Bildungseinrichtungen, in Medienanstalten, auf Flughäfen oder in Ministerien verwendet. Christian Bernhart: „Vom Mietrecht über Energieabrechnungen, das Umzugsmanagement oder eine Reinigungsausschreibung bis hin zu kaufmännischen Abläufen – wir haben 50 unterschiedliche Module und natürlich auch die entsprechenden Fachleute bei uns im Haus. Wir müssen eben alles können.“

IMS bietet individuelle, modularisierte Lösungen, die gezielt auf die konkreten Kundenbedürfnisse abgestimmt sind und komplexe Prozessabläufe standardisieren und steuern können. Das aus 65 Mitarbeitern bestehende Expertenteam hat sich vor allem auf das Immobilienmanagement sowie

das Kabel- und Netzwerkmanagement spezialisiert und bietet insbesondere den Kommunen diverse immobilienbezogene Softwarelösungen an. Darüber hinaus führt der Softwareentwickler Netzwerkdokumentation sowie Software und Beratung in den Bereichen Billing & Accounting, insbesondere auch die Abrechnung von Diensten wie die Telefonie oder die Steuerung komplexer Telefonanlagen in seinem Angebot. Mit der Beratung von Kirchen, Krankenhäusern und sozialen Einrichtungen hat IMS neue Zielgruppen erschlossen. „Wir wachsen sehr schnell“, so Christian Bernhart. „In 2011 haben wir etwa fünf Millionen Umsatz gemacht, zehn Prozent mehr als im Vorjahr.“

Rund 70 Prozent des Umsatzes resultieren aus reiner Dienstleistungstätigkeit, sind die unmittelbare Konsequenz eines intensiven und individuellen Kundenmanagements. „In der Beratung unserer Kunden sehen wir neben dem Verkauf unserer Software das eigentliche Kerngeschäft“, erläutert Christian Bernhart. „Schließlich wollen wir mit unseren individuellen Lösungen zu einem reibungslosen Ablauf des Geschäftsalltags unserer Kunden beitragen. Das setzt selbstverständlich eine kompetente Beratung voraus.“ Diverse Serviceleistungen sowie Schulungen und zusätzliche Beratungen im alltäglichen Softwaregebrauch komplettieren deshalb das „Rundum-Sorglos-Paket“ von IMS. Risiken in

Meeting bei IMS





**Geschäftsführer  
Dr. Christian Bernhart**

Bernhart auf, „sondern wir steigern die Akzeptanz von Veränderungen, indem wir die Mitarbeiter unseres Kunden sehr behutsam, aber auch sehr bestimmt an die neue Software und die damit einhergehenden Veränderungen heranführen. Kurz, wir sorgen dafür, dass unsere Kunden zusammen mit dem neuen System wachsen.“

Über 6.500 Nutzer in Deutschland, Europa und inzwischen auch im Nahen Osten wuchsen und wachsen so mit ihren individuellen Problemlösungen zusammen. In regelmäßigen Anwendertreffen regt IMS die Kommunikation dieser Kunden an und legt dabei insbesondere Wert auf eine interaktive Teilnahme der Anwender. So werden beispielsweise Vortragsthemen erst am Tag des Treffens selbst durch die Anwender festgelegt, um eine möglichst interessante und vor allem aktuelle Diskussion zu gewährleisten. Das rasche Wachstum des Software- und Beratungsunternehmens hat ganz sicher auch damit zu tun, dass das IMS-Team den Kunden mit seiner neuen Softwarelösung nicht allein im Regen stehen lässt. „Eine qualifizierte und einfühlsame Beratung schafft Vertrauen und zufriedene Kunden“, weiß Christian Bernhart. „Da bleibt es irgendwann nicht aus, dass wir mit unserer Dienstleistungskompetenz auch neue Märkte anvisieren. Mittlerweile sind wir nicht nur in Deutschland, sondern auch in der Schweiz und in Österreich aktiv und visieren Ungarn und den arabischen Raum als neue Märkte an.“

Genau hier liegt auch der sprichwörtliche Hase im Pfeffer. Die größte Schwierigkeit für das Unternehmen besteht für Christian Bernhart im Mangel an hochqualifiziertem Personal. „Wie kommen wir an gut ausgebildete neue Mitarbeiter“, lautet deshalb seine wichtigste Frage. Eine Antwort besteht darin, dass IMS längst selbst ausbildet, aktuell drei angehende Fachinformatiker für Anwendungsentwicklung.

## Der Projektnutzen

„Die Arbeit als Pilotbetrieb im ProDiK-Projekt hat unserem Unternehmen einen spürbaren Schub verliehen“, fasst Christian Bernhart zusammen. Vor dem Hintergrund des rasch expandierenden Unternehmens fesselten die verschiedenen Aspekte der Befähigerperspektive mit ihren unmittelbaren Konsequenzen für die Unternehmensorgani-

ation seine ganz besondere Aufmerksamkeit. Dabei seien die Unternehmensstrukturen zwar nicht neu erfunden worden, doch habe man eine ganze Reihe neuer Stellschrauben entdeckt. Und nun habe man an einigen gedreht. „Wir haben unsere Projektarbeit zum Anlass genommen, intensiver als bisher unser Netz von Partnern zu erweitern“, sagt er. Das Ergebnis: Heute gibt es als unmittelbare Konsequenz aus der ProDiK-Projektarbeit neue Partner in Ungarn und Dubai, die bei der Erschließung der neuen Märkte eine entscheidende Rolle spielen werden.

„Darüber hinaus“, erläutert er weiter, „haben wir konkrete Möglichkeiten der Optimierung unserer internen Abläufe und Prozesse definiert. In der Folge haben wir eine Umorganisation des Unternehmens vorgenommen.“ Alle Bereiche würden jetzt zentral gemanagt. Die Teams arbeiteten natürlich auch weiterhin selbständig. Jetzt aber seien unter Zuhilfenahme einer effizienteren Kommunikation und zusätzlicher datentechnischer Voraussetzungen eine ganze Reihe von Synergieeffekten aktiviert worden. Damit könne Doppelarbeit künftig weitgehend vermieden werden. Dazu komme, dass jetzt Zielvereinbarungen mit jedem Mitarbeiter abgeschlossen würden. Führungskräfte etwa müssten ihre Projektbudgets mit konkreten Zielen abschließen.

Vieles aus der Arbeit mit den verschiedenen Perspektiven des Service Navigators für KMU war Christian Bernhart geläufig. Eben dies sei eine der Stärken dieses Instruments, baue es doch auf Bekanntem auf und entwickle es logisch weiter. „Neu für mich war“, sagt er, „wie man mit diesen Daten wahlweise sowohl Detailentwicklungen als auch das große Ganze im Auge behalten kann und so Antworten auf bestimmte Entwicklungsfragen erhält.“ Im Verlauf der Projektarbeit seien Ideen gekommen, wie bestimmte Aspekte der Betriebsentwicklung anders betrachtet werden können, aus neuen Blickwinkeln, mit teilweise überraschenden Ergebnissen. Service Navigator für KMU, der Begriff sei gut gewählt, sagt er. Ein Blick genüge, und er wisse, ob der richtige Kurs hin zu mehr Produktivität anliege. Mehr noch, drifte das Unternehmen ab, finde man hier meist nicht nur eine Antwort auf die Frage, wo der richtige Kurs zu finden sei, sondern gleich ein ganzes Bündel.

„Darüber hinaus“, erläutert er weiter, „haben wir konkrete Möglichkeiten der Optimierung unserer internen Abläufe und Prozesse definiert. In der Folge haben wir eine Umorganisation des Unternehmens vorgenommen.“ Alle Bereiche würden jetzt zentral gemanagt. Die Teams arbeiteten natürlich auch weiterhin selbständig. Jetzt aber seien unter Zuhilfenahme einer effizienteren Kommunikation und zusätzlicher datentechnischer Voraussetzungen eine ganze Reihe von Synergieeffekten aktiviert worden. Damit könne Doppelarbeit künftig weitgehend vermieden werden. Dazu komme, dass jetzt Zielvereinbarungen mit jedem Mitarbeiter abgeschlossen würden. Führungskräfte etwa müssten ihre Projektbudgets mit konkreten Zielen abschließen.

Vieles aus der Arbeit mit den verschiedenen Perspektiven des Service Navigators für KMU war Christian Bernhart geläufig. Eben dies sei eine der Stärken dieses Instruments, baue es doch auf Bekanntem auf und entwickle es logisch weiter. „Neu für mich war“, sagt er, „wie man mit diesen Daten wahlweise sowohl Detailentwicklungen als auch das große Ganze im Auge behalten kann und so Antworten auf bestimmte Entwicklungsfragen erhält.“ Im Verlauf der Projektarbeit seien Ideen gekommen, wie bestimmte Aspekte der Betriebsentwicklung anders betrachtet werden können, aus neuen Blickwinkeln, mit teilweise überraschenden Ergebnissen. Service Navigator für KMU, der Begriff sei gut gewählt, sagt er. Ein Blick genüge, und er wisse, ob der richtige Kurs hin zu mehr Produktivität anliege. Mehr noch, drifte das Unternehmen ab, finde man hier meist nicht nur eine Antwort auf die Frage, wo der richtige Kurs zu finden sei, sondern gleich ein ganzes Bündel.

Vieles aus der Arbeit mit den verschiedenen Perspektiven des Service Navigators für KMU war Christian Bernhart geläufig. Eben dies sei eine der Stärken dieses Instruments, baue es doch auf Bekanntem auf und entwickle es logisch weiter. „Neu für mich war“, sagt er, „wie man mit diesen Daten wahlweise sowohl Detailentwicklungen als auch das große Ganze im Auge behalten kann und so Antworten auf bestimmte Entwicklungsfragen erhält.“ Im Verlauf der Projektarbeit seien Ideen gekommen, wie bestimmte Aspekte der Betriebsentwicklung anders betrachtet werden können, aus neuen Blickwinkeln, mit teilweise überraschenden Ergebnissen. Service Navigator für KMU, der Begriff sei gut gewählt, sagt er. Ein Blick genüge, und er wisse, ob der richtige Kurs hin zu mehr Produktivität anliege. Mehr noch, drifte das Unternehmen ab, finde man hier meist nicht nur eine Antwort auf die Frage, wo der richtige Kurs zu finden sei, sondern gleich ein ganzes Bündel.

## KONTAKT

**IMS Gesellschaft für Informations-  
und Managementsysteme mbH**

Geschäftsführer:

Dr. Christian Bernhart, Michael Heinrichs

Erlenstraße 80

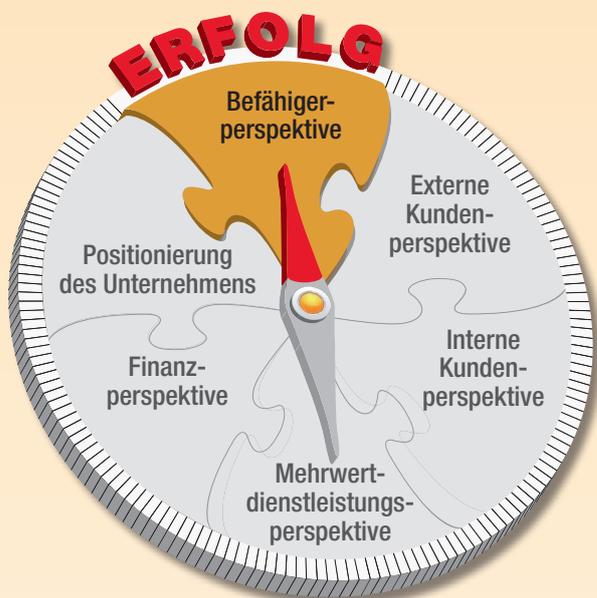
46539 Dinslaken

Telefon: (02064) 4986-0

E-Mail: [info@imsware.de](mailto:info@imsware.de)

Homepage: [www.imsware.de](http://www.imsware.de)





rapid personalleasing GmbH

## WO DER MITARBEITER „KÖNIG KUNDE“ IST

Die rapid personalleasing GmbH in Duisburg stellt sich einer doppelten Dienstleistungs-, Betreuungs- und Beratungsaufgabe: Da ist 1. der gewerbliche Kunde. Da ist 2. der Kunde Mitarbeiter. – Diese ungewöhnliche Perspektive ist für Berthold Schmidt der wichtigste Grund für seinen unternehmerischen Erfolg in der Zeitarbeitsbranche und Basis für eine stetig steigende Dienstleistungsproduktivität.



Geschäftsführer  
Berthold Schmidt

Ungewöhnlichen Dingen schenkt Berthold Schmidt von jeher nur wenig Beachtung, auch wenn sie unmittelbar mit Händen zu greifen wären. Als der Sozialwissenschaftler im Jahre 1997 sein Unternehmen in Duisburg gründete, war eines für ihn schon von vornherein klar: „Meine Mitarbeiter und meine Kunden werden eine Einheit bilden.“ Daran sei doch nichts ungewöhnlich, sagt er und fährt fort: „Meine Mitarbeiter sind mein Kapital. Je fähiger jeder einzelne meiner Mitarbeiter ist, je besser jeder von ihnen seine individuellen Stärken einsetzen kann, desto besser sind wir am Markt. Ich sage deutlich, die Existenz meines Unternehmens ist ausschließlich den hohen Qualifikationen und dem außergewöhnlichen Engagement meiner Mitarbeiter zu verdanken.“

Die rapid personalleasing GmbH wurde als Dienstleistungsunternehmen der gewerbsmäßigen Arbeitnehmerüberlassung und Arbeitsvermittlung gegründet. Seit 2000 ist das Unternehmen im Besitz einer unbefristeten Erlaubnis zur gewerbsmäßigen Arbeitnehmerüberlassung. Daneben umfasst das aktuelle Dienstleistungsportfolio auch die Arbeitsvermittlung in Deutschland und in den Niederlanden. Zusätzlich werden Schulungen für die Nutzung von Flurförderfahrzeugen, zu Fragen der Arbeitssicherheit und Ladungssicherheit sowohl für Kunden als auch das eigene Team angeboten. 106 Mitarbeiter sind augenblicklich in Duisburg sowie in den Filialen Düsseldorf und Gelsenkirchen für die rapid-Kunden im gewerblichen, kaufmännischen, technischen und medizinischen Bereich tätig. 85 Prozent von ihnen sind Helfer, etwa 15 Prozent qualifiziertes Personal. Ihre Haupteinsatzgebiete erstrecken sich von personenbezogenen Dienstleistungen in der Industriereinigung und der Maschinenbedienung über Säuberungsaufgaben und Tätigkeiten in Gießereien bis hin in den medizi-

nisch-pflegenden Bereich. Hier arbeitet etwa jeder zehnte Mitarbeiter.

„Vor zwei Jahren haben wir hauswirtschaftliche Aufgaben in unser Programm aufgenommen“, erklärt Berthold Schmidt. „Damit haben wir uns für den Privatkundenmarkt geöffnet und ein zweites Standbein neben dem B2B-Geschäft geschaffen.“ Noch beinhaltet dieses neue Geschäftsfeld zwar keinen Pflegedienst, doch sei dieser in Vorbereitung. Schließlich sei dies angesichts der demographischen Entwicklung einer der wichtigsten Zukunftsmärkte in der Zeitarbeitsbranche. Trotz wiederkehrender Vorurteile gegen diese Branche in der deutschen Öffentlichkeit und der damit verbundenen Diskussion über Equal Pay im Sektor der Arbeitnehmerüberlassung hat sich rapid einen festen Platz am Markt erobert. Es liegt in der Natur der Sache, dass sowohl Umsatz- und Gewinnentwicklung als auch die Mitarbeiterzahl stark schwanken und deshalb hohe Anforderungen an die internen betrieblichen Strukturen stellen.

Um Wettbewerbsvorteile zu sichern und auszubauen, sind über die Kernleistungen hinaus sowohl ein ausgeprägtes Dienstleistungsverständnis als auch eine ständige Überwachung und eine damit einhergehende stetige Verbesserung im direkten und indirekten Service zwingend notwendig. Berthold Schmidt: „Wir unterliegen genau genommen einer doppelten Dienstleistungs-, Betreuungs- und Beratungsaufgabe. Da ist zum einen der Kontakt zum Kunden, und da ist zum anderen der Kontakt zum Mitarbeiter, den wir letztendlich auch als König Kunde betrachten und so behandeln.“ Und deshalb ist in der rapid personalleasing GmbH Weiterbildung Trumpf. „Heute findet dies sehr strukturiert und systematisch statt“, erläutert der Firmenchef. „Im Wochenrhythmus befragen wir telefonisch unsere Kunden nach konkreten Wünschen, werten das aus und entwickeln so anhand der Kundeninteressen neue Dienstleistungen und parallel dazu entsprechende Weiterbildungsangebote, um unsere Mitarbeiter fit zu machen für neue Aufgaben.“

Mehr noch. Im Unternehmen greift von Anfang an eine Fehlerkultur, die beispielhaft ist nicht nur für diese Branche. Habe ein Mitarbeiter durch seine Tätigkeit etwa einen Maschinendefekt ausgelöst, so Berthold Schmidt, dann werde das zunächst in einem Kundengespräch vor Ort ausgewertet. „Mein Kunde erkennt durch mein persönliches Erscheinen, dass ich den Vorfall äußerst ernst nehme. Damit werbe ich diesen Kunden auf und binde ihn noch fester an mich und meine Dienstleistungsauffassung.“ Der Kunde Mitarbeiter werde selbstverständlich ebenso ernst genommen. Im internen Gespräch mit dem Verursacher des Maschinendefekts stünde die Frage nach seinen Qualifikationsdefiziten im Vordergrund, die zu diesen Konsequenzen geführt hätten. „Am Ende“, sagt der Unternehmer, „finden wir eine Weiterbildung für ihn und bereiten ihn so besser auf neue Aufgaben vor. Auf diese Weise erlangen wir volle Kundenzufriedenheit. Und nur so gelingt es uns, am Markt weiter zu bestehen, denn kleine Zeitarbeitsfirmen wie wir decken in der Regel immer nur Nischen ab, in denen es nicht leicht ist zu überleben.“

## Der Projektnutzen

Die Konfrontation mit dem Service Navigator für KMU geriet für Berthold Schmidt zu einem unternehmerischen „Heimspiel“. Um die Dienstleistungsproduktivität im Sinne eines Erfassens von Effizienz und Effektivität messen zu können, wurde die gesamte Unternehmensentwicklung retrospektiv betrachtet. Zu diesem Zweck wurden die relevanten Finanzkennzahlen in die sechs Perspektiven des Messinstruments eingebaut und anschließend die Frage gestellt, wie der Service Navigator vor drei oder vier Jahren hätte aussehen müssen, um das aktuelle Ergebnis zu erreichen. Die Wahl von mehreren strategischen Teilpfaden oder auch Stratiemodulen sollte es dabei leichter machen, sich auf einige wenige Kernaussagen zu konzentrieren:

- **Erhöhung des Bekanntheitsgrades/Präsenzsteigerung**
- **Verbesserung der Dienstleistungen**
- **Steigerung der Flexibilität**
- **Ausbau des Vertriebs**

„Mir war sofort klar“, präsentiert Berthold Schmidt seine wichtigste Projekterkenntnis, „dass mich dieses Instrument zum Messen und Bewerten der Produktivitätsentwicklung in meiner Unternehmensphilosophie bestätigt, nämlich den Mitarbeiter ganz ausdrücklich als einen Kunden zu wertschätzen.“ Im Zentrum seiner Aufmerksamkeit stand deshalb die Befähigerperspektive, sein unternehmerischer Dreh- und Angelpunkt von Beginn an. Doch nicht nur diese wichtige Bestätigung fand der Unternehmer während seiner Auseinandersetzung mit dem Service Navigator für KMU. Er wurde auch auf Defizite aufmerksam, oder, um im Bilde zu bleiben, er sah sich zu Kurskorrekturen genötigt. „Der Zwang zu einer permanenten Flexibilität und die starken Marktschwankungen führten dazu, dass unsere



betrieblichen Strukturen nicht jederzeit optimal arbeiteten“, beschreibt Schmidt die Situation. „Im Zusammenspiel unterschiedlicher Perspektiven des Service Navigators konnte ich immer wieder die Blickrichtung auf mein Unternehmen ändern und erkannte sehr schnell und sehr konkret Möglichkeiten einer Optimierung.“

Optimierungsbeispiel 1: Über mehrere Wochen hinweg sammelten die Verwaltungsmitarbeiter des Unternehmens detaillierte Informationen über ihre Tätigkeiten und konkretisierten so ihre bis dahin wenig exakten Arbeitsplatzbeschreibungen in Form und Umfang. Im Anschluss an die Auswertung dieser Materialsammlung wurden die Arbeitsplatzbeschreibungen überarbeitet, Synergien ermittelt und umgesetzt, Reserven entdeckt und neue Aufgaben beschrieben. Regelmäßig einmal im Monat findet inzwischen eine Mitarbeiterbesprechung statt, in der Probleme der Zusammenarbeit der einzelnen Abteilungen besprochen und sofort entsprechende Lösungen erarbeitet werden.

Optimierungsbeispiel 2: War die Gewinnung neuer Kunden beispielsweise häufig Ergebnis bereits vorhandener Kontakte und geschah nicht selten eher beiläufig, so wurde jetzt ein interner Akquiseausschuss gebildet, der systematisch, schnell, kompetent und zuverlässig zu einer deutlichen Verbesserung der Neukundenwerbung führte. „Noch kann ich die höhere Produktivität, die mit diesen ersten Verbesserungen einhergeht, nicht messen“, sagt Schmidt, „aber das ist lediglich eine Frage der Zeit.“

## KONTAKT

**rapid personalleasing GmbH**  
 Geschäftsführer: Berthold Schmidt  
 Ertftstraße 1  
 47051 Duisburg  
 Telefon: (0203) 9355580  
 E-Mail: b.schmidt@rapid-gmbh.com  
 Homepage: www.rapid-gmbh.com





## Scharrenbach & Thelen GmbH – Metallbau und Sicherheitstechnik (STM)

### TAUSENDSASSA AUF NEUEN WEGEN

Vom klassischen Metallbauer zum Komplett-Lösungsanbieter – Für die Neuausrichtung ihres Unternehmens als Ergebnis ihrer engen Zusammenarbeit mit der Wissenschaft wurden Handwerksmeister Harald Scharrenbach und das ganze STM-Team mit dem Prof.-Adalbert-Seifriz-Preis 2012 geehrt.



Surft ein Internetnutzer zum ersten Mal auf der Website der Scharrenbach & Thelen GmbH, könnte er nach kurzer Navigation auf den Gedanken kommen, eine Bibliothek gefunden zu haben, die STM-Bibliothek. „Weit gefehlt“, lacht Harald Scharrenbach. „Unser Metallbaubetrieb wurde 1996 in Bonn gegründet und ist eines der wenigen Unternehmen in der Region, deren Angebote von Restaurierungsarbeiten bis hin zu Sicherheitsverglasungen und elektronisch überwachten Toranlagen reicht. Unsere Spezialität sind Sonderanfertigungen und Einzelkonstruktionen.“ Und die Bibliothek? Das sei eine andere Geschichte, meint der Unternehmer, eine ganz wichtige Geschichte. Mehr dazu später. Über seine Kunden möchte er zuerst sprechen.

Etwa 80 Prozent seiner Aufträge bekommt das Unternehmen von der öffentlichen Hand. Metallbau und Sicherheitstechnik ist die weit gefasste Klammer für Produkte und Dienstleistungen in den Bereichen Stahlbau und Schlosserarbeiten, Glasbau und Fassadentechnik, Sonnenschutz, Brand-, Rauch- und Schallschutz, Einbruchschutz, Beschlagetechnik, Tür- und Torantriebe, Steuerungen, Restaurationsarbeiten und Reparaturen aller Art. Der Tausendsassa STM ist vor allem durch Sonderkonstruktionen und Spezialanfertigungen bekannt geworden. Im alten Kanzler-Bungalow war das Team, das heute aus 22 Mitarbeitern besteht, an der Revitalisierung der Metallbau-Glasbau-Beschlagarbeiten beteiligt und hat den Sonnenschutz wieder instandgesetzt. „Außerdem“, so Scharrenbach, „und darauf sind wir ganz besonders stolz, haben wir im Schloss Augustsburg in Brühl, das bekanntlich zum UNESCO-Weltkulturerbe zählt, die Galerie des Treppenhauses von Balthasar Neumann mit einem Stahlkorsett versehen, um das Werk des berühmten Barockbaumeisters erhalten zu

können. Und für das Mineralogische Museum am Bonner Steinmann-Institut haben wir den größten Edelstein der Welt – ein zwei Meter langes Tigerauge – vor unbefugtem Zugriff geschützt.“

Barocke Kunstwerke und Tigeraugen schützen sind die eine, die weitgehende Abhängigkeit von Aufträgen der öffentlichen Hand aber die andere Seite der Medaille. Zwar stiegen Mitarbeiterzahl, Zahl der Ausbildungsplätze und Umsatz stetig. Die jährlichen Zuwachsraten lagen in den vergangenen drei Jahren bei rund zehn Prozent. Dennoch hat der Unternehmer die Gefahr erkannt, die in einer so starken Abhängigkeit lauert. Durch das Wegbrechen von Aufträgen als mögliche Folge einschneidender Sparmaßnahmen beispielsweise würde wie in einem Dominoeffekt die Auftragsbasis des Unternehmens auf einen Schlag zerbröseln. Um dies zu verhindern, haben sich Harald Scharrenbach und Lothar Thelen auf einen neuen Weg begeben. „Wir müssen unsere Wahrnehmung als Komplettanbieter deutlich erhöhen“, sagt Harald Scharrenbach, „denn die meisten Kunden kennen uns lediglich als Spezialisten in der einen oder der anderen Nische.“

Zielstellung 1: Führungskräfte sind in jeder Hinsicht Vorbilder, vor allem bei der Qualifizierung. „Mein Partner Lothar Thelen ist Metallbaumeister, Metallbautechniker und Elektrofachkraft“, zählt Scharrenbach die Fakten auf. „Ich selbst bin Metallbau- und Schlossermeister sowie Schweißfachmann. Außerdem habe ich eine Technikerschule absolviert und ein Studium als Diplom-Wirtschaftsingenieur erfolgreich abgeschlossen.“

Zielstellung 2: Durch Vielseitigkeit und Qualität zu mehr Vertrauen und damit zu mehr Aufträgen. Die Einstellung zum lebenslangen Lernen haben nicht nur die Führungskräfte des Betriebs verinnerlicht. Aktuell wird das Qualitätsmanagementsystem DIN EN ISO 9001-2008 aufgebaut. Dazu gehört seit vielen Jahren ein umfangreiches Weiterbildungsprogramm für alle 22 Mitarbeiter. „Vom Azubi bis zum Geschäftsführer sammeln wir gewissermaßen Zertifikate

Geschäftsführer Harald Scharrenbach (li.) und Lothar Thelen



und Abschlüsse“, so Harald Scharrenbach. Und damit ist er endlich in der STM-Bibliothek angekommen. Für etwa 500 Euro jährlich werden Bücher gekauft und in die digitale Firmen-Bibliothek gestellt, hauptsächlich Fachbücher. Sie werden an Mitarbeiter verschenkt, meist an Azubis. Jedes Jahr bilden Scharrenbach und Thelen zwei Metallbauer aus, jedes zweite Jahr eine Bürokauffrau. Zwei Drittel der heutigen Belegschaft wurde im Unternehmen ausgebildet.

Zielstellung 3: Tue Gutes und sprich darüber. Die beiden Unternehmer stellen ihre STM-Bibliothek ins Netz und übermitteln damit auch ihren Kunden eine deutliche Botschaft: Wir bilden nicht nur selbst aus, sondern wir fördern auch individuell und großzügig die Lernbereitschaft unseres Berufsnachwuchses. Der digitale Firmenauftritt wird monatlich aktualisiert mit Informationen z.B. über ein neu erworbenes Zertifikat, eine absolvierte TÜV-Prüfung. Wieder einmal geht es um die Wahrnehmung des Unternehmens.

Zielstellung 4: Nicht nur besser sein als andere, einzigartig sein. Um auch künftig bestehen zu können, hat das Unternehmen seine Herstellerqualifikation durch eine TÜV-Prüfung in der Schweißtechnik nach DIN 18800-7 Klasse B nachgewiesen und sich mit Hilfe einer sogenannten Präqualifizierung ein Alleinstellungsmerkmal gesichert. „Das macht uns für die klassischen öffentlichen Auftraggeber noch attraktiver“, erklärt Scharrenbach. „Eine TÜV-Prüfung in der Schweißtechnik und die Präqualifizierung führen dazu, dass der Kunde uns größere Auftragspakete zukommen lassen kann.“ Außerdem können bestimmte Aufträge jetzt freihändig vergeben werden, d.h. eine Ausschreibung entfällt.

## Der Projektnutzen

„Der Kunde sieht immer seinen Nutzen im Vordergrund. Er sucht immer seinen Vorteil.“ Harald Scharrenbach weiß genau, was der Kunde will. Er weiß aber auch, wie ihn der Kunde sieht. Vor allem die externe Kundenperspektive, letztlich aber die gesamte Neuausrichtung seines Betriebs findet der Unternehmer im Service Navigator für KMU deutlich widergespiegelt, denn auch hier kam das neuartige Instrumentarium retrospektiv zum Einsatz, d.h. der Unternehmer begab sich auf eine Zeitreise in die Vergangenheit seines Betriebs, übersetzte die damals aktuellen Kennziffern und Informationen in die sechs Perspektiven und prüfte anschließend seine heutige Situation.

Scharrenbach ist es inzwischen gewohnt, mit den Dienstleistungsexperten aus dem itb gemeinsam nach Optimierungschancen für das Unternehmen zu suchen. Er arbeitete bereits im Projekt „Service Engineering – Innovationstreiber in KMU“ mit. Hier entwickelte STM mit Methoden und Instrumenten des Service Engineering sein „Rundum-Sorglos-Paket“. Dieses Dienstleistungspaket hat die Nutzungsverlängerung von Gebäuden und Einrichtungen zum Ziel und liefert dem Kunden sämtliche Produkte und Dienstleistungen dazu aus einer Hand. Das beginnt beim Bau und der



STM-Mitarbeiter beim Umbau eines Glasdaches am Haus der Geschichte in Bonn

Installation metall- und sicherheitstechnischer Gebäudeelemente wie etwa Türen in Hochsicherheitsstrakten und führt bis zu Dienstleistungen in der anschließenden Nutzungsphase wie z.B. Service-Checks, Wartungsverträgen und vorbeugenden Überprüfungen zusätzlicher sicherheitsrelevanter Aspekte, etwa von Flucht- und Rettungswegen.

Nur drei Jahre dauerte der Weg vom klassischen Metallbauer zum Dienstleister für die Nutzungsverlängerung von Gebäuden. „Heute machen wir mit unseren neu entwickelten Dienstleistungen einen höheren Umsatz als mit dem klassischen Metallbaugeschäft“, konstatiert Scharrenbach. Gerade erhielt sein Betrieb von einem Bundesministerium den größten Einzelauftrag seiner bisherigen Firmengeschichte zur Wartung und Instandhaltung der Türen und Fenster des Ministeriumsgebäudes für die nächsten fünf Jahre. „Dieser Auftrag wäre ohne unsere Entwicklung zum Dienstleister unmöglich gewesen“, weiß der Unternehmer. Für ihn steht fest, dass dieser neue Weg die Zukunft des Unternehmens STM dauerhaft sichern wird.

Besonders freut er sich natürlich darüber, dass die erfolgreiche Neuausrichtung seines Unternehmens auch überregional wahrgenommen und gewürdigt wird. Die Scharrenbach & Thelen GmbH wurde gemeinsam mit dem Expertenteam aus dem itb Preisträger im bundesweiten Wettbewerb um den Transferpreis Handwerk – Wissenschaft 2012, den Prof.-Adalbert-Seifriz-Preis.

## KONTAKT

### Scharrenbach & Thelen GmbH – Metallbau und Sicherheitstechnik (STM)

Geschäftsführer: Harald Scharrenbach, Lothar Thelen  
Auguststraße 33  
53229 Bonn-Beuel  
Telefon: (0228) 4298700  
E-Mail: stm-bonn@t-online.de  
Homepage: www.stm-metallbau.de





## VitalCentrum Hodey AG IM DIENSTE DER GESUNDHEIT

Die Wahrnehmung der VitalCentrum Hodey AG durch die Kunden ist eines der wichtigsten Anliegen des Unternehmers Frank Hodey. – Seine Antwort besteht aus einem strategischen Mix von Erweiterung seines Dienstleistungsportfolios, einem Wachstumskonzept durch Kooperation und Kauf sowie der uneingeschränkten Konzentration auf seine Kernkompetenz, der Befriedigung von Kundenwünschen.



Die VitalCentrum Hodey AG in Kamp-Lintfort ist als Spezialist für Rehabilitation, Orthopädie und Pflege auf dem Gesundheitsmarkt tätig. Von Karl und Wilma Hodey im Jahr 1970 gegründet, umfasst der Vollsortimenter die Fachbereiche Rehabilitations- und Medizintechnik mit Schwerstbehinderten- und Kinderversorgung, Homecare, Orthopädietechnik, Orthopädienschuhtechnik und Sanitätshaus. In den Niederlassungen Kamp-Lintfort, Moers, Neukirchen-Vluyn und Kleve mit insgesamt fast 4.000 Quadratmeter Verkaufs-, Werkstatt- und Lagerfläche stehen heute über 100 Mitarbeiter, darunter acht Meister, für eine Rundum-Fachbetreuung der Kunden zur Verfügung.

Die orthopädischen Werkstätten bieten Orthesen- und Prothesenversorgung auf dem neuesten Stand der Technik an. Flexibel und zuverlässig werden Patienten auch in den Kliniken sowie im häuslichen Bereich beraten und versorgt. Die besonderen Leistungen der Orthopädie-Schuhtechnik liegen in der Maßschuhherstellung und orthopädischen Änderungen von Konfektionsschuhen. Ein Schwerpunkt ist beispielsweise die kompetente Versorgung des diabetischen Fußes. Unter dem Zeichen „Wohnen ohne Barrieren“ bietet das Unternehmen Wohnberatung und Service aus einer Hand für ältere und behinderte Menschen an. Ein Außendienst sowie ein 24-Stunden-Notdienst runden das Leistungsspektrum der VitalCentrum Hodey AG ab. Fehlt irgendwo und irgendwann einmal ein Krankenbett oder ein Sauerstoffgerät, genügt ein Anruf beim Medizin-Dienstleister, und der Notfall wird augenblicklich behoben.

„Wir wollen von unseren Kunden als innovativer, zukunftsorientierter Partner im Dienste der Gesundheit wahrgenommen werden“, bringt es Firmenchef Frank Hodey auf den Punkt. Das Problem dabei – es gibt zwei Sorten von Kunden, und die haben sehr unterschiedliche Vorstellungen von dieser Partnerschaft. Da sind zunächst die Versicherten, Ärzte, Kliniken, ambulanten Pflegedienste und Therapeuten. Hier regeln die gesetzlichen Krankenkassen in einer direkten Vertragsverbindung sämtliche Bedingungen, unter denen medizinisch notwendige Hilfen geleistet wer-

den. Dann sind da noch die Versicherten selbst als Kunden. Diese zweite Kundengruppe als „Selbstzahler“ erwirbt bei Frank Hodey zusätzlich bestimmte Produkte oder Dienstleistungen. Da bleiben selbstverständlich keine Wünsche offen, denn der Wettbewerb im Gesundheitsmarkt funktioniert bestens.

Für den Unternehmer bedeutet die Situation häufig eine Gratwanderung. „Die Krankenkassen suchen sich einen Vertragspartner, der die gesetzlichen Ansprüche für die zu Versorgenden umsetzt“, erläutert er seine Lage. Diese gesetzlichen Anforderungen seien unter der kostengünstigsten Angebotssituation im Mindestmaß zu erfüllen. Die Erwartungshaltung des „Selbstzahlerkunden“ sei ungleich höher, fährt er fort. Der wolle eine möglichst hohe Beratungs- und Versorgungsqualität und gebe sich nicht allein mit Leistungen nach gesetzlichem Mindestmaß zufrieden. „Wir müssen unsere Leistungen also zu wettbewerbsfähigen Preisen so günstig wie möglich und bei höchster Qualität anbieten“, fasst der Unternehmer zusammen. „Genau dieser permanente Spagat ist die Herausforderung.“

Als genüge diese Herausforderung noch nicht, hält der Markt noch weitere Hürden bereit. „Um überhaupt wahrgenommen zu werden“, ergänzt Frank Hodey, „müssen mittelständische Anbieter wie wir eine kritische Größe erreicht haben. Ein kleines Sanitätshaus beispielsweise hat heute kaum eine Chance mehr, einen Vertrag mit einer Krankenkasse zu bekommen.“ Wachstum also ist auf diesem Markt keine Frage des unternehmerischen Egos, sondern des

Sonderanfertigung nach Maß



schieren Überlebens. Für den Unternehmer bedeutet dies, nach Möglichkeiten Ausschau zu halten, die ein kontinuierliches gesundes Wachstum gewährleisten. Da ist zunächst der Weg der Organisationsanpassung. Verwaltungsstrukturen werden verschlankt, der Einkauf optimiert, Kosten gesenkt. Der Weg der Kooperation mit Partneereinrichtungen wie Pflegediensten, Krankenhäusern, Alten- und Pflegeheimen oder niedergelassenen Ärzten wird ebenfalls sehr erfolgreich beschritten.

## Der Projektnutzen

„Der Service Navigator für KMU ist eine wertvolle Unterstützung für uns Mittelständler“, fasst Frank Hodey das Ergebnis seiner Arbeit als ProDiK-Pilotbetrieb zusammen. Dadurch würden Unternehmer wie er ermutigt, pragmatischer mit ihren Erfahrungen, Vorgaben, Kenngrößen und Maßnahmen umzugehen. Vieles davon gehe im Tagesgeschäft unter. Dabei ließen sich mit Hilfe der so ermittelten Chancen und Risiken für die Dienstleistungsproduktivität rasch und einfach Schalthebel definieren, mit deren Hilfe der Unternehmenskurs schnell neu ausgerichtet werden könnte. „Unsere Kernkompetenz ist die unverwechselbare und auf höchster Qualität stattfindende Arbeit mit unseren Kunden“, sagt er. Deshalb habe er das methodische Instrumentarium schwerpunktmäßig unter diesem Blickwinkel betrachtet, genauer, unter dem Blickwinkel der externen Kundenperspektive. Dabei geht es um die Sicht des Kunden auf das Unternehmen, die Frage, ob und wie der Kunde die Dienstleistungen des Unternehmens wahrnimmt.

Der gelernte Orthopädietechnikermeister und Betriebswirt des Handwerks weiß, wie er mit dem Ergebnis seiner retrospektiven Projektarbeit umzugehen hat: „Wir müssen bekannter werden“, sagt er, „die Kundenzufriedenheit muss weiter steigen, und das alles muss mit unserem Wachstum vereinbar sein.“ Zunächst investierte Frank Hodey stärker in Werbemaßnahmen, Informationsveranstaltungen und Fortbildungskurse sowohl für die eigenen Mitarbeiter als auch für Praxisteams aus Krankenhäusern und Pflegediensten, sogar für pflegende Angehörige und selbst die Endkunden bietet sein Unternehmen heute an.

Die Netzwerkarbeit mit den Kooperationspartnern wird ausgebaut. Ein in Zusammenarbeit mit Partneereinrichtungen entwickeltes Hygienekonzept ergänzt jetzt das aktuelle Dienstleistungsportfolio. „Hier sind wir natürlich permanent am Ball“, versichert der Firmenchef, „zumal wir durch die schnell wachsende Zahl von kostengünstigen Internetversandshops und die Vielfalt der Angebote auf dem Markt sowie durch die immer komplexer werdenden medizinisch-rechtlichen Vorschriften in einem starken Konkurrenzkampf stehen.“ Die Optimierung der Dienstleistungsorientierung in der VitalCentrum Hodey AG erforderte neue Zielsetzungen:

- **individuelle Beratung des Kunden**
- **schnelle und umfassende Betreuung bzw. Service**



Frank Hodey empfängt die Bundestagsabgeordnete Sabine Weiss in seinem Unternehmen

- **absolute Flexibilität durch direkte Entscheidungswege, um jederzeit die Kundenanforderungen erfüllen zu können**
- **Ausbau von Service und Qualität, um nicht nur ein fachlich kompetentes, sondern auch ein vertrauensvolles Umfeld zu schaffen**
- **dauerhafte Beobachtung und notwendige Reaktion auf sich ändernde medizinisch-rechtliche Rahmenbedingungen sowie die technischen Möglichkeiten**

Mit besonderer Sorgfalt habe er sich auch den Fragen der Positionierung des Unternehmens zugewandt, nimmt Frank Hodey erneut Stellung zu seiner Arbeit mit dem Service Navigator für KMU. Schließlich werde dies von den Kunden meist zuerst wahrgenommen. „Dabei habe ich festgestellt, dass unsere Strukturen teilweise überdehnt waren“, konstatiert er. „Heute befinden wir uns in einer Restrukturierungsphase und richten unsere Aufmerksamkeit vollständig auf unsere Kernkompetenz, um so genau und hochwertig wie nur möglich Kundenbedürfnisse zu befriedigen.“ Parallel dazu wächst das Unternehmen durch den Aufkauf von kleineren Sanitätshäusern. „Allein haben diese Häuser meist keine Perspektive“, sagt Hodey. Das ist eine weitere Antwort auf die Herausforderungen des Marktes. Gerade hat Frank Hodey ein Sanitätshaus in Aachen gekauft und damit einen neuen Markt erschlossen.

## KONTAKT

### VitalCentrum Hodey AG

Vorstand: Frank Hodey  
Kruppstraße 19  
47475 Kamp-Lintfort  
Telefon: (02842) 91320  
E-Mail: vitalcentrum@hodey.de  
Homepage: www.hodey.de





## CITY BAU® GmbH GLÜCKSGEFÜHLE AUS STEIN

**M**it Kundensogsystem zur Marktführerschaft – Helmut Ecklkofer baut seine CITY BAU® GmbH in Neuötting mit Hilfe hochspezialisierter Kundenakquise erfolgreich zur Traumhaus-Marke aus und macht sich als einzigartiger, qualitätsbewusster und einfühlsamer Problemlöser unverwechselbar.



„Wir haben ein Kundensogsystem aufgebaut, das uns Woche für Woche fünf bis zehn Anfragen bringt“, berichtet Helmut Ecklkofer. „20 bis 30 Prozent davon werden zu Aufträgen. Trotz Krise haben wir unseren Umsatz um knapp ein Drittel steigern können.“ – Was für viele Bauunternehmer klingt wie ein Märchen aus längst vergangenen Zeiten, ist das Ergebnis konsequenter und systematischer Dienstleistungsentwicklung. Helmut Ecklkofer gründete seine CITY BAU® GmbH 1991 in Neuötting als reinen Bau-Dienstleister. Bereits seit 1931 gibt es das vom Vater aufgebaute Bauunternehmen Ecklkofer. Zusammen mit einer Hausverwaltung besteht die Firmengruppe heute aus drei Unternehmen mit insgesamt 15 Mitarbeitern und einem Netzwerk externer Spezialisten vom Energieberater bis zum Innenarchitekten.

Die Autarkie des Unternehmens spiegelt sich in sechs Service-Bausteinen wieder, die das Angebotsspektrum komplett abdecken: Beratung, Planung, Baumeisterarbeiten, schlüsselfertiges Bauen, Renovierung und Immobilienverkauf. Die Leistungen der CITY BAU® GmbH zielen unmittelbar auf individuelles, nachhaltiges und damit auch auf hochwertiges Bauen. „Häuser bauen kann jeder“, fasst Helmut Ecklkofer zusammen. „Wir aber vermitteln Glücksgefühle, indem wir Lebensqualität anbieten.“ Seine Vorzüge kennt Helmut Ecklkofer genau. Neben der individuellen Architektur der von ihm gebauten Häuser gehören dazu die robuste Bausubstanz, die Verwendung ökologischer Bausubstanzen, der hochwertige Schutz vor Brand- und Wasserschäden, die Nutzung von Sonnenwärme und ein insgesamt gesundes Wohlfühlklima im ganzen Haus.

Um dem Kunden das alles bieten zu können, werden bei jedem Kundenkontakt die ganz speziellen Stärken der CITY BAU® hervorgehoben: langjährige Erfahrung, seriöser Familienbetrieb, vielfältige Kontakte, intensive Baubetreuung, höchste Qualität, strikte Termineinhaltung und zahlreiche Referenzen. Die organisatorischen Grundlagen stellen die Basis der strategischen Ausrichtung des Unternehmens dar: das individuelle Bauen von hochwertigen Einfamilien-



häusern und deren Verkauf sowie die Erreichung der Marktführerschaft im regionalen Umfeld.

„Wir haben uns auf die Erfassung und Lösung von Problemen unserer Zielgruppen spezialisiert“, sagt Helmut Ecklkofer. „Auf diese Art und Weise erarbeiten wir als der Spezialist für individuelle hochwertige Ein- und Mehrfamilienhäuser für unsere Kunden einen dauerhaften geistigen Vorsprung, der von keinem Konkurrenten imitiert werden kann. Es ist der absolut sichere Weg heraus aus der Austauschbarkeit hin zur Unverwechselbarkeit und zum herausragenden Profil des Unternehmens.“ CITY BAU® fungiert zwischen seinen Zielgruppen und ihrer Nachfrage nach Problemlösungen und den Anbietern als Spezialist, Vertrauensperson und als eine Art Makler, über den alle Geschäfte laufen.

Die komprimierte Kompetenz eines Problemlösers nach dem Prinzip „Alles aus einer Hand“ allein jedoch sorgt noch nicht für den Kundensog. Dies erreicht CITY BAU® durch den ständigen Auf- und Ausbau seiner Marketinginstrumente. Zentrales Kommunikationsmittel ist die gerade erst wieder aktualisierte Internetseite [www.bauen-in-oberbayern.de](http://www.bauen-in-oberbayern.de). „Mit diesem Bauratgeber im Internet haben wir uns unseren Expertenstatus aufgebaut“, erläutert der

Unternehmer. Darüber hinaus zeigt Helmut Ecklkofer auch auf Seminaren und Vorträgen vielen angehenden Bauherren die Vorteile seines Unternehmenskonzepts. Über das ganze Jahr verteilt überzeugt er Interessenten und Kunden mit außergewöhnlichen Firmenveranstaltungen wie eigenen Gedichtlesungen, Liederabenden mit seiner Frau oder Cocktail-Partys von seiner Kreativität.

„Gerade in der Kommunikation überlassen wir nichts dem Zufall“, so der Firmenchef. „Was nützte es schließlich, ein Top-Bauunternehmen zu sein, und keiner wüsste es?“ Für das ganze Jahr stellt er deshalb einen Medienplan auf und macht durch möglichst neue, möglichst ungewöhnliche Formen der Öffentlichkeitsarbeit auf sich aufmerksam. Als erstes Bauunternehmen in Deutschland bietet er jetzt einen Bau-Ratgeber als App an, die kostenlos für das iPhone heruntergeladen werden kann. Der Unternehmer setzt auf die Vorstellungskraft der Menschen und kombiniert dies mit einer möglichst plastischen Darstellung ihrer Wunschwelten. Eine spezielle Software ermöglicht es, mittels einfacher Texteingaben in nur rund einer Stunde eine komplette Hausplanung als 3D-Modell zu erstellen. Die „Traumhauswerkstatt“ kann aber nicht nur zeichnen. Die Software rechnet den angehenden Bauherren sogar Punkt für Punkt aus, was der soeben eingezeichnete Extrawunsch an zusätzlichen Kosten verursachen würde. „Das sorgt nicht nur für Transparenz, sondern vor allem für wachsenden Informationsbedarf“, ergänzt Ecklkofer, „und schon bin ich wieder im Spiel.“

Dabei hat sich Helmut Ecklkofer auf zwei Zielgruppen konzentriert. Das sind Familiengründer, also junge, gut verdienende Paare, und es sind vermögende Menschen über 50, die ein zweites Haus bauen. Auf diese beiden Gruppen schneidert der Unternehmer seine Marketinginstrumente zu. Sie sind die Grundlage für ständig neue Dienstleistungen, die schwerpunktmäßig auf der individuellen Beratung liegen. Beispielsweise setzt Helmut Ecklkofer regelmäßig eigens entwickelte „lernende“ Checklisten und Fragebögen ein und fordert die Besucher seiner Websites damit zur Mitarbeit auf. Die Ergebnisse wertet er systematisch aus und extrahiert auf diese Weise spezielle Fragestellungen oder Probleme. Gleichzeitig schärft er für die Formulierung künftiger Unternehmensziele das Anforderungs- oder Wunschprofil seiner Zielgruppen. In einer Datenbank werden die Ergebnisse seiner Recherchen nicht einfach nur gespeichert, sondern gut strukturiert für eine Fülle zusätzlicher Aussagen abgelegt. Hier lagern auch Daten seiner Kunden und Interessenten, ein unschätzbare Pool, aus dem sich der langfristige Erfolg der CITY BAU® GmbH speist.

## Der Projektnutzen

„Mir war im Zuge der Projektarbeit vor allem wichtig, Strukturen erkennen zu können, die mir dabei helfen, den Überblick über mein Custom Relationship Management zu behalten“, fasst Helmut Ecklkofer das Ergebnis seiner Mitarbeit im ProDiK-Projekt zusammen. „Bisher habe ich vieles nur rein



Der Bau-Ratgeber mit der Traumhauswerkstatt

intuitiv gemacht, oder es fehlte einfach die Zeit für eine systematische Betrachtung.“ Nur zu genau weiß er, dass man auch mit einem noch so ausgeklügelten Werbesystem nicht viel gegen konjunkturelle Schwankungen ausrichten kann. „Für mich ist Wachstum allein kein erstrebenswertes Ziel mehr“, sagt der Unternehmer. „Entscheidend ist es, dass wir unsere Qualität beibehalten, uns um eine stetig wachsende Kundenzufriedenheit bemühen und eine langfristige Kundenbindung anstreben. Nur so erreichen wir Marktführerschaft, und vor allem, nur so behalten wir sie.“

Die Instrumente des Service Navigators für KMU waren Helmut Ecklkofer zwar im wesentlichen bekannt. Spannend jedoch war für ihn die retrospektive Arbeit mit den verschiedenen Perspektiven sowie die damit verbundene Möglichkeit, seinen unternehmerischen Werdegang der vergangenen Jahre in komprimierter Form und mit konkreten Zahlen belegt verfolgen zu können. Vor allem die interne Kundenperspektive fesselte sein besonderes Interesse. Dabei stellte er fest, dass das enorme Wachstum der vergangenen Jahre hauptsächlich das Ergebnis seiner Beschränkung auf zwei Zielgruppen war. Weniger ist manchmal offenbar wirklich mehr, weiß der Unternehmer heute: „Die Einschränkung meiner Kundenklientel und die daraus resultierende verbesserte Ansprache der Kunden führten zu einer durchschnittlich höheren Wertigkeit der Aufträge. Umsatz und Gewinn je Auftrag weisen ab 2009 deutliche Steigerungen auf.“

## KONTAKT

### CITY BAU® GmbH

Helmut Ecklkofer

Innstraße 1

84524 Neuötting

Telefon: (08671) 2558

E-Mail: [info@citybau.de](mailto:info@citybau.de)

Homepage: [www.citybau.de](http://www.citybau.de)





## TÜV Süd Akademie GmbH DIE WELT IST GENUG

Vom lokalen Bildungsanbieter zum globalen Lösungspartner für betriebliches Bildungsmanagement – Die TÜV Süd Akademie GmbH beobachtet systematisch ihre Kunden und entwickelte angesichts des akuten Fachkräftemangels in der deutschen Wirtschaft das Geschäftsfeld der Beratung und Vermittlung von Fach- und Führungskräften.



Akademie

Weißer Flecken sind Jörg Schemat ein Dorn im Auge. Der Geschäftsführer der TÜV Süd Akademie GmbH sieht sein Münchener Büro immer seltener. „Unsere Strategie ist auf Wachstum ausgerichtet“, kommentiert er seine Ruhelosigkeit. „Wir entwickeln uns von einem reinen Bildungsanbieter zum Lösungspartner für das betriebliche Bildungsmanagement, und zwar weltweit.“ Da bleibe es nicht aus, dass auch liebgeordnete Gewohnheiten und Ansichten über Bord gingen, darunter sogar einstmals als sicher geltende Gewissheiten wie die, dass das Bildungsgeschäft ein regionales Geschäft sei. Die Welt spiele dabei in der Regel keine Rolle. Und dann komme alles doch ganz anders.

Beschäftigte die TÜV Süd Akademie vor 25 Jahren ausschließlich im Freistaat Bayern 30 Mitarbeiter und fuhr einen Jahresumsatz von etwa drei Millionen Euro ein, so erwirtschafteten im Jahr 2011 mehr als 500 Mitarbeiter weltweit einen Umsatz von 69 Millionen Euro. Die Hälfte von ihnen arbeitet allein in Deutschland in 30 Trainingszentren mit mehr als 100 unterschiedlichen Schulungsorten. „Die letzten weißen Flecken werden 2013 getilgt“, ist sich Jörg Schemat sicher. „Im Ruhrgebiet, in Thüringen und Hannover eröffnen wir weitere Büros, um deutschlandweit präsent zu sein.“

Das aktuelle Dienstleistungsportfolio der TÜV Süd Akademie umfasst überbetriebliche Weiterbildung in Form von Seminaren, Lehrgängen und Trainings, darunter auch E-

Learning-Programme. Bei erfolgreich abgeschlossener Prüfung erhält der Teilnehmer einen allgemein anerkannten Abschluss oder ein Zertifikat. Der Bildungsanbieter hat aber nicht nur in Deutschland die jeweils passenden internationalen Normen und Standards im Programm, sondern macht sich so inzwischen auch weltweit einen Namen. Unabhängig davon, ob es sich um Informationstechnologie, Management, Anlagen- und Umwelttechnik, Arbeits- und Produktsicherheit, Medizin und Gesundheit, Verkehr und Logistik, Elektro- und Gebäudetechnik oder aber um neue Technologien handelt – die umfassende Fachkompetenz in sehr vielen Bereichen ist eine der Kernkompetenzen des Unternehmens. Über 2.500 Fachreferenten betreuen jährlich mehr als 110.000 Seminarteilnehmer zu rund 400 aktuellen Seminarthemen. Einen ganz besonderen Stellenwert genießen die Sommer- und Winterakademien im Allgäu oder am Bodensee.

„Fachkompetenz ist kein ewiger Wert“, sagt Jörg Schemat. „Sie will ständig optimiert werden, denn in der Weiterbildung ist Qualität das entscheidende Argument für die Entscheidung des Kunden.“ Aus diesem Grund entwickelte die TÜV Süd Akademie den Deutschen Bildungspreis, ein Exzellenzmodell für das betriebliche Bildungsmanagement. Im Unternehmen selbst wurden nach und nach Strukturen eingezogen, die dem Kunden eine umfassende, integrierte Lösung seines Bildungswunsches ermöglicht. „Wir haben eine schlanke Verwaltung aufgebaut“, so Schemat. „Fast alles passiert online, fast alles ist standardisiert.“ Der Kunde wird gewissermaßen auf digitalen Händen getragen, von der Anmeldung bis zur Prüfung. Das seit über 15 Jahren bewährte Prinzip bescherte dem Bildungsanbieter eine Effizienzsteigerung von fast 50 Prozent.

Hinter all den Optimierungsstrategien stecke aber immer die eine, die entscheidende Frage, erinnert Jörg Schemat: „Was erwartet der Kunde von mir?“ Er erwarte, fährt er fort, dass er überall, wo er sein Seminar besucht, in der gleichen Qualität und mit vergleichbaren Inhalten trainiert wird. Die Antwort auf diese Herausforderung sei die Verwaltung



Geschäftsführer Jörg Schemat (re.) und Kai Probst

der Seminarunterlagen in einer Datenbank. Die meisten Bildungsanbieter, sagt Schemat, kauften einen Referenten zu einem Thema ein. Der bringe seine Lehrunterlagen in der Regel gleich mit. „Die TÜV Süd Akademie hat dagegen einen von Experten erarbeiteten Rahmenlehrplan“, erläutert er. „Dann suchen wir einen Autor, der das Skript schreibt und schulen mit ein und derselben Unterlage bundesweit, obwohl natürlich die Referenten wechseln.“ Damit nicht genug, fährt er fort, sei es dank einer modularen Verwaltung der Lehrgangsinhalte möglich, jedes noch so spezifische Thema hoch individuell anzubieten und damit fast jeden noch so ausgefallenen Kundenwunsch zu befriedigen.

Der Blick auf den Kunden ist in der TÜV Süd Akademie besonders scharf. „Vor dem Hintergrund des immer problematischer werdenden Fachkräftemangels in deutschen Unternehmen haben wir zwei neue Kundengruppen ins Auge gefasst“, erklärt Jörg Schemat. „Mit diesen beiden Gruppen entwickeln wir für uns ein neues Geschäftsfeld, nämlich die Beratung, Qualifizierung und Vermittlung von Fach- und Führungskräften.“ Da sei zum einen der Pool aus hoch qualifizierten und motivierten Bundeswehrangehörigen, und da gebe es zum anderen viele am deutschen Arbeitsmarkt gefragte Experten aus Südeuropa. Hier würden im Zuge der Bundeswehrreform Menschen mit Top-Qualifikationen frei, und dort wanderten Hochqualifizierte, die im Süden keine Chance auf dem Arbeitsmarkt erhielten, zu möglichen neuen Arbeitgebern in Deutschland.

## Der Projektnutzen

Für Jörg Schemat steht die interne Kundenperspektive ganz im Vordergrund, also die Sicht des Unternehmens auf die Kunden. Diesen Aspekt fand er bei seiner Begegnung mit dem Service Navigator für KMU ganz besonders wichtig, handelt es sich doch um nichts anderes als die Unternehmensphilosophie der TÜV Süd Akademie: Menschen qualifizieren – die Zukunft entwickeln. „Ich denke, dass wir schon ganz nahe am Service Navigator sind“, sagt er, „und gerade die Prozesse, die mit dem Kunden zu tun haben, also die interne Kundenperspektive, konnte ich besonders gut nachvollziehen.“ Dabei handelte es sich im wesentlichen um all die Aktivitäten, Zielgrößen und Maßnahmen, die für den Kunden nicht direkt wahrnehmbar, dennoch aber konkret auf ihn ausgerichtet sind.

Für den Münchener Weiterbildungsexperten war es besonders spannend, auf der Grundlage von Unternehmenszielen sogenannte strategische Teilpfade zu formulieren und die sechs Perspektiven des Service Navigators für KMU daran auszurichten. „Das habe ich so noch nicht gemacht“, erklärt Jörg Schemat. Dies sind die strategischen Teilpfade der TÜV Süd Akademie GmbH:

- **Weiterentwicklung vom regionalen Bildungsanbieter zum globalen Lösungspartner für betriebliches Bildungsmanagement**

Teilnehmerin eines Seminars Risk Manager (Outdoor) der TÜV-Sommerakademie



- **Internationalisierung**
- **Erweiterung des Angebotsportfolios**
- **Wachstum durch Akquisition**
- **Wachstum durch regionale Ausdehnung**

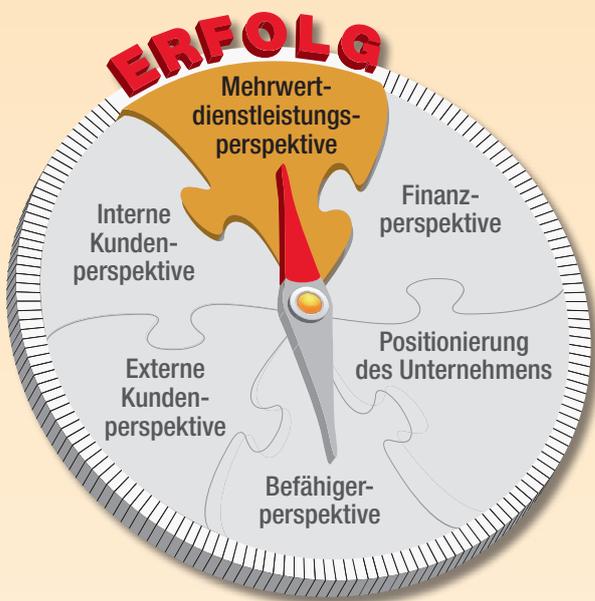
Bekannt werden ist die eine Seite, die Steigerung der Kundenzufriedenheit die andere Seite der Medaille. Schlussfolgerung: Zusätzlich zum Aufbau neuer Mehrwertdienstleistungen sollen künftig verstärkt Anregungen und Wünsche der Kunden erfasst, ausgewertet und möglichst schnell umgesetzt werden. Die wachsende Kundenzufriedenheit soll dann genutzt werden, um einen Stammkundenanteil aufzubauen. Dies ist eine Zielgröße im Rahmen der internen Kundenperspektive. Bisher wurde innerhalb der Kundenstruktur des Unternehmens noch kein Stammkundenanteil ausgemacht. „So wollen wir Kunden langfristig an unsere Akademie binden“, berichtet Jörg Schemat, „und um diese Entwicklung zu beschleunigen, wollen wir auch nach Auftrags Erfüllung den Kundenkontakt erhalten, beispielsweise durch kontinuierliche fachliche Informationen für ehemalige Teilnehmer. Entscheidend ist, dass wir den Kontakt zu einem zufriedenen Kunden behalten.“

## KONTAKT

### TÜV Süd Akademie GmbH

Geschäftsführer: Jörg Schemat, Kai Probst  
 Westendstraße 160  
 80339 München  
 Telefon: (0800) 8884444  
 E-Mail: red-akad@tuev-sued.de  
 Homepage: www.tuev-sued.de/akademie





HSM Seubert GmbH

## WICHTIG IST NUR EINS – DER ZUFRIEDENE KUNDE

**M**it immer neuen Dienstleistungen und einer gewachsenen Unternehmenskultur der Verantwortungsübernahme durch die Mitarbeiter will sich die HSM Seubert GmbH aus der Abhängigkeit weniger Großkunden navigieren. – Der sehr schnell wachsende Betrieb sichert seine Zukunft als Lohnfertiger für Industriekunden durch gleichbleibend hohe Qualität und absolute Zuverlässigkeit.



Seit seiner Gründung im Jahr 2001 hat sich die HSM Seubert GmbH im mittelfränkischen Mühlhausen mit einem umfassenden Leistungskatalog im Bereich der Lohnfertigung für Industriekunden einen Namen gemacht. Maschinenbaumeister und Firmenchef Hans-Karl Seubert: „Für die Automobilbranche und den Maschinenbau bearbeiten wir Maschinen- und Motorteile, aber auch Kugellager und Axiallager für die Druckmaschinenindustrie. Hier geht es oft um Abmessungen im My-Bereich, also um den Tausendstel eines Millimeters.“ Als verlängerte Werkbank konnte das Unternehmen durch Qualität und Umfang seiner Dienstleistungen, durch hundertprozentige Zuverlässigkeit, vor allem aber auch durch seinen günstigen Kostenrahmen sehr schnell wachsen. In nur zehn Jahren haben sich die Zahl der Mitarbeiter und die Betriebsfläche verzehnfacht. Ein Drittel der heute bereits über 90 Beschäftigten wurden allein im ersten Halbjahr 2010 eingestellt, die meisten von ihnen als Sichtprüferinnen.

Zwei Aspekte sind unter strategischen Gesichtspunkten entscheidend für die Entwicklung des Betriebs: die schnelle Anpassung der Organisationsstruktur an das rasch voranschreitende Wachstum von HSM Seubert und die Reduzierung der Abhängigkeit von zwei Großkunden, die noch dazu beide aus der relativ krisenanfälligen Automobilzulieferbranche stammen. „Wir sind gerade dabei, alle Prozesse zu optimieren und unsere Betriebsorganisation anzupassen“, erläutert der Unternehmer die aktuelle Situation. Eine Geschäftsführerebene sowie eine mittlere Führungsebene sind entstanden, Schwerpunktaufgaben neu definiert worden. Die Geschäftsführerinnen Petra Brauns und Anja Neumeyer kümmern sich vorwiegend um das Tagesgeschäft, den Vertrieb und das Neukundengeschäft, während sich der Chef auf das Erschließen neuer Geschäftsfelder und das Finanzcontrolling konzentriert.

„Unser Ziel ist es“, so Hans-Karl Seubert, „der beste Lohnfertiger mit der höchsten Fertigungstiefe im Umkreis von 80 Kilometern zu werden. Erreichen werden wir dies nicht nur, indem wir unsere Abläufe optimieren und die Dienstleistungspalette

ausbauen. Wir wollen vor allem unsere internen Stärken nutzen, um weiter zu wachsen.“ Zu diesen Stärken rechnet der Firmenchef nicht zuletzt die vorbildliche Unternehmenskultur von HSM Seubert. Ein gutes Betriebsklima beginne seiner Ansicht nach immer mit einer zielgerichteten und konsequenten Personalpolitik. „Wir wollen die Besten werden“, so Seubert, „also müssen wir die Besten einstellen.“

Aber wie erkennt man die Besten? Letztlich sei dies ganz einfach, meint er, wenn man sich schon beim Einstellungsgespräch viel Zeit nehme und die Bewerber gezielt nach bestimmten, für die Unternehmensentwicklung wichtigen Eigenschaften frage. Eine gelernte Kinderkrankenschwester ist beispielsweise heute verantwortlich für die Qualitätssicherheit, weil sie daran gewöhnt ist, auch auf winzigste Fehler zu achten. Ein Tausendstel Millimeter ist nun einmal nur ein Tausendstel Millimeter. Noch ein Beispiel: Bei der Bearbeitung sehr filigraner Produkte wie verschiedener Konturen an Kunststoffkäfigen sind ehemalige Labormitarbeiterinnen beschäftigt, die mit dem Umgang von Skalpell vertraut sind und über eine entsprechende Fingerfertigkeit

**Hans-Karl Seubert und seine Geschäftsführerinnen Petra Brauns (Mitte) und Anja Neumeyer arbeiten am Konturgraph, einem Meßgerät für höchste Genauigkeit**



keit verfügen. „Unser Wachstumspotential sind genau die Fähigkeiten und Eigenschaften, die ein Mensch sein Leben lang erworben hat“, sagt Seubert. „Wir müssen dies nur erkennen, um dann konsequent unsere Arbeitsplätze zu besetzen.“

Das ausgezeichnete Betriebsklima ist allerdings nicht nur Ergebnis einer präzisen Stellenbesetzung und sehr guter Löhne, sondern vor allem einer ganz grundsätzlichen Einstellung Mitarbeitern gegenüber, die in kleinen Unternehmen eher selten anzutreffen ist – einer Kultur individueller Verantwortung. „Wir bieten unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Fülle von Freiräumen einschließlich der Möglichkeit, selbst Verantwortung zu übernehmen“, erklärt Seubert. „Ich mache nur eine einzige Vorgabe. Wichtig ist allein das Ergebnis – der zufriedene Kunde.“

Dafür gibt die hochmotivierte Mannschaft alles. Die Kunden bekommen ein ganzes Portfolio von Dienstleistungen, angefangen bei Standards wie Hol- und Bringdiensten. Außerdem erhalten sie permanent eine Auswertung über Fehlermerkmale von Produkten. In diesem Zusammenhang hat das Unternehmen eine ganz individuelle Informationspolitik aufgebaut. „Wir denken mit unseren Kunden mit“, fasst Hans-Karl Seubert zusammen. „Wenn wir auftragsgemäß beispielsweise fünf Fehlerquellen untersuchen sollen, uns während der Arbeit jedoch sechs oder auch sieben verschiedene Fehlerquellen auffallen, dann prüfen wir diese ebenfalls und unterrichten den Kunden davon.“

Diese Fähigkeit des Mitdenkens des ganzen HSM-Seubert-Teams ist auch die Grundlage für den permanenten Aufbau neuer Dienstleistungen rund um das Kerngeschäft herum. Gleichzeitig ist diese Fähigkeit auch die wahrscheinlich wichtigste Basis dafür, um durch das erweiterte Angebotsportfolio die noch immer akute Abhängigkeit vom Automobilzulieferbereich schrittweise zu reduzieren. „Wir stehen in einem harten Wettbewerb und müssen uns von Marktbegleitern abgrenzen“ erläutert Hans-Karl Seubert. „Das aber machen wir nicht über den Preis, indem wir einfach immer billiger werden, sondern über die Qualität und Einzigartigkeit unsere Dienstleistungen. Wir denken aber nicht nur mit und machen uns für den Kunden damit schwer ersetzbar, wir sind auch noch absolut zuverlässig. Ganz gleich, welchen Termin die Kunden nennen – wir halten ihn ein.“

## Der Projektnutzen

„Als Unternehmer hat man zwar sehr viele Knöpfe auf dem Steuerpult, um die Entwicklung seines Betriebs zu lenken, aber häufig wenig Zeit für die Entscheidung“, präsentiert Hans-Karl Seubert das tagesaktuelle Dilemma vieler Mittelständler. „Da kommt es schon vor, dass man einen Knopf ganz instinktiv wieder und wieder drückt, weil es so schön bequem ist, während man einen anderen Knopf im Eifer des Gefechts völlig übersieht.“ Den größten Nutzen für sich und sein Unternehmen sieht er deshalb in dem neuen

Blickwinkel, den ihm seine Arbeit als Pilotbetrieb im ProDiK-Projekt ermöglicht hat. „Ich habe gelernt, mich neben meinen Betrieb zu stellen und ihn von außen zu betrachten.“ So lasse sich der Kurs eindeutig bestimmen, und mit Hilfe der perspektivischen Detailarbeit im Rahmen des Service Navigators für KMU sei es problemlos möglich, das Ruder rechtzeitig herumzureißen, sollte mal eine gefährliche Klippe drohen.

Als wichtigste Erkenntnis nimmt der Unternehmer das Wissen mit, dass alle sechs Phasen des Instrumentenkastens gleichmäßig beachtet und bearbeitet werden müssen. „Schwächelt man in einer Phase, hängen am Ende alle anderen mit dran.“ Dennoch sei angesichts der strategischen Ausrichtung des Unternehmens seine Beschäftigung mit der Mehrwertdienstleistungsperspektive besonders intensiv gewesen. Mehr oder weniger würden hier sämtliche Entwicklungslinien des rasch wachsenden Betriebs zusammenlaufen und andererseits auch hier wieder ihren Ausgangspunkt für die unternehmerische Perspektive finden – nämlich die Reduzierung der Abhängigkeit von den wenigen Großkunden. Die Mehrwertdienstleistungsperspektive, das sei so etwas wie die „Hexenküche“ des Betriebs. Hier entstünde zugleich mit neuen Dienstleistungen das immer wieder neue Gesicht des Unternehmens.

Erste Schritte in diese Richtung hat das HSM-Seubert-Team bereits besritten. Hans-Karl Seubert hat jetzt Aufträge im Sandstrahlbereich übernommen und in entsprechende Strahlmaschinen investiert. Versuche im Formenbereich bei Metall und im Musterbereich bei Kunststoff sehen erfolgversprechend aus. Vor allem mit dem Ziel der Kundenbindung wurde das C-Teile-Management erweitert. „Wir lagern und kommissionieren für unseren Kunden und bauen unser Lager entsprechend aus“, erläutert der Unternehmer. „Das erhöht Fertigungstiefe und Gewinn gleichzeitig.“ In einem weiteren Schritt ist der Kauf eines Metallbauunternehmens geplant, um mit Hilfe der erhofften Synergieeffekte den Markt zu erweitern. Die dann entstehende neue Dienstleistung könnte in der Wärmemessung im Energiesektor angesiedelt sein und Industriekunden sowohl auf dem Konsumals auch auf dem Energiemarkt angeboten werden.

## KONTAKT

### HSM Seubert GmbH

Hans-Karl Seubert

Stolzenroth 12a

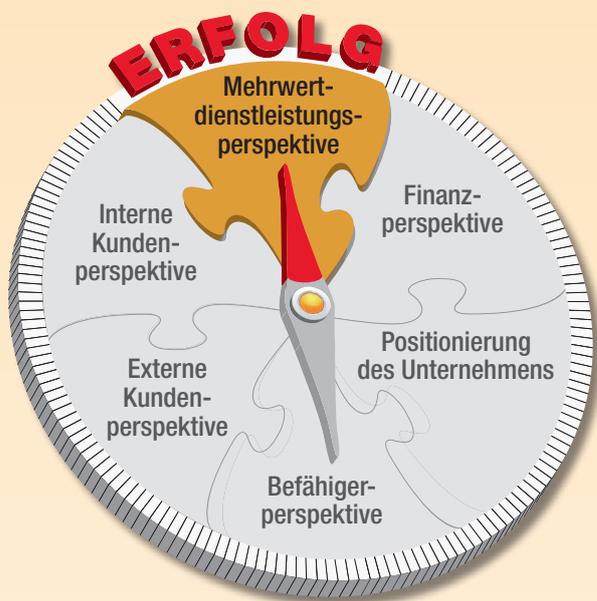
96178 Pommersfelden

Telefon: (09548) 1095

E-Mail: [hans-karl.seubert@t-online.de](mailto:hans-karl.seubert@t-online.de)

Homepage: [www.hsm-seubert.de](http://www.hsm-seubert.de)





## PKF FASSELT SCHLAGE VON CHANCEN UND RISIKEN

Eines der führenden mittelständischen Prüfungs- und Beratungsunternehmen in Deutschland testete den Service Navigator für KMU. – Neue, rund um die Kernkompetenzen entwickelte Dienstleistungen wie z.B. die interne Revision verlangen nach einem Umdenken in der betrieblichen Weiterbildung und schaffen damit eine entscheidende Voraussetzung zur Sicherung bzw. zu einem weiteren Ausbau von Wettbewerbsvorteilen und Kundenstamm.

PKF FASSELT SCHLAGE



Christoph Balk

„Kontinuität ist ein prägendes Element in unserem Unternehmen und so etwas wie ein von vielen Mandanten überaus geschätztes Markenzeichen für PKF geworden“, sagt Christoph Balk, Partner von PKF FASSELT SCHLAGE in Duisburg. Am Standort Duisburg sind heute 13 Partner und knapp 190 Mitarbeiter tätig, darunter 78 Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Rechtsanwälte, vielen von ihnen mit Mehrfachqualifikationen. Ein und derselbe Partner, fährt Balk fort,

betreue über viele Jahre hindurch einen bestimmten Mandanten und bleibe auch dann persönlich für ihn zuständig, wenn Ressourcen aus dem deutschen oder dem internationalen Netzwerk von PKF mobilisiert werden müssten.

PKF FASSELT SCHLAGE ist eines der führenden mittelständischen Prüfungs- und Beratungsunternehmen in Deutschland. Die Ursprünge der Gesellschaft reichen bis in die 30er Jahre des letzten Jahrhunderts zurück. Heute arbeiten hier insgesamt 37 Partner und etwa 600 Mitarbeiter an 15 Standorten, darunter ein Drittel Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Rechtsanwälte. Das Unternehmen gehört in Deutschland zu den Top-Ten-Netzwerken der Branche und erwirtschaftete 2011 einen Umsatz von rund 115 Millionen Euro. Durch die Einbindung in das weltweite PKF-Netzwerk mit seinen 2.200 Partnern und 21.500 Mitarbeitern in 125 Ländern ist das Unternehmen jederzeit in der Lage, seine Mandanten bei ihren Aktivitäten im Ausland umfassend zu unterstützen.

Um als unabhängiges Prüf- und Beratungsunternehmen erfolgreich am Markt agieren zu können, ist ein vertrauensvoller Umgang mit den Kunden zwingend notwendig. Dabei handelt es sich neben zahlreichen Unternehmen auch um Verbände, öffentliche Einrichtungen, Vereine, Stiftungen und Privatpersonen. „Mit unserem unternehmensinternen

Leitbild haben wir ein weiteres Markenzeichen neben der Kontinuität“, erklärt Christoph Balk. „Die Belange unserer Mandanten stehen im Vordergrund. Für sie sind wir persönlich jederzeit und mit Lösungen da.“ Mit dieser Kombination aus dauerhaftem persönlichem Engagement, fachlicher Kompetenz und effizienter Netzwerkarbeit hat sich PKF den Ruf erarbeitet, auch für komplexe Aufgaben schnell exzellente und lösungsorientierte Resultate zu liefern, die der betrieblichen Wirklichkeit gerecht werden und bleibende unternehmerische Werte schaffen.

Das aktuelle Dienstleistungsportfolio des Wirtschaftsprüfungs- und Beratungs-Netzwerks ist eindrucksvoll:

- **Wirtschaftsprüfung**
- **Steuerberatung**
- **Corporate Governance**
- **Corporate Finance**
- **betriebswirtschaftliche Beratung**
- **Rechtsberatung**
- **Unternehmensbewertung**
- **IT-bezogene Dienstleistungen**
- **Risikomanagement und interne Kontrollsysteme**
- **private Vermögensplanung**
- **Jahresabschlusserstellung**
- **diverse individuelle Dienstleistungen für unterschiedliche Branchen**

Zur Sicherung bzw. zu einem weiteren Ausbau von Wettbewerbsvorteilen und Kundenstamm sind über diese Kernleistungen hinaus eine ständige Überwachung, Verbesserung und Ausweitung der Services notwendig. „Abschlussprüfungen werden zunehmend komplexer“, erklärt Christoph Balk dazu, „und reichen für Finanzinformationen als Korrektiv heute nicht mehr aus. Also haben wir unser Dienstleistungsangebot um Bereiche der Governance und

inneren Revision erweitert, um zeitnah zu sein und die zugrundeliegenden Geschäftsprozesse zu verbessern.“ Nicht selten seien damit mehrere Vorteile verknüpft. Die Unternehmen erhalten hieraus mehr Hinweise auf Strukturen und Verbesserungen zur Organisation. Beispielsweise werden nicht mehr notwendige Tätigkeiten aufgedeckt und die Produktion von Informationen gezielt auf den für die Unternehmenssteuerung wichtigen Bedarf ausgerichtet.

Mit diesem Verbundvorteil von Kern- und erweiterten Leistungen gehen veränderte Anforderungen an Qualifikation und Kompetenz jedes einzelnen Mitarbeiters einher. Dazu der Experte: „Ich mache nicht von heute auf morgen aus einem externen einen internen Revisor. Die externe Revision muss Nachweise einfordern, um Informationen zu bestätigen. Die interne Revision hat dagegen die Möglichkeit, aufgrund von Vorab-Informationen bestimmte Problemlagen auszuklammern. Das macht es aber auf der anderen Seite erforderlich, dass ich in kurzer Zeit und aufgrund unsicherer Informationen Chancen und Risiken erkennen und bewerten muss.“ Schon während der Auskünfte im Rahmen eines Live-Interviews, setzt Christoph Balk auseinander, müsse der interne Revisor evaluieren, wo genau welche Gründe den Zielen und Strategien der Unternehmensführung entgegenstünden. Dabei müsse er bei jedem einzelnen Schritt im Laufe seines Vorgehens permanent die Frage stellen: Wo sind Chancen, wo sind welche Risiken für das Unternehmen? „Die interne Revision ist damit hocheffizient, verläuft aber konträr zur Vorgehensweise für externe Bestätigungsleistungen“, fasst er zusammen. „Ergo benötigt man für die interne Revision ein besonderes Training im Umgang mit unsicheren Informationen, die im Rahmen der Weiterbildung zusätzlich erlernt werden können und müssen.“

## Der Projektnutzen

Diesen unmittelbaren Zusammenhang von Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen dem Aufbau neuer Geschäftsfelder durch eine Erweiterung des Dienstleistungsportfolios und dem Qualifikationserwerb fand Christoph Balk im Rahmen seiner Beschäftigung mit dem Service Navigator für KMU erneut bestätigt. „Wir haben unsere historischen Vorgehensweisen mit einer Reihe von betrieblichen Kennziffern retrospektiv in den verschiedenen Perspektiven des Instruments abgebildet“, erklärt er. „So weit, so gut. Richtig interessant aber wurde es bei der Betrachtung von Zusammenhängen zwischen der Mehrwertdienstleistungsperspektive und der Befähigerperspektive.“ Die Methodik einer risikoorientierten Unternehmensführung sei eine noch sehr junge Methodik, erläutert er im Zusammenhang mit dem Aufbau des Geschäftsfeldes der inneren Revision. Das habe Konsequenzen für die Mehrwertdienste nach außen genauso wie für die Perspektive der Befähigung nach innen.

Um nun Mitarbeiter für diese neuen Aufgaben fit zu machen, genüge es nicht nur, Schulungen durchzuführen, um bestimmte neue Indikatoren und neue Methoden zu erler-



nen. „Nein“, sagt Christoph Balk, „bei dem risikoorientierten Vorgehen geht es mehr um das Training von Verhaltens- und Denkmustern als um fachliche Inhalte. Ich muss also an die neuronalen Programme der Mitarbeiter heran. Deshalb müssen mehr Workshops und konkrete Fallbeispiele her.“ Aus seiner Erfahrung heraus war diese Erkenntnis für ihn nicht neu. Erstaunt jedoch war Christoph Balk, als er diese Zusammenhänge in den Perspektiven des Service Navigators für KMU widergespiegelt fand. „Das war mein Aha-Effekt“, erinnert er sich.

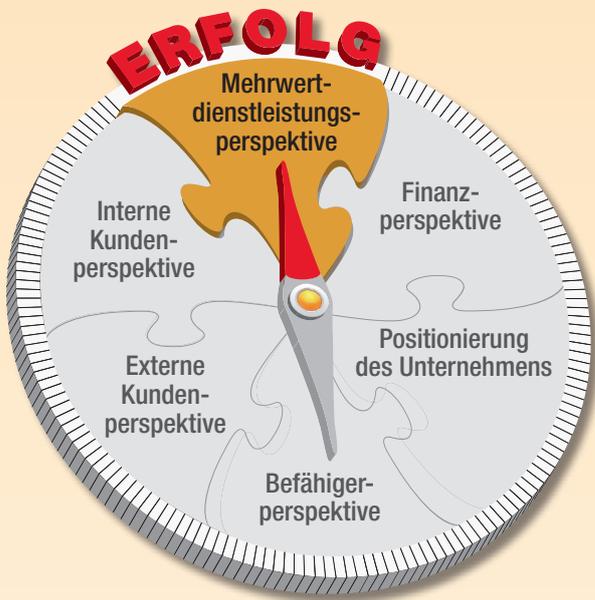
Seine geringe Komplexität und die relativ einfache Beschäftigung mit dem Service Navigator für KMU ließen Christoph Balk zu dem Schluss gelangen, dass dieses Instrument für kleine und mittlere Unternehmen viele zusätzliche Chancen bietet, Zusammenhänge zwischen finanziellem Erfolg und der Produktivität ihrer Dienstleistungen zu erkennen und Ziele und Umsetzungsstrategien zu finden, damit die Produktivität selbst zu messen und zu bewerten sowie Veränderungen herbeizuführen. „Darüber hinaus“, fährt er fort, „hat mir das neue Instrument als Führungskraft den Hinweis mitgegeben, wie wichtig für Mitarbeiter die Vorgabe konkreter Entwicklungsperspektiven ist.“ Er habe gelernt, dass er seine Mitarbeiter wesentlich stärker mitnehmen müsse, wenn er den Aufbau neuer Geschäftsfelder erfolgreich vorantreiben wolle. Aktuell seien deshalb Grundlagenbeschreibungen für Teambesprechungen entstanden.

## KONTAKT

### PKF FASSELT SCHLAGE

Schifferstraße 210  
47059 Duisburg  
Christoph Balk  
Telefon: (0203) 300010  
E-Mail: [duisburg@pkf-fasselt.de](mailto:duisburg@pkf-fasselt.de)  
Homepage: [www.pkf-fasselt.de](http://www.pkf-fasselt.de)





## Pumpenservice Billig GmbH

# AUFPUMPEN FÜR DIE ZUKUNFT

**Z**usätzliche neue Dienstleistungen rund um das Kerngeschäft sollen die Produktivität erhöhen und das Unternehmen von Knut Billig zukunftsfest machen. – Die Pumpenservice Billig GmbH wächst aus der Nische des Einbauspezialisten für Pumpen und Kleinkläranlagen heraus und entwickelt sich zum Experten für Wartung, Pflege und Kontrolle.



Manchmal wünscht sich Knut Billig eine Brille. Diese Spezialbrille müsste dem sächsischen Unternehmer aus Döbeln gleichzeitig sowohl das unmittelbar vor seiner Nase liegende Tagesgeschäft als auch noch in weiter Ferne liegende Aufträge mit gleicher Klarheit zeigen. Doch auch als Diplomingenieur wird ihm diese Erfindung wohl niemals gelingen. 1996 gründete er sein Unternehmen und führt seitdem den rasch wachsenden Betrieb. Industriebetriebe vor allem aus dem Baugewerbe, kommunale Einrichtungen, Zweckverbände und auch landwirtschaftliche Betriebe machen rund zwei Drittel seiner Kunden aus, schwerpunktmäßig in den neuen Bundesländern. Ein Drittel seines Umsatzes macht der hochspezialisierte Dienstleister mit Privatpersonen.

Die Bandbreite der Leistungen des Unternehmens ruht auf zwei Säulen, dem Pumpensektor und dem Bereich der Kleinkläranlagen. In beiden Fällen liefert Knut Billig die jeweilige Anlage, nimmt sie in Betrieb und wartet sie. Während er die verschiedenen Pumpen meist auch selbst einbaut, übernehmen dies bei den Kleinkläranlagen viele Privatkunden selbst. „Seit einigen Jahren ist der Bedarf an Kleinkläar- und Pumpenanlagen sprunghaft angestiegen“, erklärt er seine Situation und nennt auch gleich die Ursache. Der Gesetzgeber habe verfügt, dass bis 2015 alle Abwässer zentral oder dezentral entsorgt werden müssen. Für Spezialisten wie ihn gibt es jetzt also jede Menge zu tun.

Und Knut Billig nutzt diese Chance. Allein von 2010 bis 2011 verzeichnete er einen wahren Sprung von Umsatz und Gewinn. Der Gesamtumsatz wuchs von 544.000 Euro auf 902.000 Euro. Sechs Monteure, drei Außendienst- und vier Büromitarbeiter haben heute alle Hände voll zu tun, die Auftragsflut abzarbeiten. „Haben wir uns zu Beginn unserer Tätigkeit fast ausschließlich um den Neubau von Pumpen und Pumpenanlagen gekümmert“, so Knut Billig, „machen wir heute mehr als die Hälfte unseres Umsatzes mit Wartung und Reparatur.“ In diesen Geschäftsfeldern ist mehr als beim Neubau zu verdienen, wo er als Zwischenhändler auftritt und ein fremdes Produkt einbaut. Da liefert ihm der rasch wachsende Bereich Wartung und Reparatur

die Gelegenheit, sich seinen Kunden als Dienstleister für alle Fälle zu empfehlen. Das erfordert natürlich immer mehr und immer höhere Qualifikationen. Pumpen sind mittlerweile Hightech-Anlagen und randvoll mit modernster Elektronik. Das Thema Weiterbildung spielt deshalb eine existentielle Rolle für die Zukunft des gesamten Unternehmens.

Sicherheit und Arbeitsschutz beispielsweise werden im Pumpenservice Billig sehr groß geschrieben. „Hier müssen alle Mitarbeiter fit sein, bis hin zu speziellen Explosionsschutz- und Arbeitsschutz-Schulungen“, sagt Knut Billig. „Wir arbeiten schließlich häufig mit Gefahrgut in den Abwasserschächten.“ Die Qualifikations-Palette umfasst von den obligatorischen Hersteller-Schulungen in der Pumpentechnik auch Qualifikationen zur Elektrofachkraft und zur Kläranlagentechnik bis hin zur Vermittlung elektronischer Grundkenntnisse und natürlich dem Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie Fragen der Kundenpflege und der Kundenbindung. Mit gutem Beispiel geht der Firmenchef voran und absolviert selbst Qualifikation um Qualifikation.

Noch brummt das Einbaugeschäft von Knut Billig. Er wird deshalb im Jahr 2012 in der Nähe von Bautzen eine Niederlassung eröffnen und sich damit wie die Spinne im Netz genau in die Mitte eines sehr erfolgversprechenden Marktes setzen. Tausende Kleinkläranlagen auch im sächsischen Osten warten auf den vom Gesetzgeber vorgeschriebenen Einbau innerhalb der nächsten drei Jahre, und Knut Billigs Niederlassung soll exakt diese Aufgabe lösen. Weil der Unternehmer jedoch regelmäßig seine imaginäre Spezialbrille aufsetzt und seine Nahsicht mit der Fernsicht vergleicht,

Überprüfen einer Pumpwelle



stellt sich ihm eben heute schon die Frage: Was kommt danach? Was lässt den Pumpenservice Billig weiter existieren, wenn 2015 die letzten Pumpen eingebaut und die letzten Kleinkläranlagen in Betrieb genommen sein werden? Knut Billig glaubt, die Antwort auf diese Frage gefunden zu haben: „Wir müssen rund um unsere aktuelle Kernkompetenz, also das Einbaugeschäft, mehr und mehr neue Dienstleistungen entwickeln. Langfristige Wartungsverträge sind da nur der Anfang.“

## Der Projektnutzen

„Gerade in einem so kleinen Betrieb frisst der Alltag meine Frau und mich komplett auf.“ Knut Billigs Stoßseufzer ist laut. „Wir haben ein sehr großes Problem damit, unsere Strukturen der Wachstumsgeschwindigkeit anzupassen. Zu selten bleibt da Zeit für die systematische Suche nach neuen Ideen. Genau das ist der Grund für unsere Beteiligung am ProDiK-Projekt. Wir suchen nach Wegen, unsere Prozesse und Strukturen so zu ändern, dass unsere positive Entwicklung anhält.“ Der Service Navigator für KMU kam ihm da gerade recht. Und es störte ihn keineswegs, dass dieses Messinstrument zunächst lediglich getestet wurde und noch keinen vollständig einsetzbaren „Werkzeugkasten“ darstellte.

Sein besonderes Interesse weckte die Mehrwertdienstleistungsperspektive. Dieser strikt auf Wachstum ausgerichtete Aspekt entwickle seiner Ansicht nach die dem Service Navigator für KMU zu Grunde liegende Balanced Scorecard ganz entscheidend weiter. Gemeinsam mit den Forschern aus dem itb definierte Knut Billig eine Reihe von strategischen Teilpfaden für sein Unternehmen, sozusagen den roten Faden seiner weiteren Wachstumsstrategie. Mit Hilfe der unterschiedlichen Perspektiven des Service Navigators für KMU entstand recht schnell eine auf das Wesentliche reduzierte Übersicht über entscheidende Zusammenhänge bestimmter Kenngrößen und Entwicklungspotentiale. Alles schien auf eine Perspektive hinauszulaufen, sagt er, die Mehrwertdienstleistungsperspektive. „Auf dieser Brust war ich sehr schwach“, bekennt er. „Hier geht es nicht einfach nur um die Basis für eine höhere Dienstleistungsproduktivität. Hier wird die Existenzfrage meines Unternehmens gestellt.“

Und Knut Billig gibt sich selbst die Antworten. Noch in 2012 stellte er einen Experten für Spezialpumpenreparaturen ein. Bisher seien diese defekten Spezialpumpen meist von Fremdfirmen repariert oder ausgetauscht worden, erklärt er. Bei einer durchschnittlichen Lebensdauer der Anlagen von bis zu 15 Jahren seien aber mit Reparaturen Einsparungen von bis zu mehreren tausend Euro möglich. Diesen Vorteil will der Unternehmer jetzt an seine Kunden weiterreichen. Während das neue Geschäftsfeld der Pumpenreparatur bereits konkrete Gestalt angenommen hat, ist die Anschaffung eines eigenen Systems zur Druckmessung für Dichtheitsprüfungen erst eine Idee. „Der Hintergrund ist



Knut und Jana Billig (Bildmitte)

sehr einfach“, sagt der Unternehmen. „Um das Grundwasser nicht zu verunreinigen, müssen Pump- und Kläranlagen dicht sein. Drakonische Strafen sind die Konsequenz für einen Betreiber, der nicht nachweisen kann, dass er seine Anlage regelmäßig wartet und auf Dichtheit prüfen lässt.“ Da erschließt sich dem Unternehmer ein gewaltiger neuer Zukunftsmarkt. Die dafür notwendige Sachkundeprüfung hat er schon abgelegt.

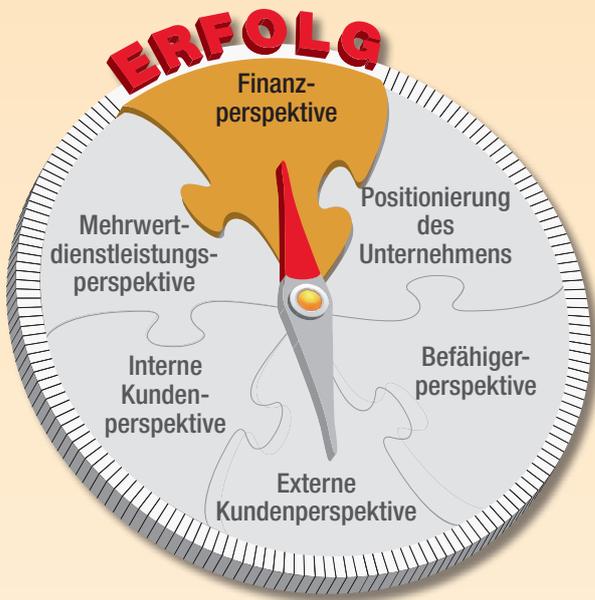
Dem Ingenieur im Unternehmer leuchtet allerdings nicht ein, warum er ein entsprechendes System zur Druckmessung kaufen soll, wenn er doch selbst in der Lage ist, das System zu bauen. Noch interessanter werde seine Idee, denkt er laut weiter, wenn er dies als kleines, transportables Gerät bauen und für einen attraktiven Preis auch selbst am Markt anbieten könnte. „Das eigene Produkt könnten wir dann zum Alleinstellungsmerkmal entwickeln“, sagt er. „Wir wären kostengünstiger als andere Hersteller. Wir wären auch nicht länger Zwischenhändler, sondern Produzent. Zusammen mit der geplanten Dienstleistung der Dichtheitsprüfungen hätten wir damit ein weiteres neues Geschäftsfeld mit großem Zukunftspotential.“

## KONTAKT

### Pumpenservice Billig GmbH

Geschäftsführer: Knut Billig  
Zschepplitzer Straße 22  
04720 Döbeln  
Telefon: (03431) 6077670  
E-Mail: ps-billig@t-online.de  
Homepage: www.ps-billig.de





## Eiscafé Camerin

### EISKALT GEWACHSEN

Franchise light“ heißt für Marcello Camerin sein Konzept für gesundes Wachstum und höhere Produktivität. – Das Eiscafé Camerin ist mit gleichbleibender Produktqualität, einem kreativen Marketingmix und einer stetig wachsenden Vertriebspartnergruppe auf dem Weg zur Qualitätsmarke.

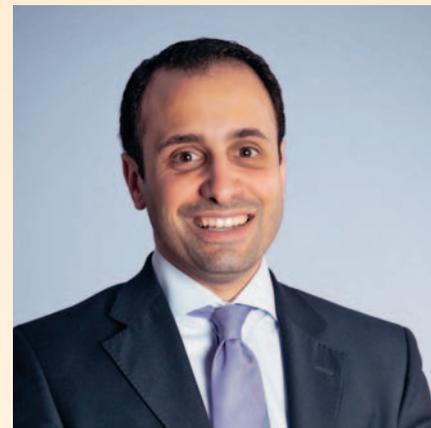


Erdbeeren mit Senf, Apfelwein oder Weizenbier, Nußkuchen und selbst Zwiebeln – Marcello Camerin macht alles zu Eis. Bei aktuell 80 verschiedenen Eissorten des staatlich geprüften Diplomspeiseeisherstellers aus dem hessischen Stadtallendorf ist bisher noch jeder Kunde selbst auf seinen ausgefallensten Geschmack gekommen. Um diesen kulinarischen Verwandlungsprozess in Gang setzen zu können, ist natürlich Technik vonnöten. Und damit beginnt das Problem für den Unternehmer. Eine Eismaschine kostet rund 25.000 Euro. „Ich habe fünf dieser teuren Investitionen“, sagt er, „und sie waren ursprünglich gerade einmal vier Stunden täglich im Einsatz. 20 Stunden am Tag war mein Kapital tot.“ Mit diesem Zustand wollte sich Marcello Camerin nicht zufriedengeben. Eine größere Auslastung der Betriebsmittel und damit eine höhere Produktivität aber sind nur mit einer deutlichen Steigerung des Vertriebs zu schaffen. Wie aber erhöht man den Verkauf eines Allerweltsprodukts wie Speiseeis auf einem ohnehin gesättigten Markt, der noch dazu starken saisonalen Einflüssen unterliegt?

Camerin, der bereits mit 18 Jahren sein eigenes Unternehmen gegründet hatte, entwickelte seinen Wachstumsplan. An erster Stelle stand und steht für den Firmenchef die Qualität. Das Eiscafé Camerin ist ein Mekka für Schlemmermäuler. Jahr für Jahr entwirft der Eismacher neue Eissorten. Vielfalt allein aber genügt ihm nicht. Es muss höchste Qualität sein. Immer und überall verwendet er frische Früchte für seine Eismasse. Zusätzliche Farb- oder Konservierungsstoffe haben seiner Meinung nach nichts in der Eiskugel verloren. Auch für die Gesundheit seiner Gäste fühlt sich Marcello Camerin verantwortlich. Für einige Eissorten verwendet er Reis- anstelle von Kuhmilch. Reismilch ist zu 100 Prozent laktose-, gluten- und cholesterinfrei.

„Eisverkaufen ist zwar schön“, sagt der Vollblut-Unternehmer, „aber ich möchte wachsen, und das gelingt am besten, wenn ich eine Qualitätsmarke aufbaue.“ Camerin stehe für höchsten Eisgenuss, betont er. Dies gelte sowohl im klassischen Eiscafé wie im Umfeld gehobener Gastronomie und im sogenannten Event-Catering. Camerin-

Eisbomben bilden heute den kulinarischen Höhepunkt vieler Feierlichkeiten wie beispielsweise einem „Promikochen“ im HR-Fernsehen. Auf einem Apfelweinkongress in Hanau präsentierte er den zahlreichen Freunden des hessischen „Äppelwoi“ sein Apfelwein-Eis. Erfolgreiches Marketing, weiß er natürlich, setzt immer auch eine gewisse Bekanntheit voraus. Dennoch sind der Aufbau einer Top-Marke und ein kreativer Marketingmix für Marcello Camerin noch nicht genug unternehmerischer Erfolg.



Marcello Camerin

„Camerin bietet seit mehreren Jahren auch schlüsselfertige Existenzen an“, sagt der Unternehmer und verweist auf sein Franchisesystem. Zügig erweitert er seinen Absatzmarkt, indem er sein Vertriebskonzept auch auf andere mögliche Partner zuschneiderte, Synergieeffekte nutzte. Mittlerweile verfügen 18 Franchise- und Vertriebspartner bis in den Frankfurter Raum hinein über die „Lizenz“ zum Eisverkaufen. Als Unternehmenscoach unterstützte er angehende Unternehmer dabei, Business- und Liquiditätspläne zu erstellen und half ihnen damit in eine erfolgreiche Selbstständigkeit. Um dies mit der nötigen Fachkompetenz tun zu können, absolvierte Marcello Camerin einen praxisbezogenen Studiengang. Inzwischen lehrt er als Dozent im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Philipps-Universität Marburg und in anderen Forschungseinrichtungen.

Ein alteingesessener Bäcker mit 20 Filialen in der Region kämpft mit den gleichen Problemen wie der findige Eismacher. Der Wettbewerb mit den Discontnern ist es vor allem, der sinkende Absatzzahlen und wachsenden Preisdruck auslöst. Auch ein Alleinstellungsmerkmal für Brot ist schwer zu finden. Dann klingelte der Eismann an der Backstuben-

tür. „Mein Vertriebskonzept kam gut an in der Bäckerei“, sagt Marcello Camerin. „Aus einem Backwarenladen wurde der Genußraum, ein Verkaufsraum mit diversen Köstlichkeiten und einer Umgebung, die zum Verweilen und eben zum Genießen einlädt.“ Der Kunde wählt aus zwischen einem großen Brotsortiment, diversen Kuchenangeboten und verschiedenen Eissorten. Eine kleine Nudeltheke ergänzt mit einem warmen Snack das ungewöhnliche Genußangebot. Spezialität des Bäckers ist seit über vier Jahrzehnten ein ganz besonderer Nußkuchen. Und wem es möglicherweise zu heiß ist, der wählt heute die eisige Variante, denn speziell für seinen neuen Vertriebspartner hat Marcello Camerin das Nußkuchen-Eis erfunden.

„Die Bäckerei hat endlich ein weiteres, solides Alleinstellungsmerkmal und damit auch nach 175 Jahren Existenz wieder eine Zukunft, und ich habe einen neuen Vertriebspartner“, lautet sein Resümee dieser genußorientierten Kooperation. Drei und mehr neue Vertriebspartner wirbt Camerin jährlich an, um sein Ziel einer deutlichen Produktivitätssteigerung zu erreichen. Heute produziert er an Spitzenzeiten täglich zwischen 350 und 500 Kilogramm Speiseeis, und das natürlich an allen sieben Wochentagen. Seine Eismaschinen laufen durchschnittlich zwölf und mehr Stunden pro Tag, abhängig vom Sonnenstand und damit von der Nachfrage. Der Betriebswirt macht eine einfache Rechnung auf. Durch den Aufbau seines Franchise-light-Konzeptes ist es ihm gelungen, seit 2008 die Produktivität annähernd zu verdreifachen. Gleichzeitig wirkt er als Impulsgeber zur Gründung neuer Unternehmen und damit letztendlich auch am Aufbau bzw. am Erhalt von Arbeitsplätzen mit. Im Eiscafé Camerin selbst arbeiten heute neun Mitarbeiter. Weit mehr als 100 Mitarbeiter sind in der Vertriebspartnergruppe beschäftigt.

## Der Projektnutzen

„Ich habe das Wachstum zwar immer systematisch beobachtet und wusste natürlich schon, wo ich stand“, berichtet Camerin über seine Arbeit als Pilotbetrieb im ProDiK-Projekt. „Doch erst, als ich das Zusammenspiel der einzelnen Perspektiven schwarz auf weiß und in komprimierter Form vorliegen hatte, konnte ich auf einmal den genauen Kurs meines Unternehmens erkennen.“ Das Arbeiten mit Kennzahlen ist für den Betriebswirt natürlich Alltag. Jetzt aber entdeckte er, dass dies mit den Instrumenten des Service Navigators für KMU mühelos für kleine und mittlere Unternehmen, ja selbst für Kleinstbetriebe anwendbar ist. „Ich fand es ungeheuer spannend, welche Wirkungsketten in Gang gesetzt werden, wenn ich an einer Stellschraube meines Betriebs drehte.“

Für Marcello Camerin stellt die Finanzperspektive das A und das O seiner Entwicklung dar. Er will jederzeit und überall prüfen können, welche Konsequenzen bestimmte Maßnahmen auf Umsatz und Gewinn haben. 15 Prozent jährliches Wachstum, so lautet seine ehrgeizige Zielstellung. Außer-



Der Genußraum – Bäckerei mit Eisdiele und Nudel-Snacks

dem spielt die Entwicklung seiner Vertriebspartner eine immer größer werdende Rolle für das eigene Unternehmenswachstum. „Wir alle wollen gesund wachsen“, erklärt er, „und das bedeutet für mich vor allem, zu große Abhängigkeiten zu vermeiden.“ Konkret könne es für ihn ohne die genaue Beobachtung dieser Tools eine existentielle Krise auslösen, wenn die drei stärksten Partner, die über einen 60prozentigen Vertriebsanteil verfügen, gleichzeitig aus der Vertriebspartnergruppe ausscheren würden.

Was Marcello Camerin aber am meisten am Service Navigator für KMU begeistert, ist die Tatsache, dass ein komplettes Strategieprogramm für einen noch so kleinen Betrieb auf eine einzige DIN-A4-Seite passt. „Diese weiterentwickelte Balanced Scorecard hat jeder im Griff“, urteilt er. Ursache und Wirkung seien für jede einzelne Perspektive schnell und einfach zusammenzustellen. Dazu komme eine eindrucksvolle Logik des Aufbaus, sagt Camerin, um die einzelnen betrieblichen Kenngrößen in Bezug zueinander setzen zu können. Logische Ketten nennt er dies. Dieser „Unternehmens-Kompass“ in der Hand plus der Wille zur unternehmerischen Expansion plus der unbedingte Wunsch, jeden Kunden zufrieden zu stellen – das sind aus dem Blickwinkel des Unternehmers die entscheidenden Ingredienzien für anhaltenden unternehmerischen Erfolg.

## KONTAKT

### Eiscafé Camerin

Marcello Camerin

Ferrero-Ring 20

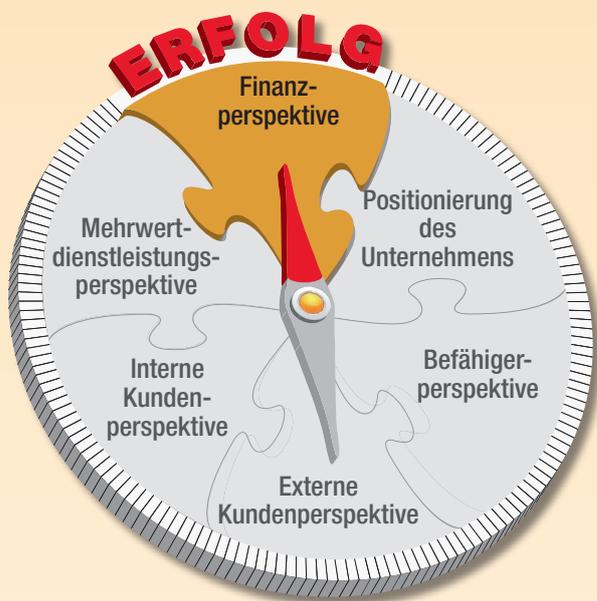
35260 Stadtallendorf

Telefon: (06428) 447722

E-Mail: info@camerin.de

Homepage: www.camerin.de





## Gebäudereinigung Wasserle GmbH & Co. KG

### „MIT BLAULICHT WÄREN WIR NOCH SCHNELLER“

**W**achstum durch Beschränkung? – Der Unternehmer Markus Wasserle reduziert in seiner Gebäudereinigung Wasserle GmbH & Co. KG das umfangreiche Dienstleistungs-Portfolio und gründet ein zweites Unternehmen, wo er mit der Deutschen Tiefgaragenreinigungsgesellschaft mbH nur eine hochspezialisierte Dienstleistung anbietet. Vorteil: Die Nachfrage nach einer Tiefgaragenreinigung ist sehr hoch, die Zahl der Anbieter sehr niedrig – Wachstumsaussichten also optimal.



Geschwindigkeit ist für Markus Wasserle keine Hexerei, sondern elementarer Bestandteil seines Unternehmenskonzepts. Im Notfall weiß er sofort, welches seiner 13 Fahrzeuge am schnellsten am Einsatzort sein kann. GPS macht es möglich. Und tatsächlich ist eines seiner Teams in spätestens 45 Minuten zur Stelle. „Leider haben wir kein Blaulicht“, bedauert er, „sonst wären wir noch schneller.“ Der gerade einmal 31jährige Unternehmer ist jedoch nicht bei der Feuerwehr oder im Rettungsdienst tätig, sondern gründete im Jahr 2004 die Gebäudereinigung Wasserle GmbH & Co. KG in Windach bei München.

„Wir arbeiten ausschließlich für Gewerbekunden“, sagt der Jung-Unternehmer, „vorzugsweise Hausverwaltungen.“ Zum Kerngeschäft für die gut 90 Stammkunden gehören Reinigungsdienstleistungen für Büros, Glasfassaden, Treppenhäuser und Tiefgaragen sowie Sonderreinigungen etwa bei Rohrbrüchen oder Überschwemmungen. In solchen Fällen kommt der Notruf ins Spiel. Hat ein Kunde ein Komplettpaket des Unternehmens gebucht, bietet ihm das Unternehmen diesen ganz besonderen Service. Mit dem speziell für Hausverwaltungen und Facility Manager entwickelten Kurier-Reinigungsservice quietschen die Bremsen des Einsatzfahrzeugs spätestens nach 45 Minuten vor dem Notfall-Objekt. „Das ist maximaler Service in minimaler Zeit“, freut sich Markus Wasserle, der mit dieser außergewöhnlichen Dienstleistung ein Alleinstellungsmerkmal in seiner Branche gefunden hat.

Nicht nur seine Fahrzeugflotte ist mit dem eingebauten Turbo unterwegs. Auch das Unternehmenswachstum ist rekordverdächtig. Jährliche Wachstumsmargen zwischen 20 und 40 Prozent waren bis 2009 die Regel. „In den Jahren 2010 und 2011 haben wir den Betrieb konsolidiert“, erklärt der Firmenchef. Und in 2012 rückt bereits die nächste Wachstumsquote von etwa 15 Prozent in den Bereich des Wahrscheinlichen. Umsatz und Gewinn entwickelten sich mit vergleichbarer Geschwindigkeit. Von 2007 bis 2011 verdoppelte sich der Umsatz und betrug dann rund zwei Millionen Euro. 60 bis 70 Prozent des Gewinns investiert

der bayerische Unternehmer sofort wieder, vor allem in neue Reinigungsmaschinen und natürlich in seinen Fahrzeugpark. Schließlich und endlich ist die Gebäudereinigung Wasserle & Co. KG noch eine Jobmaschine. Im Jahre 2007 beschäftigte der zu diesem Zeitpunkt frisch gebackene Meister im Bereich der Gebäudereinigung rund 50 Mitarbeiter. Fünf Jahre später sind es bereits 170, drei Auszubildende und zwei Objektleiter inklusive. Zehn bis 20 neue Mitarbeiter im Jahr kommen dazu, mehr und mehr übrigens Vollzeitkräfte.

Markus Wasserle scheint in vielerlei Hinsicht ungewöhnliche Wege zu gehen. Beispielsweise betreibt er so gut wie keine Marketingaktionen. „Ich nenne es organisches Wachstum“, sagt er, „wenn meine Kunden über Empfehlungen zu mir kommen. So sind wir heute in der glücklichen Lage, uns unsere Kunden aussuchen zu können.“ Was so einfach klingt, ist hart erarbeitet. Als Basis des unternehmerischen Erfolgs hat er zwei Voraussetzungen ausgemacht. Zum einen sei ein positiver und vertrauensvoller Umgang mit den Kunden unabdingbar. Zum anderen müsse er auf ein Team von Mitarbeitern setzen können, das hoch motiviert, äußerst flexibel und fachlich bestens qualifiziert ist. Um derart erfolgreich am Markt agieren und sich vor allem gegen die große Zahl von Konkurrenten im Bereich der Gebäudereinigung durchsetzen zu können, sei es nach Ansicht des Unternehmers darüber hinaus unverzichtbar, sowohl die Kernleistungen als auch die Mehrwertdienstleistungen des

In großen Objekten wie der Hochschule München arbeiten die Teams beider Unternehmen eng zusammen



Unternehmens ständig am Markt zu überprüfen und von Fall zu Fall anzupassen. Dabei geht er systematisch vor. Eine Optimierung der Dienstleistungsorientierung müsse deshalb immer diese Zielsetzungen berücksichtigen:

- **eine individuelle Beratung des Kunden**
- **eine schnelle und umfassende Kundenbetreuung**
- **absolute Flexibilität, um jederzeit die Kundenanforderungen erfüllen zu können**
- **die Anpassung der Unternehmensstruktur an die aktuelle Marktsituation**
- **eine Anpassung des Angebotsportfolios an die Marktsituation bzw. an die Kundenanforderungen**
- **kontrolliertes Wachstum, um langfristig erfolgreich bleiben und die Kunden vollständig zufriedenstellen zu können**
- **den Ausbau von Service und Qualität, um sich dadurch von Wettbewerbern abzugrenzen und die Leistungen im oberen Preissegment anbieten zu können**
- **eine dauerhafte Beobachtung und jederzeit die notwendige Reaktion auf sich ändernde rechtliche, steuerliche und betriebswirtschaftliche Rahmenbedingungen**

## Der Projektnutzen

Gern provoziert Markus Wasserle die gängige unternehmerische Alltagserfahrung: „Ich möchte in erster Linie durch eine Reduzierung meines Angebotsportfolios weiter organisch wachsen und so meine Arbeitgebermarke stärken.“ Wachstum also durch Beschränkung? Natürlich, sagt er, und bemüht zur Erklärung auch seine Erkenntnisse aus der Arbeit als Pilotbetrieb im ProDiK-Projekt. Die Finanzperspektive hat es ihm hier besonders angetan. „Nur, wenn ich meine Zahlen und Kenngrößen genau kenne, vermag ich eine richtige strategische Entscheidung zu treffen“, sagt er. „Und wenn ich mit den Instrumenten des Service Navigators auf einer einzigen Seite die wichtigsten dieser Kenngrößen zu einem Gesamtbild meines Unternehmens zusammenstellen kann, dann ist das für jede Art von Entscheidung von großer Tragweite. Also habe ich vor einem Jahr entschieden, ein zweites Unternehmen zu gründen und die komplette Tiefgaragenreinigung dorthin auszulagern.“

Mit der Gründung der Deutschen Tiefgaragenreinigungsgesellschaft mbH mit Sitz in München hat Markus Wasserle im Juli 2011 die überschüssige Luft aus seiner immer schneller immer größer gewordenen Gebäudereinigung Wasserle GmbH & Co. KG gelassen und zielgerichtet in ein neues Unternehmen gepumpt. Und auch das wächst bereits mit „Wasserle“-Tempo. Zehn festangestellte Mitarbeiter gibt es bereits, die in München, Stuttgart, Berlin und Frankfurt am Main ihre ersten Kunden betreuen. In diesem Jahr wer-

den sie zusammen mit einer ebenfalls kräftig wachsenden Zahl von Zeitarbeitskräften schon rund eine Million Quadratmeter Tiefgaragenflächen reinigen. „Wichtig war mir neben dem überregionalen Aspekt des neuen Unternehmens vor allem die Spezialisierung auf eine Dienstleistung“, sagt der Unternehmer. Zunächst einmal hat sein neues Unternehmen einen weiteren positiven Effekt auf die Organisation der seit 2004 bestehenden Firma. Die war durch die Fülle unterschiedlicher Dienstleistungen und verschiedenster Anforderungen an die Betriebsstrukturen sowie das Turbo-Wachstum äußerst starken Belastungen ausgesetzt. Dies gehört nun der Vergangenheit an.



Markus Wasserle

So, wie Markus Wasserle seine beiden Unternehmen jederzeit einer kritischen Betrachtung unterzieht, beleuchtete er auch das Instrumentarium des Service Navigators für KMU in der ersten Projektphase und kam zu einem knappen Resultat: „Zu viel und zu theoretisch.“ In erster Linie fehlen ihm die Handlungsanleitungen und Praxistipps. „Ich bin ein ganz normaler Mittelständler“, sagt er. „Für mich müssen die entscheidenden betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge möglichst auf einen Blick deutlich werden. Das geht am besten, wenn das theoretische Instrumentarium vor allem weiter grafisch aufbereitet wird. Wenn ich auf einen Kompass schaue, dann weiß ich ja auch mit einem einzigen Blick, ob ich den richtigen Kurs eingeschlagen habe.“

## KONTAKT

### Gebäudereinigung Wasserle GmbH & Co. KG

Geschäftsführer: Markus Wasserle  
Birkenweg 37  
86949 Windach  
Telefon: (08193) 700726  
E-Mail: markus@wasserle.de  
Homepage: www.wasserle.de



### Deutsche Tiefgaragenreinigungsgesellschaft mbH

Geschäftsführer: Markus Wasserle  
Konrad-Celtis-Straße 81/83  
81369 München  
Telefon: (089) 45249820  
E-Mail: m.wasserle@tiefgaragenreinigung.com  
Homepage: www.tiefgaragenreinigung.com



# NOTIZEN



