



Mit Dienstleistungen wachsen

Erfolgsbeispiele aus kleinen und mittleren Unternehmen



Institut für Technik
der Betriebsführung

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



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



Fraunhofer
Institut
Arbeitswirtschaft und
Organisation

Mit Dienstleistungen wachsen

**Erfolgsbeispiele aus
kleinen und mittleren Unternehmen**

**Ergebnisse des Projektes
„Service Engineering –
Innovationstreiber in KMU“**

Homepage: www.service-engineering-kmu.de

**Herausgeber
und Copyright** itb – Institut für Technik
der Betriebsführung im
Deutschen Handwerksinstitut e.V.
Karl-Friedrich-Straße 17
76133 Karlsruhe
Tel.: (0721) 93103-0
Fax: (0721) 93103-50
Web: www.itb.de

Gefördert durch: Bundesministerium für Bildung
und Forschung (BMBF)

**Förderkenn-
zeichen:** 01FD0703

Autor: Reinhard Myritz

Stand: Juni 2008

**Layout/
Herstellung
und Druck:** Grafische Werkstatt,
Druckerei und Verlag
Gebrüder Kopp GmbH & Co. KG
Goltsteinstraße 28 – 30,
50968 Köln

Bildnachweis: S. 24, 25 Myritz, S. 4 ZDH
alle anderen Fotos privat

ISBN: 3-926509-24-4

Der Autor Reinhard Myritz, Diplom-Journalist,
arbeitet in Bergheim/Erft als freier Wirtschaftsjournalist
und Fachbuchautor.
Er ist als Unternehmensberater für mittelständische
Betriebe im Bereich Öffentlichkeitsarbeit tätig, hält
Vorträge zu diesem Thema und führt Seminare durch.

Inhalt

Interview mit Otto Kentzler,
Präsident des Zentralverbandes des Deutschen Handwerks (ZDH)

Renditesteigerung durch Individualisierung

Seite 4

Vorwort von Prof. Dr. Birgit Ester,
Leiterin des itb – Institut für Technik der Betriebsführung
im Deutschen Handwerksinstitut e.V.

Erfolgreiches Transferkonzept für den Mittelstand

Seite 6

Geleitwort von Klaus Zühlke-Robinet, Koordinator Förderbereich
„Innovative Dienstleistungen“, Projektträger im Deutschen Zentrum
für Luft- und Raumfahrt e.V. (DLR), Projektträger für das BMBF

Direkten Nutzen für Unternehmen stiften

Seite 7

Unternehmensporträts der Pilotbetriebe

- 1 **Büro... und so**
„Imperium“ mit vier Jahrhunderten Berufserfahrung
Seite 8
- 2 **Eis-Café Camerin**
Netzwerk mit der Lizenz zum Eismachen
Seite 10
- 3 **EnergieEinsparung Oberfranken GmbH**
Mit „System Klimaktiv“ einen Milliardenmarkt erobern
Seite 12
- 4 **Kurt Buck GmbH & Co. KG**
„Wir können einfach alles“
Seite 14
- 5 **neam IT-Services GmbH**
Erste Hilfe beim digitalen Infarkt
Seite 16
- 6 **PS Gebäudetechnik GmbH**
Kurzer Prozess mit der „heiligen Kuh“
Seite 18
- 7 **REN AG – Regenerative Energien Aktiengesellschaft**
Partner auf dem Weg durch den Förderdschungel
Seite 20
- 8 **Saugmatten- und Reinigungsservice Weisflog**
Mehrstufiges Wachstumsprogramm
Seite 22
- 9 **Scharrenbach & Thelen GmbH Metallbau und Sicherheitstechnik (STM)**
Qualität als Rundum-Sorglos-Paket
Seite 24
- 10 **Zweckbetrieb GALA im Wegweiser e.V.**
Der tägliche Spagat am Ufer der Müritz
Seite 26

Anhang

Methoden und Instrumente des itb-Beratungskonzepts

Seite 28

Renditesteigerung durch Individualisierung

Herr Kentzler, werden Dienstleistungen im Handwerk bereits systematisch auf- oder ausgebaut?

Wer wettbewerbsfähig bleiben will, sollte neben seinem „klassischen“ Produkt zusätzliche Dienstleistungen anbieten. Entscheidend bei der Marktanalyse und der Entwicklung eines neuen Dienstleistungsangebots ist die Sicht des Kunden. Er muss einen zusätzlichen Nutzen erhalten. Bei der Entwicklung neuer Angebote steht also der komplette Service im Vordergrund, den der Kunde durch Produkt und Dienstleistung erhält. Das ist wichtig – denn in Deutschland wird für die Dienstleistung nur dann gerne bezahlt, wenn der Kunde rundum zufrieden ist. Der Handwerker muss also auch bereit sein, weitere Leistungen durch andere Unternehmen anzubieten, etwa indem er Kooperationen eingeht. Hier sehe ich durchaus Nachholbedarf. Übrigens sind potentielle Kunden oft der Meinung, Dienstleistungen selbst erledigen zu können. Wir haben festgestellt, dass sich erfolgreiche Konzepte im Handwerk dadurch auszeichnen, dass sie sich auf höherwertige Dienstleistungen spezialisieren, die der Kunde nur mit erheblichem Aufwand selbst erbringen kann. Einfache Dienstleistungen müssen vom Unternehmen dagegen besonders effizient und qualitativ hochwertig erbracht werden, um Kunden zu überzeugen.

Welche Dienstleistungsformen werden vom Handwerk bevorzugt genutzt?

Die Palette ist so breit wie die der Handwerksberufe. Zum Beispiel vermittelt ein Kfz-Betrieb auch Versicherungs- oder Finanzierungsleistungen. Vielleicht bietet er zusätzlich einen



Car-Sharing-Service an. Der Service „aus einer Hand“ ist eine überzeugende neue Dienstleistung. Das beinhaltet die Kooperation mit anderen Spezialisten. Ein Bauunternehmen hat bei privaten Kunden dadurch gewonnen, dass es meisterliche Leistungen anderer Gewerke garantierte – der Kunde aber immer nur mit einem Ansprechpartner zu tun hatte. Das System war so erfolgreich, dass es ins Marketing integriert wurde. Das Unternehmen lud nicht nur den Bauherrn zur Fortschritts- und Qualitätskontrolle auf die Baustelle ein, sondern auch die Nachbarschaft. Über die transparente Baustelle wurden neue Kunden erst überzeugt und später gewonnen.

Viele Ausbau-Handwerke kooperieren mit Finanzdienstleistern, bieten kostengünstige Sanierungskredite an. Ein anderes Beispiel ist das Facility-Management als Komplettleistung aller Gewerke rund ums Gebäude. Wartungs- und Logistik-Dienstleistungen sind gerade im Verbund mit industriellen Auftraggebern erfolgreich. Großen Erfolg hat ein Bäcker dadurch erzielt, dass er eine neue Diät-Produktlinie entwickelt und mit abendlichen Vorträgen zur Ernährungsberatung kombiniert hat. Ein Metzger hat seinen Namen während der BSE-Krise zur lokalen Marke gemacht und die neue Bekanntheit seiner Bioprodukte genutzt, um hochwertige Bio-Imbissbetriebe in 1a-Lagen zu etablieren.

Welchen konkreten Nutzen ziehen Handwerker aus diesem Engagement?

Dienstleistungsorientierung geht automatisch mit Kundenorientierung einher. Die intensive Beschäftigung mit den Wünschen des Kunden führt nicht nur zu neuen Angeboten, die den Umsatz des Handwerkers erhöhen – er kann sich mit den Leistungen auch von der Konkurrenz absetzen. Dies ermöglicht ihm die Steigerung der Rendite, da er nicht mehr dem allgemeinen Preisdruck für die Standardleistungen unterliegt. Auch lassen sich in der Regel die Kundenbeziehungen festigen. Häufig wird im Rahmen der Dienstleistungsausweitung auch die komplette Unternehmensstrategie überdacht.

Wie unterstützen der ZDH und die Kammern vor Ort die Betriebe?

Die Handwerksorganisation verfügt über ein Netzwerk von fast 1.000 Betriebsberatern, die Handwerksunternehmer kostenfrei in allen Belangen der Betriebsführung beraten. Seit 2005 gibt es mit dem Beauftragten für Innovation und Technologie ein neues Beratungsangebot. Die Betriebe sollen dabei zu eigenen

innovativen Aktivitäten motiviert werden. In erster Linie geht es um die Entwicklung neuer Dienstleistungen und Produkte. Zusätzlich haben wir mit www.bis-handwerk.de ein Beratungs- und Informationssystem im Internet aufgebaut, das wichtige Informationen zur Dienstleistungsentwicklung bereithält.

Die Hightech-Strategie der Bundesregierung hat dazu beigetragen, dass KMU und Handwerksunternehmen noch besser bei ihren Innovationsanstrengungen unterstützt werden. So gibt es Förderprogramme wie SIGNO, früher INSTI, die dabei helfen, Innovationen bis zur Marktreife zu entwickeln. Speziell von der KMU-Patentförderung wird rege Gebrauch gemacht. Neu ist auch eine Einstiegsförderung bei ProInno, das Kooperationen zwischen Unternehmen und der Wissenschaft zur Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen unterstützt. Auch die Messenförderung wurde im Zuge der Hightech-Strategie gerade für innovative Unternehmen verbessert.

Wo liegen die Absatzmärkte, auf denen Handwerker ihre Dienstleistungen anbieten können?

Über 80 Prozent ihrer Umsätze erzielen Handwerker im Umkreis von 100 Kilometern. Immerhin 15 Prozent des Umsatzes werden darüber hinaus im gesamten Bundesgebiet realisiert und weitere 3,5 Prozent im Ausland. Jedes zweite Unternehmen exportiert überwiegend Werk- und Dienstleistungen, wobei die EU-15-Länder das Hauptabsatzgebiet sind. Aber auch die Beitrittsländer Mittel- und Osteuropas sind zu wichtigen Absatzmärkten für das Handwerk geworden. Jeder dritte Exporteur aus dem Handwerk bietet dort bereits seine Leistungen an. Im übrigen Europa mit der Schweiz und Norwegen sind derzeit knapp 30 Prozent der Exporteure aus dem Handwerk aktiv.

Erfolgreiches Transferkonzept für kleine und mittlere Unternehmen

Die vorliegende Broschüre ist ein Ergebnis des vom itb – Institut für Technik der Betriebsführung, Karlsruhe durchgeführten Projekts „Service Engineering – Innovationstreiber in KMU“ (www.service-engineering-kmu.de). Ziel dieses vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Transfer-Projektes ist es, die Wettbewerbschancen von Handwerk und Mittelstand durch die systematische Gestaltung von Dienstleistungen nachhaltig zu erhöhen. Dies geschah vor allem durch die Einbeziehung von Praxispartnern. Dabei handelt es sich in erster Linie um zehn aus einer Fülle von Bewerbern ausgewählte Pilotbetriebe unterschiedlicher Branchen und Regionen Deutschlands. Aber auch Wirtschaftsorganisationen und -verbände unterstützen aktiv das Projekt, unter ihnen der Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) sowie der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) einschließlich ihrer angeschlossenen Kammern.

Das Projekt, das gleichzeitig Teil der Hightech-Strategie der Bundesregierung ist, bedient sich einer Doppelstrategie – der exemplarischen Erprobung innovativer Methoden und Modelle in den Pilotbetrieben sowie dem zielgerichteten Know-How-Transfer in die Breite durch eine Reihe von bundesweiten Veranstaltungen in Zusammenarbeit mit den Kammerorganisationen der Wirtschaft. Die zehn erfolgreichen unternehmerischen „Vorreiter“ erhielten von erfahrenen Beratern ein individuelles, unentgeltliches Coaching, um ihr bestehendes Know-How systematisch erweitern zu können. Gleichzeitig wurde ihr Know-How im Projektverlauf analysiert, aufbereitet und im Rahmen von Workshops sowie einer

umfassenden Öffentlichkeitsarbeit der mittelständischen Zielgruppe insgesamt zugänglich gemacht.

Hier setzt auch die vorliegende, repräsentativ aufbereitete Broschüre an. In zehn Firmenporträts stellen die am Projekt beteiligten Unternehmerinnen und Unternehmer ihre Betriebe vor. Sie berichten über ihre Zusammenarbeit mit dem itb sowie die zum Einsatz gekommenen Methoden und Instrumente und ziehen gleichzeitig ein am konkreten Nutzen ihrer Unternehmen gemessenes Projekt-Resümee. Es fällt auf, dass ihnen vor allem deshalb an einer konkreten Unterstützung durch die Projekt-Coaches lag, weil sie in erster Linie neue Märkte erobern und vor diesem Wachstumshintergrund ihre internen Prozesse und Abläufe optimieren wollen. Auffallend ist darüber hinaus, dass die ebenso systematische wie praxisnahe Unterstützung durch die Berater des itb augenblicklich eine Fülle sehr konkreter und teilweise äußerst kreativer Ideen, ja sogar neue Strategieplanungen bei den Unternehmerinnen und Unternehmern auslöste. Das neue Transferkonzept des itb wird von ihnen ausnahmslos als ebenso notwendig wie erfolgreich für die betriebliche Praxis in kleinen und mittleren Unternehmen eingeschätzt.

Karlsruhe, den 17.6.2008

Direkten Nutzen für Unternehmen stiften

Gut zehn Jahre ist es her, dass sich das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) zur Förderung der Dienstleistungsforschung bekannte und damit in der Forschungspolitik dem wachsenden Stellenwert des Tertiären Sektors Rechnung trug. Einen weiteren Meilenstein stellt das im Jahr 2006 verkündete Förderprogramm „Innovationen mit Dienstleistungen“ dar. Hier werden allein im Jahr 2008 weit mehr als 200 Forschungs- und Entwicklungsvorhaben durch das BMBF gefördert.

Ein besonderes Anliegen in diesem Zusammenhang stellt der breite und systematische Transfer bisher erzielter Ergebnisse in die Unternehmen dar, insbesondere in kleine und mittlere Unternehmen, die bekanntlich die Masse der Betriebe stellen. Aus der Fülle vorliegender Ergebnisse aus abgeschlossenen Förderschwerpunkten wurde mit dem Service Engineering ein Bereich ausgewählt, der für Unternehmen direkten Nutzen stiften kann.

Service Engineering bedeutet die strukturierte Entwicklung von Dienstleistungen in gewerblichen Unternehmen wie in Dienstleistungsbetrieben. Das Service Engineering stellt den Betrieben einen entsprechenden „Werkzeugkasten“ zur Verfügung, so dass Entwicklungskosten gesenkt, Entwicklungszeiten verkürzt und die Erfolgchancen am Markt deutlich verbessert werden können. Im Kern geht es darum, aus dem produzierenden Sektor erfolgreich angewendete Methoden und Vorgehensweisen wie Konstruieren, Entwickeln, Erproben und Optimieren konsequent auf Dienstleistungen zu übertragen. Darunter fallen auch die Beziehungen zu den Kunden, denn das Verhältnis

zwischen Unternehmen und ihren Kunden sollte nicht dem Zufall überlassen werden. So lassen sich am besten die Wünsche der Kunden frühzeitig berücksichtigen, was wiederum dazu beiträgt, die Wettbewerbschancen der Unternehmen zu erhöhen.

Für das BMBF-Förderprogramm „Innovationen mit Dienstleistungen“ ist es eine große Bereicherung, dass sich das itb – Institut für Technik der Betriebsführung Karlsruhe dieser Fragen angenommen hat. Wir wünschen dieser Broschüre eine weite Verbreitung und dass sie dazu beitragen möge, Unternehmen zu animieren, Dienstleistungen noch stärker als bisher strukturiert zu entwickeln.

Bonn, den 17.6.2008

„Imperium“ mit vier Jahrhunderten Berufserfahrung

Geballtes Know-How zur Optimierung sämtlicher Büroprozesse, Top-Qualifikationen, Kontinuität, Zuverlässigkeit, Termintreue und höchste Flexibilität – das sind die entscheidenden Leistungskriterien, mit denen die Mitglieder der im Jahre 2001 gegründeten Unternehmensgruppe „Büro... und so“ am baden-württembergischen Markt agieren. Gründerin, Marken-Inhaberin und Kopf dieses erfolgreichen Büro-Netzwerkes von inzwischen 12 Damen und einem Herrn ist Cordula Polster aus Rottenburg-Seebronn. „Als Sekretärin war ich immer wieder so etwas wie das Alter Ego des Chefs“, sagt sie. „Da bleibt es nicht aus, dass man auch eigene unternehmerische Kompetenzen entwickelt. Irgendwann habe ich mir gesagt, gründe doch dein eigenes Imperium...“

Die Kunden aus Handwerk und Industrie haben es immer mit einem Spezialisten vor Ort zu tun. Ausschlaggebend für die gute Zusammenarbeit sind das persönliche Vertrauen, die räumliche Nähe sowie der damit verbundene geringe und deshalb kostensparende Verwaltungsaufwand. Gleichzeitig haben die Kunden auch den Zugriff auf das Know-How eines kompletten Büroexperten-Verbundes. Die Dienstleistungspalette ist damit nicht nur sehr groß. Vor allem reduziert sich dank der individuellen Kompetenzen der jeweiligen Experten das Fehlerisiko. Im Falle der Erkrankung des Büro-Dienstleisters vor Ort sorgt das landesweit agierende Verbundsystem überdies nahtlos für gleichwertigen Ersatz. Die Kunden profitieren also nicht allein durch eine Fülle unterschied-

1 Büro... und so

Gesagt, getan. Unter dem Dach der von Cordula Polster ins Leben gerufenen Unternehmensgruppe haben sich selbstständige Sekretärinnen, Buchhalterinnen und Office-Managerinnen versammelt. Zusammen verfügen sie über rund 400 Jahre Berufserfahrung. Das Leistungspaket umfasst neben dem Schreibbüro einen Telefonservice, Buchführungshilfen, Sprachendienste und sogar ein individuelles Trainingsangebot mit Workshops zur Verbesserung der Büroorganisation. Der Rundum-Service für's Büro kommt mittlerweile nicht nur beim Abarbeiten von Arbeitsspitzen oder in der Projektassistenz sowie bei Urlaubsvertretungen zum Einsatz. Längst haben vor allem kleine und mittlere Unternehmen in ganz Baden-Württemberg erkannt, welchen Nutzen ihnen dieses „Sekretariat nach Maß“ bietet.

Cordula Polster



licher und höchst professioneller Dienstleistungsangebote. Sie erhalten intern auch eine hohe Auftragsicherheit durch Kontinuität.

„Bis Ende 2010“, formuliert Cordula Polster ihr Unternehmensziel, „soll es in jedem baden-württembergischen Landkreis eine Kooperationspartnerin oder einen Partner geben, also insgesamt 35 Dienstleistungsstützpunkte.“ Ihr Konzept ist kein Franchisesystem. Jede Partnerin bzw. jeder Partner des dezentral agierenden Unternehmensverbundes definiert entsprechend den eigenen beruflichen Voraussetzungen das individuelle Leistungsprofil und ist als selbstständige Unternehmerin oder als Unternehmer mit einer Markenlizenz tätig. Damit sind die Partnerinnen und Partner frei in ihrer Kundenakquisition und ihrer Berufsausübung. Teilzeitarbeit ist also ebenso möglich wie voller Einsatz rund um die Uhr.

Die Marke „Büro... und so“ bedeutet aber nicht nur gemeinsamen unternehmerischen Hintergrund sowie gebündelte Marketingaktivität, sondern auch berufliche Heimat und vertrauensvolle Gespräche über Marktanalysen, Kundengewinnung und Preisgestaltung bis hin zur gegenseitigen Urlaubsvertretung. Cordula Polster nennt einen weiteren, für sie ganz entscheidenden internen Vorteil ihres „Büro-Imperiums“: „Wir treten potentiellen Kunden gegenüber nicht länger als schwacher Einzelkämpfer auf, sondern wuchern mit unserem Pfund als Experten-Team und Alleskönner.“ Dies steigere erfahrungsgemäß das Selbstvertrauen eines jeden einzelnen ihrer Kooperationspartnerinnen oder -partner. „Sie agieren mit weniger Angst am Markt. Das merkt der Kunde!“

Der Projektnutzen:

Mit prominent besetzter Veranstaltungsreihe den Bekanntheitsgrad erhöhen

Neue Anregungen zur systematischen Weiterentwicklung des Unternehmensverbundes standen für Cordula Polster und ihre Mitglieds-Unternehmerinnen und -Unternehmer im Zentrum ihrer Arbeit im Rahmen des Transfer-Projektes „Service Engineering – Innovations-treiber in KMU“, das vom itb – Institut für Technik der Betriebsführung Karlsruhe umgesetzt und vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert wurde. „Dabei ist eingetreten, was ich kaum zu hoffen wagte“, berichtet die Unternehmerin. Obwohl die Projektzeit äußerst kurz bemessen war, habe eine Reihe sehr konkreter Ergebnisse erzielt werden können. Die Gesprächsangebote des itb-Unternehmensberaters seien von allen Mitglieds-Unternehmerinnen und -Unternehmern intensiv genutzt worden. Durch die Vertiefung der Kommunikation untereinander habe das Engagement jedes Einzelnen letztlich einen großen Motivations-schub erfahren, auch einmal unkonventionell um die Ecke denken zu können. „Der Mut zur Vision ist bei uns allen gewachsen“, fasst die Unternehmerin kurz und bündig zusammen.

Das erste vorzeigbare Ergebnis ist eine vollständige Matrix über sämtliche Einzelleistungen, die der Unternehmensverband aktuell anbietet. Rund 40 verschiedene Dienstleistungen sind im Portfolio der Büro-Experten zusammengefasst. Darüber hinaus bietet die Leistungsmatrix eine Übersicht über die Top 10, also die besonders häufig angebotenen Dienstleistungen. „Diese Zusammenfassung war eine der wichtigsten Voraussetzungen für unser Brainstorming mit dem Projekt-Coach“, ergänzt Cordula Polster. „Die moderierten Diskussionen wiederum waren die Grundlage für die weitere strategische Unternehmensplanung. Das ist nicht einfach, denn wir haben es schließlich nicht mit Angestellten zu tun, sondern mit gleichberechtigt agierenden Partnern.“

Das zweite Ergebnis war dann auch die Einigung der Unternehmerinnen und Unternehmer auf ein mehrstufiges Wachstumsprogramm ihres Verbundes. In einem ersten Schritt entschieden sie sich für den Einsatz eines neuen Marketinginstruments. Der Unternehmensverband plant im nächsten Jahr eine Veranstaltungsreihe, um sich sowohl seinen Kunden als auch denen, die es noch werden sollen, als Sekretariat nach Maß zu präsentieren. Namhafte Referenten und außergewöhnliche Veranstaltungsorte sollen für eine entsprechende Zugkraft der vier geplanten Veranstaltungen des Unternehmensverbundes in Baden-Württemberg sorgen. „Damit wollen wir unseren Bekanntheitsgrad erhöhen und gleichzeitig signalisieren, dass wir gemeinsam große Ziele erreichen können“, erläutert Cordula Polster das Ziel dieses ersten strategischen Schrittes.

Für den zweiten Schritt wünscht sich die Unternehmerin weitere Unterstützung durch das Expertenteam des itb. „Wir hoffen, dass dieses BMBF-Dienstleistungsprojekt möglichst rasch fortgesetzt wird, damit wir auf der Basis



Messeauftritt des Unternehmensverbundes

der Ergebnissen die Standardisierung unserer internen Prozesse und Abläufe vorantreiben können“, sagt sie. Mit dem systematischen Aufbau bestimmter Dokumentations- und Problemlösungsinstrumente in den einzelnen Unternehmen wäre es deutlich schneller möglich, zusätzliche Aufträge anzunehmen, neue Unternehmen zu gründen und so systematisch zu wachsen.

Der dritte, noch sehr visionäre Schritt dieser Wachstumsstrategie des Verbundes könnte nach Aussage von Cordula Polster im Aufbau von Kompetenzzentren bestehen. Bestimmte Dienstleistungsformen aus der Leistungsmatrix würden dann etwa in einem Controlling-Center oder einem Marketing-Center gebündelt werden. Dies könne sowohl die Optimierung des versammelten Sachverstandes als auch die Beibehaltung der individuellen Kundenbetreuung und damit eine aus Kundensicht nutzbare Kompetenzsteigerung zur Folge haben, sei allerdings mit einer Strukturänderung verbunden. „Allein würden wir dafür viel Zeit benötigen“, schließt die Unternehmerin. „Als Pilotbetrieb in einem neuen Projekt kämen wir da wesentlich schneller ans Ziel.“

KONTAKT

Unternehmensverbund Büro... und so

Cordula Polster
Plettenbergstraße 11 · 72108 Rottenburg-Seebronn
Telefon: (07457) 696510
E-Mail: polster@bueroundso.com
Homepage: www.bueroundso.com

Das Unternehmen auf einen Blick

Unternehmensgründung	2001
Mitglieds-Unternehmer 2008	13
Planung Mitglieds-Unternehmer 2010	35
Umsatz 2007	keine Angaben
Umsatzerwartung 2010	1 Million €



2 Eis-Café Camerin

Netzwerk mit der Lizenz zum Eismachen

Mit 18 Jahren gründete Marcello Camerin sein eigenes Unternehmen. Früher sei dies ja nicht möglich gewesen, bedauert der staatlich geprüfte Diplomspeiseeishersteller, der Gesetze wegen... Das Eis-Café Camerin im hessischen Marburg ist seitdem ein Mekka für Schlemmermäuler. Sie haben die Qual der Wahl unter mehr als 60 verschiedenen Speiseeissorten. Vielfalt allein aber genügt dem Firmenchef nicht. Es muss Qualität sein. Für sein Kiwi-Eis etwa wandern 25 frische Früchte in die 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. Das Eis hat einen Fettgehalt von nicht einmal acht Prozent. Seine Sahne-maschinen heben viel Luft unter die gehaltvolle Masse – keine heiße Luft, wie er ausdrücklich betont.

Schaumschlagen ist nun wirklich nicht seine Sache. „Eis-verkaufen ist zwar schön“, sagt der Vollblut-Unternehmer, „aber ich möchte wachsen, und das gelingt am besten, wenn ich eine Qualitätsmarke gründe.“ Camerin stehe für höchsten Eisgenuss, betont der Firmenchef. Dies gelte sowohl im klassischen Eis-Café wie im Umfeld gehobener Gastronomie und im Event-Catering. Camerin-Eisbomben bilden heute den kulinarischen Höhepunkt vieler Feierlichkeiten wie beispielsweise dem

„Promikochen“ im HR-Fernsehen. Aber auch der Aufbau einer Top-Marke für seine Produkte und ein innovativer Marketingmix genügen Marcello Camerin noch nicht als unternehmerischer Erfolg.

„Camerin bietet schlüsselfertige Existenzen“, sagt er und verweist auf sein Pilot-Franchisesystem. Marcello Camerin erteilt seinen mittlerweile fünf Partnern aber nicht nur die Lizenz zum Eismachen. Als Unternehmensberater unterstützte er jeden einzelnen der angehenden Unternehmer dabei, Businessplan und Liquiditätsplan zu erstellen und coachte sie auf dem Weg in die erfolgreiche Selbstständigkeit. Zügig erweiterte er so sein Unternehmen und wirkte dabei gleichzeitig als Impulsgeber zur Gründung neuer Unternehmen und damit letztendlich auch am Aufbau neuer Arbeitsplätze mit. Gemeinsam beschäftigen er und seine fünf Partner in der Saison knapp 20 Mitarbeiter.

Gemeinsam auch schleifen sie ohne Unterlass den Diamanten, der ihnen als Grundlage ihres Geschäftserfolgs dient. Die Camerin-Eis-Cafés verfügen



Marcello Camerin

heute nicht nur über kostenlose Internet-Arbeitsplätze für ihre Gäste, sondern bieten auch einen Online-Bestellservice an sowie eine ganze Reihe weiterer digitaler Serviceleistungen bis hin zu einer Online-Qualitätsbewertung. Schon 2003 zeichnete deshalb der hessische Wirtschaftsminister das Unternehmen für herausragende branchenbezogene E-Business-Lösungen aus. 2007 wurde Marcello Camerin aus mehreren hundert Teilnehmern für den BestPractice-IT-Award des Bundeswirtschaftsministeriums nominiert. Der Wettbewerb steht unter dem Titel „Impulsgeber für den Mittelstand“.

Der Projektnutzen:

Vier Ideen zur besseren Mitarbeiterführung und Kundenzufriedenheit

Nichts träfe die Zielvorstellungen von Marcello Camerin besser als diese Charakterisierung, präsentiert der frisch gebackene Betriebswirt des Handwerks doch beispielsweise seit kurzem als Gastreferent an der Marburger Universität den BWL-Studenten mittelständische Fallbeispiele, mitten aus dem Leben gegriffen. Entsprechend praxisnah ging er deshalb auch die Zusammenarbeit mit den Experten des itb – Instituts für Technik der Betriebsführung Karlsruhe an. Im Rahmen des vom BMBF geförderten Transfer-Projektes „Service Engineering – Innovationstreiber in KMU“ gelang es ihm, nicht nur die Stärken und Schwächen seines Unternehmens genauer zu bezeichnen, nein, er plant konkret vier Sofortmaßnahmen, um seine Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen.

Dabei bescheinigt der itb-Unternehmensberater dem Eis-Café Camerin nach Auswertung der Analyseergebnisse (vgl. Anlage) bereits eine hervorragende Dienstleistungsorientierung. „Das hört man natürlich gern“, zeigt sich Marcello Camerin erfreut. „Aber es geht hier nicht um eine bloße Bestätigung meiner eigenen Einschätzung. Selbstüberschätzung oder gar Ungewissheit über die eigene Leistungsfähigkeit können verheerende Unternehmensentscheidungen zur Folge haben. Deshalb ist das Expertenurteil als Ergebnis systematischer Analysen so wichtig für mich.“ Und weil er Dinge, die er für hilfreich befindet, gern auch selbst intensiver nutzt, entschied er sich spontan für einen umfassenderen Einsatz von Checklisten zur Optimierung von Arbeitsabläufen und zur Steigerung seiner Dienstleistungscompetenz.

„Als erstes gestalte ich eine Event-Checkliste“, gibt der Unternehmer zu Protokoll. Qualität als Markenzeichen bedeute auch, sagt er, dass seine Mitarbeiter genauso gute Arbeit leisten müssen wie er selbst. Und wenn der Chef mal nicht persönlich zu einem geplanten Event anwesend sein sollte, dann müsse eben jeder seiner Leute ebenfalls beispielsweise die Eisbombe zum richtigen Zeitpunkt hereintragen sowie Lichteffekte und Musik des bevorstehenden Ereignisses vorbereiten können. Eine zweite Checkliste soll künftig dabei helfen, Mitarbeiter-Besprechungen und Schulungen effektiver und nachhaltiger für alle Beteiligten zu gestalten. „Der Betrieb wächst und damit die Aufgaben und Verantwortungen auch für jeden einzelnen Mitarbeiter“, sagt der Firmenchef. Da sei es einfach notwendig, mit Instrumenten zu arbeiten, die

letztendlich die Führungsarbeit systematischer, standardisierter und damit transparenter und nachhaltiger für jeden einzelnen Mitarbeiter machen.

Parallel zum Einsatz von Checklisten bei der Mitarbeiterführung will Marcello Camerin in einem dritten Schritt eine Befragungs-Postkarte für seine Kunden entwickeln. Als elektronische Datei und auch als klassische Postkarte soll dieses Analyseinstrument dazu beitragen, schneller und umfassender die Meinung der Kunden über das in den Eis-Cafés vorgefundene Preis-Leistungs-Verhältnis und die Servicekompetenz seiner Mitarbeiter sowie eventuelle Verbesserungsvorschläge abzubilden. Schließlich will Marcello Camerin mit einer eventuellen vierten Sofortmaßnahme die Kundenzufriedenheit weiter steigern. „Ich möchte in meinen Eis-Cafés ein Funksystem installieren, mit dessen Hilfe der Kunde jederzeit eine Information an die Bedienung senden könnte“, sagt er. Die technischen Voraussetzungen dafür sollen zunächst geprüft werden. Sein Service-Personal sei ohnehin bereits mit einem so genannten Order-Man, einem elektronischen Bestellbuch, ausgerüstet. Die per Touchscreen eingegebene Bestellung liege im Moment ihrer Aufnahme schon am Tresen und werde ohne Zeitverzug bearbeitet.

„Geschwindigkeit ist schon lange keine Hexerei mehr“, meint Marcello Camerin. „Unsere Kunden wollen ja nicht nur zuvorkommend, sondern auch schnell bedient werden. Also können sie künftig mittels Knopfdruck auf sich aufmerksam machen, und auf dem Display der elektronischen Bestellbücher unseres Service-Personals leuchtet die betreffende Tisch-Nummer auf.“ Seinen Wunsch, mit Hilfe der itb-Experten zusätzliche Impulse für den Aufbau weiterer Dienstleistungen in seinem Unternehmen zu bekommen, bezeichnet der Unternehmer als erfüllt: „Ich habe ein paar spannende Ideen und Instrumente präsentiert bekommen und suche mir nun die aus, die zu meiner Firmenphilosophie passen. Außerdem gaben mir die Beratungen genug zusätzliche Informationen, um nicht irgendwann betriebsblind zu werden – rundum also ein Gewinn für mich.“

KONTAKT

Eis-Café Camerin

Marcello Camerin
Ferrero-Ring 20 · 35260 Stadtallendorf
Telefon: (06428) 447722
E-Mail: marcello@camerin.de
Homepage: www.camerin.de

Das Unternehmen auf einen Blick

Unternehmensgründung	1993
Mitarbeiter 2008	20
Planung Mitarbeiterzahl 2010	22
Umsatz 2007	keine Angaben
Umsatzerwartung 2010	keine Angaben

Mit „System Klimaktiv“ einen Milliardenmarkt erobern

Davids biblische Herausforderung an Goliath scheint nichts im Vergleich dazu, was Heinrich Schimmel plant. Der oberfränkische Mittelständler schickt sich an, einen der größten Märkte zu 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. Das potentielle Marktvolumen, hat er errechnet, beläuft

Investitionen entweder um die Gebäudehülle oder die Gebäudetechnik. Dabei müsse einfach nur beides zusammen betrachtet werden und die Planung synergetisch erfolgen.

„Auf dieser Grundlage koordinieren wir nicht nur die planerischen und handwerklich notwendigen Prozessabläufe“, sagt der Unternehmer. „Wir prüfen für den Kunden

3

EnergieEinsparung Oberfranken GmbH

sich auf jährliche Investitionen von gut 80 Milliarden Euro. „Kaum zu glauben“, so der Unternehmer, „dass es angesichts dieses gigantischen Volumens bisher kein System gab, das ein systematisches, strukturiertes Bearbeiten dieses Marktes zugelassen hätte“. Dies sei jetzt vorbei, denn mittlerweile gebe es das von ihm entwickelte „System Klimaktiv“ – das System zur ganzheitlichen energetischen Gebäudemodernisierung.

Die EnergieEinsparung Oberfranken GmbH ist eine Plattform zur Umsetzung innovativer, Energie sparender Gebäude-Modernisierungssysteme in dieser Region. Heinrich Schimmel führt seit 1989 eine Bad- und Heizungsfirma. Er weiß deshalb nur zu gut, wie unkoordiniert und unkontrolliert die Kunden häufig bei ihren Modernisierungsplänen vorgehen, und das beileibe nicht nur bei einer Badmodernisierung. Je umfangreicher die Planung, so scheine es, desto planloser die Investition. Da werde zuerst eine neue Heizungsanlage gebaut und anschließend Dach und Fenster erneuert. Ergebnis: Die Heizungsanlage gerate nicht nur größer, sondern natürlich auch teurer und überdimensionaler als notwendig. „Mit etwas Nachdenken liegt die Lösung auf der Hand“, erläutert der Firmenchef. Fast immer gehe es bei den

auch das Vorhandensein möglicher Fördermittel und erstellen einen individuellen Finanzierungsplan für ihn.“ Grundlage für bisher rund 100 auf der Basis des „Systems Klimaktiv“ 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 sowie das Erstellen eines Budget- und Zeitplans mit Sicherstellung der Finanzierung. Danach geht es an die Realisierung der Maßnahmen, für die der Kunde durchaus den Handwerker seiner Wahl beauftragen kann. Lediglich die „Oberbauleitung“ bleibt in den Händen der „System-Klimaktiv“-Experten.

Und das hat seinen Grund. „Manche meinen, ich würde Qualifikationen sammeln wie andere Briefmarken“, erzählt Heinrich Schimmel. „Stimmt irgendwie. Ich war einer von Deutschlands jüngsten Meistern.“ Mit 23 Jahren hatte er schon vier Meistertitel. Er ist Zentralheizungs- und Lüftungsbaumeister, Gas- und Wasserinstallationsmeister sowie Klempnermeister. Darüber hinaus hat er sich als Betriebswirt des Handwerks qualifiziert und führt jetzt auch den zertifizierten universitären Gebäude-Energieberater unter seinen Titeln.

Nach Ansicht des Energieexperten kommt das „System Klimaktiv“ zur rechten Zeit, denn der Gesetzgeber erhöht über die „Energiesparverordnungen“ EnEV und den Gebäudeenergieausweis den Druck auf die Immobilien-Eigentümer. Der Hintergrund ist bekannt: Nahezu alle 20 Jahre vervierfachen sich die Energiepreise. Sie steigen damit schneller als das Zinsniveau oder die Immobilienpreise. Allein mit herkömmlichen Instrumenten und Einzelmaßnahmen wie Heizungsmodernisierungen, Regelanlagen usw. ist keine erkennbare Effizienzsteigerung mehr möglich. Gebäude, die als Energiefresser gelten, verlieren demzufolge schnell ihren Wert. Die ganz-



Heinrich Schimmel (li.)

heitliche energetische Gebäudemodernisierung ist also der entscheidende Schritt, um den Wert einer Immobilie langfristig zu sichern. Geht es um den Neubau, dann gehört nach Ansicht Schimmels der Passivhaustechnik die Zukunft. Was aber wird aus dem Altbestand, den 21 Millionen schon existierenden Gebäuden in Deutschland?

Der Unternehmer setzt hier auf die Vorteile seines „Systems Klimaktiv“. Sie werden ihre Wirkung auf die Kunden nicht verfehlen. Durch das Erkennen und Vernetzen von Anforderungen sowohl der Gebäudehülle als auch der Anlagentechnik können passgenaue energieeffiziente Lösungen gefunden werden. Dazu gehört auch, dass die Vorgaben der neuen Energiesparverordnung EnEV – verantwortlich für die Gebäudehülle und die Anlagentechnik – nun erkannt und besser miteinander vernetzt werden können. „Nichts anderes tun wir“, summiert 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.“ Dazu gehört außerdem die Komplettbetreuung des Kunden von der Analyse bis zur Nachbetreuung, um den erreichten Qualitätszustand auch über Jahre sicherstellen zu können.

Der Projektnutzen:

Deutschlandweites Netzwerk für hochwertiges Franchiseprodukt entsteht

„Ich möchte uns als überregionale Marke „System Klimaktiv“ am Markt etablieren und über ein Franchisesystem bundesweit in die einzelnen Regionen gehen“, sagt Heinrich Schimmel. Diesem Ziel sei er dank der Arbeit als ausgewählter Pilotbetrieb im Rahmen des vom itb – Institut für Technik der Betriebsführung Karlsruhe durchgeführten und vom BMBF geförderten Transfer-Projekts „Service Engineering – Innovationstreiber in KMU“ einen großen Schritt näher gekommen. Am Ende des seiner Ansicht nach zeitlich sehr knapp geratenen Projekts stünde die Entwicklungsstrategie für das Paket zu einem Franchiseprodukt für künftige Netzwerkpartner, fachkompetente Regionalmanager mit einem jeweils eigenständigen HandwerkerNetz.

Sämtliche Zielvorstellungen wurden in einem ersten Schritt mit Hilfe verschiedener Analysetools zur systematischen Dienstleistungsentwicklung zusammengefasst und dokumentiert (vgl. Anlage). „Dabei habe ich erstaunt zur Kenntnis genommen“, sagt Schimmel, „dass wir teilweise schon weiter vorangekommen waren als ich gedacht habe.“ Dadurch ginge es nun doch schon schneller an die Realisierung des Bewerbens und den Aufbau des Netzwerkes. In rund 60 Regionen in Deutschland, so die Schätzung des Unternehmers, müsse ein selbständiges, regional agierendes Netzwerk entstehen, um deutschlandweit dieses hochwertige Franchiseprodukt vertreiben zu können.

Der Grundstein für das neue Geschäftsmodell sei inzwischen gelegt, sagt Schimmel. Unter dem Namen „NEEO – Netzwerkpartner EnergieEinsparung Oberfranken“



haben sich bereits Firmen aus dem Raum Hof wie beispielsweise Heizungsfachbetriebe, Fensterbauer, Malerbetriebe, Energieberater und Bankinstitute organisiert, um gemeinsam an der ganzheitlichen energetischen Gebäudesanierung nach dem „System Klimaktiv“ zu arbeiten. Die EnergieEinsparung Mainfranken befindet sich nach Auskunft Schimmels als zweites regionales Netzwerk in der Gründungsphase. Ein drittes, ebenfalls in Süddeutschland angesiedeltes Netzwerk sei in Vorbereitung.

„Das nächste Ziel besteht im Aufbau eines funktionierenden, praxisorientierten Prozess-Managements mit einem Online-Zugriff auf sämtliche Abläufe“, fährt der Unternehmer fort. „Wir wollen ja nicht 60mal in Deutschland das Fahrrad neu erfinden. Also brauchen wir ein prozessorientiertes Intranet-Extranet, auf das jeder Partner im Netzwerk Zugriff hat und jederzeit bestimmte standardisierte Produkte und Dienstleistungen abrufen kann.“ Noch, so seine Überlegung, genüge es, die vorliegenden Handbücher zu Rate zu ziehen, in denen bestimmte Prozesse und Abläufe abgebildet worden seien. Doch je schneller der Netzwerkaufbau voranschreite, desto wichtiger sei es, diese Prozesse mit einer Software wie etwa Vi-Flow exakt beschreiben und damit jederzeit exakt duplizieren zu können. Er könne es sich deshalb durchaus vorstellen, sagt Heinrich Schimmel, in einem möglichen BMBF-Nachfolgeprojekt erneut mitzuarbeiten. „Der Transfer von Erfahrungen wäre dann für andere kleine Unternehmen mindestens genauso nützlich wie für mich selbst“, sagt er.

KONTAKT

EnergieEinsparung Oberfranken GmbH

Heinrich Schimmel
Stephanstraße 7 · 95032 Hof
Telefon: (09281) 7880-0
E-Mail: info@system-klimaktiv.de
Homepage: www.system-klimaktiv.de

Das Unternehmen auf einen Blick

Unternehmensgründung	2006
Franchisepartner 2008	2
Planung Franchisepartner 2010	15
Umsatz 2008	ca. 800.000 €
Umsatzerwartung 2010	12 Millionen €



4

Kurt Buck GmbH & Co. KG

„Wir können einfach alles!“

Diedrich Buck führt in der dritten Generation das 1919 als Zimmerei- und Holzbaubetrieb gegründete Familienunternehmen, das heute meist als Generalunternehmen sämtliche Bauvorhaben schlüsselfertig ausführt. Zwar ist der Holzrahmenbau die besondere Spezialität des mit dem RAL-Gütesiegel zertifizierten Betriebs, doch gibt es wohl kaum eine bauliche Herausforderung, die Diedrich Buck und sein 60köpfiges Expertenteam nicht meistern würden. Zumindest lässt der Anspruch des Firmenchefs in dieser Beziehung kaum Spielraum für andere Interpretationen: „Wir können einfach alles.“ Gemeint ist damit sowohl der einfache Türdrücker für eine Zimmertür als auch ein komplettes 5-Sterne-Hotel oder ein Altenheim.

Viele Wege führen nach Rom, sagte sich der Unternehmer. Während die einen Betriebe in eine Nische gehen und durch immer größere Spezialisierung den Wettbewerbern meist eine Nasenlänge voraus sind, beschritt der Diplom-Ingenieur den diametral entgegen-

gesetzten Weg. „Wir treten als Komplettanbieter am Markt auf und bieten unserem Kunden von der Planung über die Bauantragstellung und die Statik bis zur schlüsselfertigen Ausführung alles aus einer Hand an“, erklärt er. Dafür ist Diedrich Buck bestens ausgerüstet. Neben dem Baubetrieb leitet er noch ein Büro für Baustatik und Baukonstruktion. Im Betrieb selbst sind neben Tischlern und Zimmerleuten auch Betonbauer, Maurer, Schlosser, Maler und Dachdecker beschäftigt, insgesamt Berufe aus vier verschiedenen Innungen. Darüber hinaus pflegt der Firmenchef engste Kooperationsbeziehungen zu einer Reihe von Partnerbetrieben, die in den Bereichen Heizung, Sanitär und Klima sowie Elektro oder als Fliesenleger tätig sind.

„Unsere Stärke ist die Prozessorganisation“, erläutert Diedrich Buck. „Angesichts unseres Anspruchs als qualitativ hochwertiger und zuverlässiger Komplettanbieter bleibt uns ja letztendlich gar nichts anderes übrig, um auch künftig wettbewerbsfähig zu bleiben.“ Da sei es gleichgültig, ob ein komplettes Haus hochzuziehen oder nur ein Erker auszubauen sei. Überall würden die verschiedensten Gewerke benötigt. Damit es im Interesse des Kunden nicht zu Bauverzögerungen und damit möglicherweise zu Mehrkosten komme, sei in erster Linie die terminliche Abfolge der Gewerke zu klären, handle es sich nach seiner Ansicht schlicht um eine logistische Aufgabe. „Mit vier Diplom-Ingenieuren sowie zwei Meistern im Baubetrieb selbst sowie zwei weiteren Meistern als Bauleiter und unseren zahlreichen Experten aus sämtlichen Baugewerken sind wir geradezu dafür prädestiniert, als Generalunternehmen tätig zu sein“, so Buck. „Mir als Ingenieur macht es nun einmal einen Riesenspaß, ein Projekt vom Grundentwurf bis zum fertigen Produkt darstellen zu dürfen.“ Das sei etwas ganz Besonderes.

Der Bauwagen für die neue Baustelle in Norwegen



So zieht das Buck-Experten-Team in ganz Norddeutschland Einfamilienhäuser hoch, renoviert Jugendherbergen auf so gut wie sämtlichen ostfriesischen Inseln, errichtete ein Jugendcamp auf der Expo 2000 in Hannover, stellte ein Altenheim für 3,5 Millionen Euro auf die grüne Wiese oder baute ein komplettes 5-Sterne-Hotel in der Schweiz. Kein Wunder, dass eines Tages ein Architekt in der Tür stand und wissen wollte, ob Buck auch in Lettland Häuser bauen könne. Kein Problem, meinte der Firmenchef und legte seine umfangreiche Referenzliste vor. Dies veranlasste den beeindruckten Architekten zu seiner nächsten Frage: Könnt ihr in Lettland gleich noch einen Flughafen bauen? – „Da habe ich dann zum ersten Mal gepasst“, gesteht Diedrich Buck.

Der Projektnutzen:

Ausweitung des Privatkundenanteils durch kreative Präsentationen geplant

„Mir hat die Projektarbeit nicht nur Spaß gemacht, sondern auch konkret etwas gebracht“, resümiert der Bau-Unternehmer die Zusammenarbeit mit seinem Unternehmensberater im Rahmen des Transfer-Projektes „Service Engineering – Innovationstreiber in KMU“, das vom itb – Institut für Technik der Betriebsführung Karlsruhe umgesetzt und vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert wurde. „Es war für uns beide schon eine Herausforderung, gemeinsam nach ausbaufähigen Reserven im Bereich der Dienstleistungsentwicklung zu suchen, denn, wie schon gesagt, sind wir sehr stark im Bereich der Prozessorganisation.“

Mit Hilfe bewährter und natürlich standardisierter Analyse-Tools wie beispielsweise dem Kunden-Kontakt-kreis klopfen die Projektpartner das Unternehmen nun systematisch nach versteckten Potentialen ab. Schon bald sei man fündig geworden, erklärt Diedrich Buck. Zwar biete er den schlüsselfertigen Bau von Einfamilien-, Doppel- und auch Reihenhäusern an. Auch habe er mit der Erweiterung seiner Angebotspalette bis hin zu Niedrigenergiehäusern in Holzrahmenbauweise und zum Passivhaus auch den entscheidenden Schritt in Richtung auf ein zukunftsorientiertes Bauen getan. Dennoch liege der Privatkundenanteil seines Unternehmens bei gerade einmal 20 Prozent. „Den Löwenanteil meiner Aufträge akquiriere ich bei der öffentlichen Hand oder bei privaten Großkunden“, sagt er. „Das sind beispielsweise Ferienimmobilien von Städten oder Gemeinden oder Großprojekte wie Hotels und Altenheime.“

Die Neukundengewinnung im Bereich der Privatkunden rückte konsequenterweise in den Mittelpunkt der Ideenfindung von Unternehmer und Coach. Das aber ist nicht eben einfach, denn das Unternehmen mit seinen rund 6.000 Quadratmetern Produktions- und Lagerflächen liegt außerhalb des Ortes, und eine ländliche Lage, so idyllisch sie auch sei, übt nun einmal keine magische Anziehungskraft auf neue Kunden aus. Die führen schlicht an seinem Betrieb vorbei, erklärt Diedrich Buck: „Kurzerhand habe ich mich dazu entschlossen, meine Ausstellungsfläche von derzeit etwa 60 Quadratmeter

auf 400 oder 450 Quadratmeter zu vergrößern und nicht nur Tür an Tür oder Fenster an Fenster zu stellen, sondern so etwas wie begehbare Baustellen einzurichten.“ Noch in diesem Jahr werde er die baulichen Voraussetzungen dafür schaffen. Im nächsten Jahr werde die neue Ausstellung eröffnet.

Dennoch bleibe die Frage, fährt der Unternehmer fort, wie es gelingen könne, die vorbeifahrenden potentiellen Kunden zur Ausstellungsbesichtigung zu veranlassen. In seinen Schaufenstern wolle er großflächige Video-Leinwände installieren und mit Beamern dafür sorgen, dass hier ständig etwas zu sehen sein werde. So denke er an bewegliche Baustellenbilder oder an attraktive Gebäude. Einmal in Fahrt, spinnt er seine Pläne weiter. „Indem wir auf dem Betriebshof mit Hilfe einer Wasserpumpe eine Nebelwand erzeugen und mit einem Beamer Bilder in diesen Nebel hineinprojizieren, schaffen wir einen echten Hingucker. Da steht dann wie hingezaubert ein Nebel in der Luft, und dann bewegt sich beispielsweise ein Bauarbeiter oder eine Baumaschine mitten durch diesen Nebel hindurch auf den Betrachter zu.“

Schließlich wird sich Diedrich Buck intensiv um seinen Internetauftritt kümmern. „Wir treten hier einfach zu bescheiden auf, anstatt zu zeigen, was wir alles können“, beschreibt er seine weiteren Pläne. Schon bald werde die Firmen-Homepage nicht nur interessanter gestaltet, sondern den Internet-Nutzern auch ein echter Mehrwert an die Hand gegeben. Mit moderner Software sei heute fast alles möglich. Zunächst werde er prüfen, welche Software am ehesten in der Lage sei, den virtuellen Besucher selbst zum Bauherrn zu machen, indem er die Möglichkeit erhalte, die auf der Homepage des Unternehmens abgebildeten Häuser oder Räume durch Einbeziehen ebenfalls hier vorhandener Elemente wie Türen, Fenster oder Erker in sein ganz individuelles Traumhaus zu verwandeln. „So wird es möglich sein, unseren Anteil an Privatkunden in den nächsten drei bis vier Jahren auf 35 oder gar 40 Prozent zu erhöhen“, fasst Diedrich Buck das Ergebnis seiner Projektarbeit mit dem itb zusammen.

KONTAKT

Kurt Buck GmbH & Co. KG

Diedrich Buck
Neuendamm 95 · 27432 Bremervörde
Telefon: (04769) 82110
E-Mail: info@kurtbuck.com
Homepage: www.kurtbuck.de

Das Unternehmen auf einen Blick

Unternehmensgründung	1919
Mitarbeiter 2008	60
Planung Mitarbeiterzahl 2010	75
Umsatz 2007	7,5 Millionen €
Umsatzerwartung 2010	10 Millionen €



Der WDR dreht für die IT-Security 2007 bei neam

5 neam IT-Services GmbH

Erste Hilfe beim digitalen Infarkt

Das 1996 gegründete Paderborner Unternehmen ist ein klassisches mittelständisches IT-Systemhaus mit der Sparte Security im Zentrum des Portfolios. Als deutschlandweit erstes IT-Systemhaus erlangte die neam IT-Services GmbH ganzheitlich das IT-Grundschutz-Zertifikat des Bundesamtes für Sicherheit in der Informationstechnologie (BSI). „In diesem Geschäftsfeld“, so neam-Geschäftsführer Oliver Vorwick, „geht es häufig um die Erstellung von Sicherheitskonzepten auf der Grundlage des BSI-Grundschutzhandbuchs.“ Aus diesem Handbuch leitet das Unternehmen auch direkt Produkte ab, beispielsweise den neam-Notfallkoffer. „Dem Erste-Hilfe-Koffer nachempfunden, bietet er genaue Anleitungen und Anweisungen im Falle eines digitalen Infarkts“, erläutert Vorwick.

Neben dem rasch wachsenden Geschäftsbereich Security sind die 27 Mitarbeiter des neam-Teams auch in den Sparten Systems und Storage für ihre Kunden tätig. Dies sind über 200 mittelständische Betriebe der Region mit fünf bis 50 Mitarbeitern, welche die komplette Bandbreite an Leistungen abverlangen. Das geht weit über den Verkauf von Hard- oder Software hinaus und umfasst Beratung, Konzeptionierung sowie den Service für sämtliche Hard- und Softwarekomponenten ausgewählter Hersteller und für alle Unternehmensgrößen. „Vom Papierstau über die Datensicherung bis hin zum Virenschutz bieten wir als klassischer Full-Service-Dienstleister alles, was der Kunde gerade benötigt“, so

der Firmenchef. „Unsere Tätigkeit hört da auf, wo der Kunde spezielle Applikationen wie beispielsweise SAP-Systeme kauft. Wir bauen dafür das stabile Fundament.“

Dreh- und Angelpunkt des Interesses von Oliver Vorwick und seinem hoch qualifizierten Team sei es, einen konkreten Nutzen beim Kunden zu stiften und seine Geschäftsprozesse ständig zu optimieren. Je nach Anforderung und Budget entstünde deshalb immer eine höchst individuelle, eine einmalige Lösung, Beratung und Schulung inbegriffen. „Wir sorgen gewissermaßen für einen digitalen Maßanzug“, fasst Vorwick zusammen. Damit der auch nach einer gewissen Abnutzungsphase noch immer die richtige Form hat, führen er und seine Mitarbeiter ein- bis zweimal pro Jahr regelmäßige Beratungsgespräche mit allen Kunden durch.

Pflege von Kundenkontakten sowie eine große Wertschätzung betrieblicher Ausbildung und überbetrieblicher Weiterbildung allein aber sind noch keine Garantien für stetigen Unternehmenserfolg. Erst mit hochspezialisierten Produkten im extrem sensiblen Bereich der Datensicherheit und Datensicherung gelang der Sprung in neue Märkte. Inzwi-



Oliver Vorwick (li.)

schen reisen die neam-Experten nach Malaysia, Indien und Dubai und kümmern sich dort um die Informationstechnologie großer Geschäftskunden. „Es gibt nur wenige Wettbewerber, die dieses hohe Maß an Individualität und IT-Sicherheit gleichzeitig anbieten“, erläutert Oliver Vorwick. Nicht eben unwichtig sei es deshalb auch gewesen, die ein Jahr dauernde IT-Grundschutz-Zertifizierung zu betreiben. Als einziges IT-Systemhaus in Deutschland erfüllt die neam IT-Services GmbH damit über 1.000 IT-Sicherheitsmaßnahmen, die das Grundschutzhandbuch vorsieht und ist damit ganzheitlich zertifiziert – ein Wettbewerbsvorteil als Folge des Aufbaus zusätzlicher Dienstleistungsangebote.

Der Projektnutzen:

IT-Grundschutz für KMU – ein neues Produkt kommt auf den Markt

„Beim Thema Mittelstand und IT-Sicherheit fiele mir so manches ein“, sagt Oliver Vorwick und spinnt damit diesen Faden weiter. „Mit dem Studium des 1.200 Seiten umfassenden Grundschutzhandbuchs und seinem Katalog von über 1.000 Maßnahmen ist jeder Mittelständler heillos überfordert. Wir aber haben das Know-How und die Erfahrung, um kleine und mittlere Unternehmen hier nachhaltig unterstützen zu können. Am Ende unserer Projektarbeit steht nun ein konkretes Beratungskonzept als standardisierter Prozess, der die IT-Sicherheit für Mittelständler gewährleisten kann und darüber hinaus den Vorzug hat, dass er auch noch bezahlbar bleibt.“ Darüber hinaus sei es mit der Entwicklung dieses neuen Produktes gelungen, ohnehin bereits angebotene, aber bisher eher unsichtbare Dienstleistungen den Kunden gegenüber in einer jetzt sichtbaren Form zu präsentieren und damit auch ihre Bereitschaft zu erhöhen, diese Leistung entsprechend zu honorieren.

Der Unternehmer weiß aus Erfahrung, dass ein Mittelständler eher in eine neue Maschine oder Anlage als in den Schutz seiner Daten investiert. Erst wenn das Kind in den Brunnen gefallen sei, sagt er. Sei es irgendwann zum Totalabsturz des IT-Systems gekommen, beobachte er häufig hektische Kaufaktivitäten nach dem Motto, dass das Teuerste gerade gut genug sei. Schlicht finanziell betrachtet habe man es hier seiner Ansicht nach mit einer Version des Prinzips „Rein in die Kartoffeln, und wieder raus aus den Kartoffeln“ zu tun, betriebswirtschaftlich jedenfalls überflüssig bis ruinös. Um einen wirksamen IT-Schutz zu betreiben, würden in der Regel der technologische Aspekt und damit der Kostenfaktor überschätzt und die Wirksamkeit organisatorischer Maßnahmen unterschätzt. „50 Prozent der Sicherheit bekomme ich durch Änderung bestehender Verhaltensweisen“, erläutert Vorwick. „Es bedarf lediglich eines gewissen Know-Hows und viel Konsequenz – das ist nicht teuer.“

Zusammen mit dem Unternehmensberater des itb – Instituts für Technik der Betriebsführung Karlsruhe in dem vom BMBF geförderten Transfer-Projekt „Service Engineering – Innovationstreiber in KMU“ stellte sich das

Team des Paderborner IT-Systemhauses die Frage nach einem möglichst großen Nutzen – und zwar sowohl dem Nutzen für seine Kunden als auch dem Nutzen für das Unternehmen selbst. „Dabei war für uns der gemeinsame Blick über den Tellerrand hinaus ganz entscheidend“, so der Firmenchef. „Anders gesagt, bestand für uns in der Betrachtung auf der Meta-Ebene und jenseits des betriebswirtschaftlichen Klein-Kleins der größte Nutzen.“ So sei vor allem der Einsatz standardisierter Instrumente wie beispielsweise einem Aktivitätenfilter (vgl. Anlage) äußerst effizient und zielführend gewesen.

„Auch wenn der Zeitrahmen des Projektes äußerst knapp war, ist es uns in enger Zusammenarbeit doch gelungen, gemeinsam eine Produktlücke zu schließen“, summiert Oliver Vorwick. „Wir haben einfach unsere Stärken addiert. Der itb-Experte brachte mit seinen Checklisten und Tabellen die Standardisierungstools und damit die Möglichkeiten eines weitgehend strukturierten Vorgehens ins Spiel, und wir haben unser technisches Know-How sowie unsere Marktkennntnis eingebracht.“ Das so entstandene Beratungskonzept mit dem Arbeitstitel „IT-Grundschutz für KMU“ umfasst einen Analyseprozess mit begleitender Schulung. Dazu gehören die IT-Dokumentation, ein Schwachstellenbericht, eine Maßnahmenliste sowie schließlich die Realisierung und ein Audit. Inzwischen hat die Erprobungsphase begonnen. Wahrscheinlich ab Herbst 2008 ist das neue Dienstleistungspaket auf dem Markt erhältlich.

Der Nutzen für alle Beteiligten lasse sich kurz und knapp darstellen, meint Oliver Vorwick. Die Kerninformation für mittelständische Unternehmer mit bis zu zehn PCs laute, ein IT-Grundschutz sei für sie sowohl erreichbar als auch bezahlbar. Die Umsetzung könne strukturiert und schnell erfolgen. Die Kernaussage für das IT-Systemhaus selbst sei, dass mit dem neuen Produkt auch neue Kundengruppen akquiriert und vorhandene Kundenbindungen erhöht werden könnten. Darüber hinaus würden dank der besseren Sichtbarkeit einzelner Elemente des Pakets neue Umsatzpotentiale erschlossen, denn sämtliche angebotenen Dienstleistungen würden auch bezahlt werden.

KONTAKT

neam IT-Services GmbH

Oliver Vorwick
Technologiepark 21 · 33100 Paderborn
Telefon: (05251) 1652-0
E-Mail: info@neam.de · Homepage: www.neam.de

Das Unternehmen auf einen Blick

Unternehmensgründung	1996
Mitarbeiter 2008	27
Planung Mitarbeiterzahl 2010	35
Umsatz 2007	1,6 Millionen €
Umsatzerwartung 2010	2,5 Millionen €



Das Team der PS Gebäudetechnik GmbH

6 PS Gebäudetechnik GmbH

Kurzer Prozess mit der „heiligen Kuh“

2003 gründete Michael Schmitt zusammen mit Cyrus Pakulat in Köln die PS Gebäudetechnik GmbH. Die beiden Firmenchefs und ihre elf Mitarbeiter bieten integrierte Systemlösungen für die Bereitstellung von Wasser, Wärme, Strom sowie die Klimatisierung vor allem in privaten Haushalten an. Spezialität des Unternehmens sind die Planung, Montage und Wartung von ökonomisch und ökologisch sinnvollen und innovativen Lösungen für die Gebäudetechnik. Dazu gehören die Solarthermie, die Photovoltaik, die kontrollierte Wohnungslüftung sowie die Wärmepumpen- und Brennstoffzellentechnologie. Darüber hinaus bietet der Betrieb sämtliche Leistungen eines klassischen Handwerksunternehmens im Heizungs-, Sanitär-, Klima- und Elektrogewerk. „Wir haben alles unter einem Dach vereint“, so der gelernte Elektromeister Michael Schmitt, „die klassischen, aber auch die innovativen Elemente unserer Zunft.“ In dieser Kombination erkennt er den wichtigsten Unterschied seines Unternehmens zu vielen anderen Handwerksbetrieben, die in diesem Bereich tätig sind.

Darüber hinaus arbeiten Schmitt und Pakulat an einem weiteren Alleinstellungsmerkmal. Neben der technischen Ausführung, also Verkauf und Montage, spielen bei der PS Gebäudetechnik die Dienstleistungen von Anfang an eine herausragende Rolle. Zu ihrem Leistungsangebot gehören beispielsweise Planung und Beratung der Bauherren, aber auch Energie-Checks und sogar die Hilfestellung bei der Fördermittelvergabe sowie ein intensiver After-sales-Service, also die Betreuung nach der Montage einschließlich des Angebots von Informationsveranstaltungen für potentielle Kunden und Marktpartner, in erster Linie Architekten und Bauunternehmer.

„Absolute Kundenorientierung ist das A und O unseres Erfolgs“, erklärt Michael Schmitt und räumt gleich mit

einem Vorurteil auf. Während viele Firmen sich bekanntlich schon Freitagmittag ins Wochenende verabschieden würden, weil ihrer Ansicht nach der Samstag bei den Deutschen eine „heilige Kuh“ sei, beginne bei der PS Gebäudetechnik dann erst die Arbeit. „Wir arbeiten regelmäßig auch nach 17 oder 18 Uhr, und der Samstag ist bei uns auch deshalb ein fester Arbeitstag“, sagt er, „weil dann der Kunde Zeit hat. Wir richten uns nach ihm und nicht umgekehrt.“ Damit schlage er gleich mehrere Fliegen mit einer Klappe, so der Firmenchef. Einerseits präsentiere sich das Unternehmen als hundertprozentig kundenorientierter Dienstleister, und andererseits reduzierten sich unproduktive Zeiten im Betrieb, etwa im Büro. Nach Feierabend seien die Kunden zu Hause natürlich meist mit einem einzigen Anruf erreichbar, um Termine vereinbaren zu können. Damit entfalle tagelanges vergebliches Hinterhertelefonieren.

Michael Schmitt (re.) und Cyrus Pakulat (li.)



Dienstleistungserfolg hat Ursachen. Das Kölner Team ist nicht nur bestens qualifiziert, es ist auch hochgradig motiviert. Mit durchschnittlich neun Schulungen pro Jahr und Mitarbeiter dürfte die PS Gebäudetechnik zu den Spitzenreitern der beruflichen Weiterbildung im deutschen Handwerk zählen. „An unseren Schulungen nehmen alle teil, Kundendiensttechniker, Monteure, Lehrlinge und auch die Sekretärin“, sagt Michael Schmitt, der das Thema Mitarbeiterinformation ins Zentrum der Personalentwicklung rückte. „So haben wir ein Team von Alleskönnern aufgebaut, in dem natürlich jeder seine konkreten Stärken und Erfahrungen hat.“ Genau diese Stärken wiederum spielen in einem individuellen Prämiensystem eine große Rolle, mit dem jeder Mitarbeiter auf der Grundlage belegbarer Ergebnisse aus Umsatzentwicklung, Auftragsvorlauf, Eigenbewertung und Einschätzung der Teamarbeit Leistungszulagen erwerben kann. Transparenz und Fairness, weiß Schmitt, seien die Basis höchster Mitarbeitermotivation.

Der Projektnutzen: **Stärkere Systematisierung der Prozesse angestrebt**

Zusätzliche Möglichkeiten einer weiteren systematischen Prozessgestaltung und Dienstleistungsorientierung standen sowohl für Michael Schmitt als auch für den Unternehmensberater Dirk-J. Harms im Zentrum ihrer Arbeit im Rahmen des Transfer-Projektes „Service Engineering – Innovationstreiber in KMU“, das vom itb – Institut für Technik der Betriebsführung Karlsruhe umgesetzt und vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert wurde. „Am Anfang stand eine Ist-Analyse mit Hilfe eines Aktivitätenfilters“, berichtet der Unternehmer. Das Ergebnis sei ihm nicht völlig neu gewesen, denn er kenne seine Situation in jedem der Unternehmensbereiche, wisse, wo das Unternehmen Geld verdiene und wo es gelte, Reserven zu erschließen.

„Gerade darin bestand ja die Herausforderung für uns“, kommentiert der itb-Coach. „Jeder unserer Pilotbetriebe stand gewissermaßen als unternehmerisches Individuum vor uns mit seiner eigenen Geschichte, seiner Firmenkultur, seinen konkreten Erfahrungen im Aufbau oder Ausbau von Dienstleistungen. So betrachtet, ist natürlich jedes Unternehmen einzigartig.“ Unabhängig davon aber sei es Ziel der gemeinsamen Projektarbeit gewesen, mit einer Reihe bewährter und natürlich standardisierter Analyse-Tools (vgl. Anlage) systematisch nach versteckten Potentialen zu suchen, nach ausbaufähigen Reserven im Bereich der Dienstleistungsentwicklung.

Gemeinsam arbeiteten Schmitt und Harms die Stärken und Schwächen des Betriebs heraus. Auf der unternehmerischen Haben-Seite stand die außerordentliche Qualität der Prozess-Optimierung bei der Ermittlung von Kundenbedürfnissen. Der PS Gebäudetechnik GmbH wurde darüber hinaus eine ganzheitliche Betrachtungsweise beim Inszenieren von Dienstleistungsprozessen attestiert. Hervorgehoben wurden die Möglichkeit von Videopräsentationen sowie die ausführliche und individuelle Beratung bei der Visualisierung der Dienst-

leistungsergebnisse. Als Schwäche konstatierten beide Partner die teilweise inkonsequente Einhaltung einmal festgelegter Prozesse. „Unsere Prozessorientierung ist noch sehr stark arbeitsplatzbezogen“, erläutert Schmitt. Hier wolle er ansetzen und eine stärkere Systematisierung anstreben.

Ein weiteres Hilfsangebot hatte die Wertbestimmung des Dienstleistungsangebots zum Inhalt. Bestimmte Dienstleistungen, sagt der Unternehmensberater, würden nicht in jedem Falle vom Kunden als solche erkannt und deshalb auch nicht immer bezahlt. Ihr Wert ginge dem Unternehmen schlicht verloren. So gebe es neben den tatsächlich verkauften Dienstleistungen eben auch noch subventionierte und sogar verschenkte oder versteckte Dienstleistungen – ungenutzte Chancen für das Unternehmen? Gemeinsam machten sich Michael Schmitt und Dirk-J. Harms daran, das Dienstleistungs-Portfolio der PS Gebäudetechnik unter diesem Aspekt zu durchleuchten und den wahren Wert der angebotenen Dienstleistungen einzustufen. Dabei gerieten sämtliche Phasen ins Blickfeld der Projektpartner, beginnend bei der Phase vor der Auftragsabwicklung und weiter über die Angebotsphase, die eigentliche Auftragsabwicklung sowie die Phase nach der Auftragsabwicklung. Aus diesen einzelnen Bewertungen erstellten Unternehmer und Coach den Gesamtwert der Dienstleistungsorientierung.

Angeregt durch die Ergebnisse der gemeinsamen Arbeit nutzt Michael Schmitt die Möglichkeit, seine Projektvorstellungen darzustellen: „Unserem Unternehmen wurde ein großes Potential bei der Dienstleistungsgestaltung attestiert. Bedauerlicherweise aber besteht angesichts der zu knapp bemessenen Projektdauer kaum eine Möglichkeit, unsere Erfahrungen an andere Betriebe weiterzureichen.“ Er selbst sei offen für neue Impulse und unterstellt dies auch den anderen Pilotbetrieben. „Schon, um uns auch selbst weiterzuentwickeln, wäre dieser Dialog der Unternehmen untereinander von großem Gewinn nicht nur für uns selbst, sondern ganz sicher auch für das gesamte Projekt.“

KONTAKT

PS Gebäudetechnik GmbH

Geschäftsleitung: Michael Schmitt, Cyrus Pakulat
Am Klosterhof 2 · 51069 Köln
Telefon: (0221) 6711966
E-Mail: service@ps-gebaeudetechnik.de
Homepage: www.ps-gebaeudetechnik.de

Das Unternehmen auf einen Blick

Unternehmensgründung	2003
Mitarbeiter 2008	11
Planung Mitarbeiterzahl 2010	11
Umsatz 2007	1,5 Millionen €
Umsatzerwartung 2010	1,5 Millionen €

Partner auf dem Weg durch den Förderdschungel

„Aktuell gibt es rund 2.800 Förderprogramme von EU, Bund und Ländern, deren Ziel darin besteht, Unternehmen finanziell zu unterstützen, wenn sie gezielt auf innovative Produktentwicklungen in verschiedenen Branchen oder den Einsatz regenerativer Energien setzen“, erläutert Hans-Hermann Spratte. „Nicht mitgezählt sind die dazu gehörenden Detailhinweise der Förderrichtlinien, Ausnahmeregelungen und Sonderstatbestände.“ Spratte und sein Vorstandskollege Alex Berlad von der REN AG kennen sich aus in diesem Förderdschungel, in dem sich vor allem viele Mittelständler hoffnungslos verirren. Meist aber unternehmen sie erst gar keinen Versuch, nach finanziellen Hilfestellungen zu suchen, wenn sie neue Maschinen oder Anlagen entwickeln bzw. weiterentwickeln oder gar eine Photovoltaik-, Solarthermie- oder Bioenergieanlage

„Der Trend weist schon seit geraumer Zeit in Richtung regenerativer Energien“, sagt der Unternehmer. „Untrennbar damit verbunden ist ein stetig wachsendes, aber auch immer unübersichtlicher werdendes Förderangebot. Hier sind Experten gefragt, die wissen, worauf es den Entscheidern über die Förderwürdigkeit ankommt. Das sind in der Regel Ingenieure oder Naturwissenschaftler aus der Forschungslandschaft, die Mitarbeiter der so genannten Projektträger, die im Auftrag von Ministerien die Fördermittel verwalten.“

Für die beiden Firmenchefs ist klar, dass die Betriebe ihre geplanten Investitionen nicht aus der Portokasse bezahlen können. Also schnürte der gelernte Elektroingenieur Spratte gemeinsam mit seinem betriebswirtschaftlich ausgebildeten Kollegen Berlad ein Dienst

7 REN AG Regenerative Energien Aktiengesellschaft

errichten lassen wollen – und verzichten damit oft auf zusätzliche Wettbewerbschancen oder eine Verbesserung ihrer Eigenkapitalquote.

Hier kommt die REN AG ins Spiel, ein schwäbischer Problemlöser, der sich neben Beratung, Projektierung und Verkauf von regenerativen Energieanlagen auf die Beschaffung nicht rückzahlbarer Zuschüsse für mittelständische Unternehmen spezialisiert hat. Spratte und Berlad bewiesen zum Zeitpunkt der Gründung der REN AG im April 2006 Gespür für eine gewinnbringende Marktnische. Hilfreich dabei waren ihre langjährigen Erfahrungen in der Beschaffung von Fördermitteln für mittelständische Unternehmen. Hans-Hermann Spratte beispielsweise blickt auf über 25 Jahre Industriepraxis in den Bereichen Forschung und Entwicklung, Produktion und Technische Leitung verschiedenster Unternehmensgrößen und Branchen zurück.

leistungspaket, das sich stetig wachsender Nachfrage erfreut. Unterstützt werden sie durch ein schnell wachsendes Team, das vor allem aus Ingenieuren besteht. Die Kernkompetenz der „Finanz-Scouts“ aus Kirchheim/Teck liegt in einem Mix aus individueller Beratung und Entwicklung, Marketing und Vertrieb sowie der Umsetzung dieser speziellen Dienstleistungen zur Innovationsentwicklung und Innovationsförderung.

Die bundesweit ansässigen rund 150 Kunden der REN AG sind ausnahmslos kleine und mittelständische Unternehmen oder Handwerksbetriebe mit bis zu 250 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz unter 50 Millionen Euro. Der entscheidende Vorteil für sie ist das Angebot einer Komplettlösung durch die REN AG. Alles kommt aus einer Hand, ausgenommen der Einbau der gewünschten regenerativen Energieanlage selbst. Das übernehmen regional ansässige Fachbetriebe, die mit der REN AG kooperieren.



Alex Berlad (li.) und Hans-Hermann Spratte (Mi.)



„Um es auf den Punkt zu bringen“, fasst Hans-Hermann Spratte zusammen, „unsere Kunden können mit unserer Hilfe ihre Neuentwicklungen der Produkte und Produktionstechnologien finanzieren und machen sich damit fit für die Zukunft.“ Dabei sei es nicht immer einfach, Unternehmern klarzumachen, dass sie durch entsprechende Investitionen nicht allein ihre Innovationsquote erhöhen, die Energiekosten senken und damit ihre Wettbewerbschancen verbessern könnten. Nein, sagt er, all dies könnten sie sogar noch in Form eines Fördergeschenks finanzieren, denn die vom REN AG-Team geöffneten Förder-Töpfe enthielten nicht rückzahlbare Zuschüsse. „Aber es geht um Geld“, sagt er, „und da sind viele Unternehmer per se einfach misstrauisch.“

Der Projektnutzen:

Mehr Seriosität und Objektivität in der Wahrnehmung des Kunden erreichen

Vertrauensbildung sei das A und O in diesem Geschäft, wissen die erfolgreichen Vorstände. Umso wichtiger für sie war die Unterstützung der itb-Experten im Rahmen des vom BMBF geförderten Transfer-Projektes „Service Engineering – Innovationstreiber in KMU“ bei der Analyse ihres Unternehmensauftritts. „Das Coaching als Pilotbetrieb hat uns geholfen, einige Schwächen zu erkennen und systematisch an ihrer Beseitigung zu arbeiten“, sagt Alex Berlad. „Es fällt uns beispielsweise immer etwas schwer, unseren Kunden das Verständnis dafür zu vermitteln, welchen Aufwand wir betreiben müssen, um nicht nur eine betriebswirtschaftlich korrekte, sondern vor allem auch eine seriöse Problemlösung für ihn zu konzipieren.“ Teilweise sei ein mehrtägiger Aufwand zu betreiben, um sowohl die technische als auch die wirtschaftliche Machbarkeit dieser Problemlösung darzustellen. Am Ende stünde schließlich ein Pauschalpreis, der den Mangel habe, dass viele der erbrachten Dienstleistungen überhaupt nicht erkennbar seien.

„Wir werden dank der Unterstützung des itb-Unternehmensberaters zwei neue Wege beschreiten“, erläutert Hans-Hermann Spratte. Zum einen würden die Kunden künftig noch enger in die gemeinsame Analysearbeit einbezogen und gleichzeitig die bisher übliche, sich am Anlagewert orientierende Pauschalabrechnung durch eine konkret belegte, aufwandsabhängige Honorarberechnung ersetzt. Dies verstärke den Kunden gegenüber die Transparenz und erhöhe ihre Wahrnehmung der REN AG als

kompetenter und seriöser Geschäftspartner. Zum zweiten würde das Alleinstellungsmerkmal als Komplettanbieter intensiviert werden, sagt er. „Wir bieten unseren Kunden eine Vollkostenrechnung, die neben den Investitionskosten auch Informationen für die gesamte Betriebsdauer der Anlage vermittelt.“ Dazu gehörten Wartungs- und Reparaturkosten sowie Kosten für eine Demontage bzw. Entsorgung der Anlage nach 20 oder 25 Jahren. Nur so könne der Kunde seine Renditeerwartung objektiv beurteilen.

Die Zusammenarbeit mit dem itb führte konkret dazu, neue Instrumente und Abläufe zu finden, um die Wahrnehmung von Seriosität und Objektivität des Unternehmens am Markt zu verstärken – Wettbewerbsvorteile, die sich rasch auswirken werden, wie die beiden Unternehmer wissen. Darüber hinaus habe die Projektarbeit ansatzweise dazu beigetragen, Organisation und Prozesse des rasch wachsenden Unternehmens auf die Aufgaben von morgen vorzubereiten. „Konkret bedeutet dies“, berichtet Alex Berlad, „dass wir in den nächsten drei Monaten ein Call Center unter unserem Dach einrichten und hier drei oder vier neue Arbeitsplätze schaffen werden. Diese zusätzliche Dienstleistung wird uns in die Lage versetzen, schneller auf Anfragen reagieren zu können, aber auch als Problemlöser vom Mittelstand besser wahrgenommen zu werden.“

Der Anfang ist gemacht, doch es bleiben Wünsche offen. Hans-Herrmann Spratte: „Leider war die Unterstützung durch das itb nur sehr kurz bemessen. Wir hätten uns mehr Zeit gewünscht, um intensiver an unseren Schwächen arbeiten und kritisch verschiedene Methoden diskutieren zu können – schließlich ist es prinzipiell hilfreich, wenn uns jemand dabei unterstützt, den Blick über unseren Tellerrand hinaus zu richten.“

KONTAKT

REN AG

Regenerative Energien Aktiengesellschaft

Vorstand

Hans-Herrmann Spratte, Alex Berlad

Aufsichtsratsvorsitzender

Peter Groner

Gaußstraße 3 · 73230 Kirchheim/Teck

Telefon: 07021/571289

E-Mail: info@ren-ag.de · Homepage: www.ren-ag.de

Das Unternehmen auf einen Blick

Unternehmensgründung		2006
Mitarbeiter 2008	4 fest angestellte Mitarbeiter, 12 freie Projektingenieure, 4 freie Verkaufsberater	
Planung Mitarbeiterzahl 2010	8 fest Angestellte, 16 freie Projektingenieure, 8 Verkaufsberater	
Umsatz 2007		ca. 200.000 €
Umsatzerwartung 2010		3,75 Millionen €

Mehrstufiges Wachstumsprogramm

1989 gründete Lutz Weisflog im erzgebirgischen Crottendorf seinen Saugmatten- und Reinigungsservice. Die meist im Eingangsbereich von Gebäuden ausliegenden Saugmatten sind aus High Twist Nylon gefertigt und deshalb sehr schmutz- und nässeaufnahmefähig. Weil die Rückseite aus Nitrilgummi und nicht wie bei vielen vergleichbaren Produkten aus PVC besteht, sind die Matten wieder und wieder waschbar und besitzen eine hohe Lebensdauer. Am Fuße des Fichtelberges legt man viel Wert auf Qualität, wie das kontinuierliche Wachstum des Weisflogschen Unternehmens belegt. Jährliche Umsatzsteigerungen von fünf Prozent und mehr seit 1995 belegen dies eindrucksvoll.

Seit Beginn des Jahres 2008 führt Katja Huscheck, die Lebensgefährtin des Firmengründers, als Inhaberin die Geschäfte. „Wir wollen für unsere Kunden möglichst als

Verleih und Reinigung der Saugmatten sind nach wie vor das Kerngeschäft des Betriebs, der saisonbedingt zwischen zehn und 15 Mitarbeiter beschäftigt, meist in Teilzeit. Service-Mitarbeiter besuchen mit zwei Fahrzeugen turnusmäßig die rund 800 Kunden, meist kleine und mittlere Unternehmen im Umkreis bis zu 50 Kilometer. Saugmatten werden ausgetauscht und Hygienepapier wie Handtücher oder Toilettenpapier sowie Reinigungschemie und weiteres Zubehör ausgeliefert. In der Außenstelle in Raschau ist ein Mitarbeiter damit beschäftigt, die Saugmatten für die nächste Auslieferung aufzubereiten.

1993 kam die Gebäudereinigung als neues Standbein des aufstrebenden Unternehmens dazu. Hier arbeiten heute die meisten Mitarbeiter. Sowohl bei Privatkunden als auch in mehreren Unternehmen der Region führen sie Reinigungsarbeiten durch und sind hauptsächlich mit

8

Saugmatten- und Reinigungsservice Weisflog

Kompletthanbieter auftreten und uns nicht nur auf eine Dienstleistung reduzieren lassen. Deshalb steht für uns immer und überall die Frage im Zentrum, wie wir bei gleich bleibender hoher Qualität weiter wachsen können.“ Ideen vor allem sind gefragt. Da spielen auch scheinbar nebensächliche Dinge eine Rolle. Beispielsweise nutzen heute viele Kunden die Möglichkeit, die Matten mit ihrem Firmen-Logo bedrucken zu lassen, um ihren Empfangsbereich werbewirksam zu gestalten. Dies ist ein individueller Service der Unternehmerin, der gleichzeitig auch zur weiteren Kundenbindung beiträgt.



der Unterhalts-, Glas- und Teppichreinigung beschäftigt. „Vor vier Jahren haben wir uns dazu entschlossen, mit zwei Geschäftspartnern zusammenzuarbeiten und damit unser Angebot noch einmal zu erweitern“, ergänzt Katja Huscheck die Darstellung ihres mehrstufigen Wachstumsprogramms. Das Leistungsspektrum des Betriebs ist seitdem um folgende Geschäftsfelder erweitert worden: Grünanlagenpflege, Winterdienst, Hausmeister-Dienstleistungen und eine Immobilienvermittlung. Darüber hinaus kann der Saugmattenservice jetzt mit Hilfe der Kooperationspartner auch außerhalb der 50-Kilometer-Zone agieren.

Der Projektnutzen:

Mit Garantiepasse, Schnupperproben und Öffentlichkeitsarbeit für weiteres Wachstum

Chancen sind immer das, was man aus einem Angebot macht, weiß Katja Huscheck. So machte sie auch aus dem Angebot des itb – Institut für Technik der Betriebsführung Karlsruhe, als Pilotbetrieb in einem vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Transfer-Projekt mitarbeiten zu können, eine neue Chance für sich und ihr Unternehmen: „Ich bekam ganz praxisnah Unterstützung bei der Analyse von Stärken und Schwächen unserer internen und externen Abläufe. Außerdem konnte ich unseren Dienstleistungsgedanken vertiefen, unsere angebotene Qualität auf dem hohen Niveau halten und sogar drei neue Ideen für weiteres Wachstum erarbeiten.“



Das Team von Katja Huscheck im Einsatz

einen kleinen Sortimentskorb mit Fühl- und Schnupperproben zusammenzustellen. Verschiedene Duftöle und Proben von Hygieneartikeln gehören hier hinein. „Wir wollen neue Kunden an unsere Produkte heranführen, ohne dass sie gleich eine erste Lieferung ordern müssen“, sagt sie.

Mit Blick auf die Kundenakquisition plant die Firmenchefin auch ihre dritte neue Dienstleistungsidee. Sie möchte die Werbung für ihr Unternehmen verstärken. Seit bereits zwei Jahren unterstützen sie und ihr Team eine benachbarte, privat betriebene Realschule, indem sie ihre Reinigungsdienste kostenlos anbieten. Nun soll dieses gesellschaftliche Engagement nicht länger im Verborgenen stattfinden. „Wir treten als Sponsoren auf und werben sowohl für die Schule als auch unsere Firma mit einem Werbeauftritt auf den Schulbussen“, erläutert sie. Möglicherweise sei dies ja der Anfang einer umfangreicheren, systematisch betriebenen Öffentlichkeitsarbeit.

Geplant ist zunächst die Einführung eines Garantiepasses in der Gebäudereinigung. Die Unternehmerin verfolgt damit zwei Ziele. Zum einen sollen die Kunden einen zusätzlichen Nutzen bekommen, indem ihnen Entscheidungen zur Werterhaltung ihrer Immobilien durch die Experten der Gebäudereinigung abgenommen werden. Zeit und Kosten sind damit einzusparen, wenn die Kompetenzen des Dienstleisters entsprechend anerkannt werden. „Wir wissen schließlich am besten, wann mal wieder eine Grundreinigung angebracht ist, damit die Gebäudesubstanz nachhaltig gepflegt und im Wert erhalten wird“, sagt Katja Huscheck. Überlasse sie den Kunden diese Entscheidung, werde meist gezögert, und stimmten sie endlich zu, seien die Kosten häufig sehr hoch, weil der optimale Zeitpunkt für die Grundreinigung bereits verstrichen und der Reinigungsaufwand überproportional hoch sei.

Der geplante Garantiepass umfasse ein Dienstleistungspaket mit entsprechenden Optionen und einem Komplettpreis. Damit werde nun ihr als der Expertin die Entscheidung überlassen, ob und wann eine Unterhaltsreinigung oder eine Grundreinigung notwendig sei oder welche Pflegemittel eingesetzt würden. „Das neue Dienstleistungspaket mit seinem Gesamtpreis hat viele Vorteile“, erläutert die Firmenchefin. Die Kunden bekämen eine optimale Gebäudepflege und vollständige Kostentransparenz. Die Gebäudereiniger machten gleichzeitig bisher unsichtbare Dienstleistungen für ihre Kunden sichtbar und bekämen sie anstandslos und in vollem Umfang bezahlt. Noch im Sommer 2008, plant die Unternehmerin, werde der Garantiepass erstmals eingeführt.

Noch schneller wird der Aufbau einer weiteren zusätzlichen Dienstleistung gehen. Katja Huscheck hat bereits Kontakt zu verschiedenen Herstellern aufgenommen, um

Die Entwicklung neuer Dienstleistungsangebote ist nach Aussage von Katja Huscheck aber nur ein Ergebnis der Projekt-Zusammenarbeit. „Die Auseinandersetzung mit den verschiedenen Modellen und Instrumenten einer standardisierten Vorgehensweise bei der Lösung von Problemen führte dazu, dass wir uns im Team jetzt auch anders mit tagesaktuellen Themen beschäftigen“, berichtet sie. „Wir sammeln unsere Ideen jetzt vielleicht etwas planmäßiger, entwickeln möglicherweise etwas strukturierter gemeinsam neue Ideen und planen und diskutieren eventuell mit etwas mehr System ihre Umsetzungsmöglichkeiten.“ Allerdings, und dies bedauert die Unternehmerin ausdrücklich, habe sie sich mehr Zeit für die Projektarbeit gewünscht. Außerdem, und diese Anregung nimmt sie für sich als Projektpartnerin in Anspruch, wäre es für sie ein zusätzlicher Gewinn gewesen, möglichst früh auch die anderen Pilotbetriebe des itb-Projekts kennenzulernen. Diese zusätzliche Chance eines gegenseitigen Erfahrungsaustauschs hätte intensiver genutzt werden können.

KONTAKT

Saugmatten- und Reinigungsservice Weisflog

Katja Huscheck
Neudorferstraße 282d · 09474 Crottendorf
Telefon: (037344) 7439
E-Mail: info@lutz-gegen-schmutz.de
Homepage: www.lutz-gegen-schmutz.de

Das Unternehmen auf einen Blick

Unternehmensgründung	1989
Mitarbeiter 2008	15
Planung Mitarbeiterzahl 2010	17
Umsatz 2007	192.000 €
Umsatzerwartung 2010	230.000 €

Qualität als Rundum-Sorglos-Paket

Der 1996 von Harald Scharrenbach und Lothar Thelen in Bonn gegründete Metallbaubetrieb ist eines der wenigen Unternehmen in der Region, deren Angebot von Restaurierungsarbeiten bis hin zu Sicherheitsverglasungen und elektronisch überwachten Toranlagen reicht. „Unsere Spezialität sind Sonderanfertigungen und Einzelkonstruktionen“, so der Firmenchef. „Dazu zählen Toranlagen im Jugendstil oder Treppen und Geländer, die auf Wunsch des Kunden der Feng-Shui-Lehre entsprechend gefertigt und montiert wurden.“

Die Unternehmer möchten ihre Kunden begeistern. „Kundenwünsche haben oberste Priorität“, lautet der Wahlspruch von Harald Scharrenbach und seinen 12 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Eine der wichtigsten Voraussetzungen dafür, dass dies dem Team auch gelingt, ist vor allem die hohe Qualifikationsdichte. Allein vier Meistertitel sind hier versammelt. Der Firmenchef selbst ist Metallbau- und Schlossermeister. Außerdem absolvierte er die Technikerschule, machte mit 40 sein Abitur und schloss ein Studium erfolgreich als Diplom-

9

Scharrenbach & Thelen GmbH Metallbau und Sicherheitstechnik (STM)

Ein besonderes Highlight in den vergangenen Monaten war der Umbau eines großflächigen Glasdaches am Haus der Geschichte in Bonn. Im alten Kanzler-Bungalow im ehemaligen Bonner Regierungsviertel setzte die Firma STM soeben u.a. den Sonnenschutz wieder instand. Außerdem, und darauf ist der Unternehmer besonders stolz, haben seine Mitarbeiter im Schloss Augustusburg in Brühl, das bekanntlich zum UNESCO-Weltkulturerbe zählt, die Galerie des Treppenhauses von Balthasar Neumann mit einem Stahlkorsett versehen, um die Werke des berühmten Baumeisters aus dem Barock erhalten zu können.

Harald Scharrenbach



Wirtschaftsingenieur ab. Lebenslanges Lernen, so Scharrenbach, sei für ihn der wichtigste Schlüssel zum unternehmerischen Erfolg. Er meint es sehr ernst. Augenblicklich liebäugelt er mit der nächsten Qualifikation. Schweißfachingenieur will er noch werden.

Sein Partner Lothar Thelen nimmt es mit dem Lernen nicht minder ernst. Er ist Metallbaumeister, Metallbautechniker und Elektrofachkraft. Der neu ernannte Betriebsleiter Martin Baumeister verfügt über eine der seltenen Restauratorenprüfungen, die er zusätzlich zu seiner Metallbaumeisterprüfung abgelegt hat. Als Restaurator im Handwerk garantiert auch er dafür, dass der Betrieb keinen noch so komplizierten Auftrag ablehnen muss. Die meisten Kunden kommen aus der Industrie oder sind öffentliche Auftraggeber wie der Bund oder das Land Nordrhein-Westfalen sowie Privatkunden mit einem höheren Sicherheitsrisiko wie beispielsweise Ärzte und Apotheker. Es verbietet sich von selbst, dass der Unternehmer Details über seine Arbeit im Bereich der Gebäudeabsicherungen preisgibt.

Die hohe Einsatzbreite des Unternehmens dank der hier versammelten Qualifikationen, aber auch die hohe handwerkliche Kunst aller Mitarbeiter sind Garanten für kontinuierliches Wachstum. „2007 betrug unser Umsatz rund eine Million Euro“, sagt der Firmenchef, „und auch für die nächsten Jahre peilen wir rund 15 Prozent Wachstum an.“ Einen nicht geringen Anteil an dieser Entwicklung hat der Aufbau produktnaher Dienstleistungen. Es geht eben nicht allein um Metallbau und Sicherheitstechnik, um Stahlbau und Schlosserarbeiten, Glasbau und Fassadentechnik. Das Unternehmen tritt als Komplettanbieter am Markt auf und begleitet seine Kunden auf Wunsch von der Planung über die Beratung, die Bauausführung bis zum Service – Qualität als Rundum-Sorglos-Paket gewissermaßen.

Für Qualität muss allerdings jeden Tag etwas getan werden, und zwar nicht nur von den Mitarbeitern, sondern

auch für sie. Eine hochwertige und langfristige betriebliche Aus- und Weiterbildung ist wohl die beste Lebensversicherung für ein Unternehmen. Vier Metallbauer sowie eine Bürokauffrau in Ausbildung gehören heute zum Team. Zu wenig, sagt Harald Scharrenbach. Darum entwickelt er das Qualifikationsangebot für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kontinuierlich weiter und unterstützt ihre Bemühungen um außerbetriebliche Weiterbildungsmöglichkeiten. Dies beginnt bei der Kostenübernahme spezieller Fachschulungen, Techniker- oder Meisterschulen und reicht bis zur Förderung eines Fachstudiums oder die Betreuung von Diplomarbeiten.

Der Projektnutzen:

Aufbau einer Tochterfirma für den After-Sales-Service geplant

„Es ist schon ganz erstaunlich, was man über sich selbst erfahren kann, wenn einem mal ein externer Fachmann über die Schulter schaut.“ Der Unternehmer ist ehrlich verblüfft darüber, wie schnell und vor allem wie konkret die Zusammenarbeit im Rahmen des vom BMBF geförderten Transfer-Projektes des itb – Institut für Technik der Betriebsführung, Karlsruhe zu Ergebnissen geführt hat. Natürlich seien ihm viele Möglichkeiten bekannt, wann und wie man mit Kunden zusammenkomme und natürlich auch über mögliche neue Aufträge sprechen könne. Systematisch allerdings mit einem so genannten Kunden-Kontaktkreis habe er dies noch nicht betrieben. „Siehe da, und schon musste ich erkennen, welche Chancen wir da manchmal in den Wind geschlagen haben“, gesteht er. „Nach einem abgeschlossenen Verkauf haben wir den Kunden oft allein gelassen und gehofft, dass er sich so bald nicht meldet, nämlich in der Gewährleistungszeit – und dann haben wir ihn einfach vergessen.“

Harald Scharrenbach mag gar nicht daran denken, wie viele Anschlussaufträge möglich gewesen wären. Der After-Sales-Service etwa ist schließlich ein boomender Markt, und er tauchte mit seinem Spezialisten-Team darin bisher nicht auf. Dies werde sich ändern, und zwar gründlich, sagt er. „Wir werden mit unserer Qualität, unserer Zuverlässigkeit und der Fähigkeit, sehr individuelle Kundenwünsche zu befriedigen, direkt in das Facility Management einsteigen.“ Schließlich verfüge er sogar schon heute über die technischen Voraussetzungen dazu. Die Firma STM besitze eigene Gerüste und Schweißgeräte. Er werde also in absehbarer Zukunft seinen Kunden Pflege- und Wartungsarbeiten anbieten.

Um auf diesem Weg nicht mit der Handwerksordnung zu kollidieren, planten Scharrenbach und sein itb-Berater die Entwicklung einer neuen Organisationsform parallel zum bestehenden Metallbaubetrieb für die Akquise und Umsetzung von Aufträgen im Bereich der „schlüsselfertigen“ Sicherheitstechnik. Der Plan zur Gründung einer Tochterfirma ist das wichtigste Projektergebnis. Darüber hinaus zieht der Bonner Unternehmer zusätzlichen Nutzen aus der Projektarbeit. Seine Kunden erhalten prinzipiell dreidimensionale Skizzen ihrer Aufträge von ihm. Für den künstlerisch begabten Ingenieur war dies



Das STM-Team aus Bonn

bisher schlicht eine Dienstleistung, die es seinen Kunden erlauben sollte, ihre Vorstellungskraft zu stärken und sich ein möglichst plastisches Bild vom Endzustand des Auftrags zu machen.

„Ich war ganz überrascht“, gesteht Harald Scharrenbach, „als mir mein Coach sagte, dass ich meine Skizzen kurzerhand signieren sollte. So sicherte ich mir einerseits die Urheberrechte und hielt für meine Kunden als zusätzliches Bonbon ein kreatives künstlerisches Produkt bereit.“ Tatsächlich weiß er von Kunden, die seine Skizzen einer besonderen Wertschätzung würdigen, sie sogar in einen wertvollen Rahmen klemmen und ihnen einen privilegierten Platz an ihrer Wohnzimmerwand zuweisen.

Mit handgefertigten Skizzen als Markenzeichen sowie zusätzlichen Aktivitäten wie beispielsweise der Erarbeitung von Flyern und anderen Informationsschriften will er auch seine Öffentlichkeitsarbeit verstärken. Eine Strategie für die Entwicklung des Privatkundengeschäftes, das ergab die Stärken-und-Schwächen-Analyse im Verlauf der Projektarbeit, sei lediglich in Ansätzen vorhanden. 80 Prozent seiner Aufträge kämen von der öffentlichen Hand. „Hier“, betont der Unternehmer, „sehe ich neben unserer geplanten Neuausrichtung als Anbieter von After-Sales-Dienstleistungen eine weitere Chance, zusätzliche Kundengruppen und neue Märkte zu erobern“.

KONTAKT

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

Geschäftsleitung:

Harald Scharrenbach, Lothar Thelen

Auguststraße 33 · 53229 Bonn-Beuel

Telefon: (0228) 4298700

E-Mail: stm-bonn@t-online.de

Homepage: www.stm-metallbau.de

Das Unternehmen auf einen Blick

Unternehmensgründung	1996
Mitarbeiter 2008	12
Planung Mitarbeiterzahl 2010	15
Umsatz 2007	1 Million €
Umsatzerwartung 2010	1,6 Millionen €



Mitarbeiter des GALA-Teams
bei der Rasenpflege mit dem Freischneider

10 Zweckbetrieb GALA im Wegweiser e.V.

Der tägliche Spagat am Ufer der Müritz

Unter dem Dach von Wegweiser e.V., einem 1993 gegründeten Verein der Freunde und Förderer psychisch Kranker und von Menschen mit Behinderungen, sind heute zehn verschiedene Einrichtungen versammelt, u.a. Tagesstätten mit der Möglichkeit eines betreuten Wohnens. 60 Menschen finden heute in der Kleinstadt Waren am Ufer der Müritz Lohn und Brot. 1998 wurde auch der Zweckbetrieb GALA gegründet, ein Dienstleister zur Garten- und Landschaftspflege, der behinderte Menschen fit machen sollte für den ersten Arbeitsmarkt. Geschäftsführerin Sabine Raatz: „Diese ursprüngliche Zielstellung haben wir leider nicht erreicht. Dennoch sind wir mittlerweile ein verlässlicher Partner in der Region geworden und halten nach wie vor daran fest, Schwerbehinderte vor allem im Bereich Garten- und Landschaftspflege anzulernen und einzusetzen.“

Sabine Raatz



Elf GALA-Mitarbeiter sind es gegenwärtig, die ihre Dienstleistungen vor allem für Kliniken und andere Gesundheitseinrichtungen rund um den See anbieten, aber auch für verschiedene Wohnungsgesellschaften tätig werden. Hauptsächlich reinigen sie Gärten oder Landschaftsflächen, helfen bei Umzügen, Renovierungen oder Reinigungsarbeiten und sind durchaus in der Lage, auch einmal eine Trockenmauer hochzuziehen. „Meist handelt es sich um Ungelernte oder Teilqualifizierte mit einer so genannten Werkerausbildung“, so Sabine Raatz. „Um aber Qualitätsarbeit am Markt anzubieten, haben wir auch Fachkräfte eingestellt, darunter eine Gartenbaumeisterin, einen Maurer und einen Agrotechniker.“

Erfolgreich am Markt agieren – das ist für Sabine Raatz entscheidend. GALA komme ohne öffentliche Subventionen aus und finanziere sich mit seinen Gewinnen selbst. Natürlich, hebt sie hervor, würden Zuschüsse für die Betreuung der Schwerbehinderten gezahlt. „Wir bieten Menschen mit Behinderungen die Möglichkeit, einer sozialversicherungspflichtigen Arbeit in einem geschützten Rahmen nachzugehen und bewegen uns damit ständig im Grenzbereich zwischen Wirtschaftlichkeit und sozialem Leitbild“, charakterisiert Sabine Raatz die besondere Situation des Unternehmens. „Das ist unser täglicher Spagat.“

Offenbar ist man in Mecklenburg-Vorpommern erfolgreich bei dieser Übung, denn viele Kunden sind sehr zufrieden mit der Qualität der geleisteten Arbeit. Langfristige Verträge als Folge von Qualität und Zuverlässigkeit sind für die weitere Entwicklung des Unternehmens eine ganz entscheidende Grundlage. Sehr zufrieden sind aber auch die GALA-Mitarbeiter selbst mit ihrer Möglichkeit, etwas Nützliches tun zu können. Zu einer gelungenen Integration, weiß die Vereins-Ge-

schäftsführerin, gehöre nun einmal nicht nur eine qualitativ hochwertige und individuelle Betreuung, sondern das Angebot zur Arbeit, die Chance, selbst einen ganz konkreten Nutzen stiften zu können. Hin und wieder jedoch gerät der tägliche Spagat etwas weniger kunstvoll, denn die Mittel werden immer knapper und die Ansprüche immer höher...

Der Projektnutzen:

Systematische Vorbereitung auf die Umstrukturierung des Unternehmens

„Ich bin vor allem sehr froh über die offene Atmosphäre unserer Projektarbeit“, sagt Sabine Raatz mit Blick auf die Ergebnisse ihrer Zusammenarbeit mit den Experten des itb – Institut für Technik der Betriebsführung, Karlsruhe im Rahmen des vom BMBF geförderten Projekts „Service Engineering – Innovationstreiber in KMU“. Ihr Berater habe ihr völlig unverblümt klar gemacht, dass der Ist-Zustand des Zweckbetriebs GALA ihn eher an einen Bittgang für mehr Beschäftigung erinnere als an die selbstbewusste und dienstleistungsorientierte Präsentation eines gleichwertigen Partners am Markt. „Ich habe erst einmal damit begonnen, ein funktionierendes Controlling aufzubauen“, erläutert Sabine Raatz. Sie habe eine Übersicht über sämtliche angebotenen Dienstleistungen aufgestellt, anfallende Kosten und den Aufwand hochgerechnet und damit überhaupt die Grundlage für die bevorstehende Arbeit mit dem itb geschaffen.

„Mir ist jetzt erst endgültig klar geworden, dass wir komplett umstrukturieren müssen, um langfristig Erfolg am Markt zu haben“, so die Geschäftsführerin des Unternehmens. „Wir müssen die Organisationsform von GALA verändern, eventuell hin zu einer gGmbH.“ Eine Firmenschließung und die Entlassung der Mitarbeiter sei selbstverständlich keine Option. Was bleibe, sei sozusagen die „Ochsentour“. „Auf dem Weg hin zu einer neuen Organisationsstruktur müssen wir unsere Stärken weiter ausbauen und zusätzliche Dienstleistungen entwickeln“, ist sie sicher. Zu den Stärken zählt sie in erster Linie ihre Stammkunden, die langjährige Verträge mit GALA abschließen und ein Pfund sind, mit dem auch künftig gewuchert werden kann. Erste Ansätze zur Kooperation mit anderen Betrieben oder karitativen Einrichtungen will Sabine Raatz gezielt ausbauen und möglicherweise schon bald ein Netzwerk errichten, um auch Leistungen anbieten zu können, über die GALA selbst nicht verfügt.

Mit zusätzlichen Leistungen will das Unternehmen aber nicht nur im Rahmen von Kooperationen am Markt bestehen, sondern sie künftig verstärkt auch selbst anbieten. „In unserem kleinen Fuhrpark haben wir beispielsweise ein Fahrzeug, das für den Winterdienst ausgerüstet ist“, erklärt Sabine Raatz. „Aber wie lange ist hier schon Winter?“ Sinnvoll erscheine ihr deshalb der Kauf von Zusatz- und Anbaugeräten, mit deren Hilfe das flexible Fahrzeug zusätzliche Arbeiten verrichten könne, beispielsweise Bankettmähen oder Straßenreinigungsarbeiten. Die Ausweitung des Dienstleistungsangebots durch zielgerichtete Investitionen und partnerschaftliche Aktivitäten hat nach Auskunft der Firmenchefin

mehrere Konsequenzen. Erstens könne ein Preisvorteil direkt an die Kunden weitergegeben werden. Zweitens gelinge es dank günstigerer Preise und zusätzlicher Leistungen, neue Kundengruppen und Märkte zu gewinnen. Dies könne, ja müsse die Basis einer systematischen Umstrukturierung des Unternehmens sein.

Aber Sabine Raatz hat viele Baustellen. Eine zweite betrifft die „Innenpolitik“ des Unternehmens. „Erst dann, wenn wir auf zwei Beinen gesund im Markt stehen“, sagt sie, „können wir mit einiger Aussicht auf Erfolg unseren Weg weiter gehen.“ Dazu gehörten schließlich auch gewisse Verwaltungsstandards. Noch ergäben die auf unterschiedlichen Dateien, Excel-Tabellen oder handschriebenen Unterlagen vorliegenden Kunden-Stammdaten, Tagesberichte und Arbeitseinsatzpläne kein System. Entsprechend hoch sei dann der Aufwand, wenn die Kunden konkrete Informationen zum Auftrag erbitten. „Das muss anders werden“, zeigt sich die Firmenchefin entschlossen. Und auch Fragen der Personalführung und der Gehaltsberechnung müssten überdacht und auf die angestrebte Unternehmensausrichtung hin standardisiert werden. Kurzfristig plane sie, für diesen Arbeitsbereich neben den Grundgehältern auch erfolgsabhängige Komponenten einzuführen. Exakte Arbeitsplatzbeschreibungen mit Leistungsstandards für die jeweiligen Arbeitsschritte aber fehlten noch weitgehend.

Abschließend verweist Sabine Raatz auf eine dritte Baustelle. „Um als gleichwertiger Partner am Markt akzeptiert zu werden“, sagt sie, „muss der Zweckbetrieb GALA eine eigene Homepage bekommen. Es genügt eben nicht, unter dem Dach unseres eingetragenen Vereins auf unsere Situation aufmerksam zu machen, nein, der Kunde sucht zielgerichtet nach Dienstleistungen. Wir müssen also ein Angebot für den Markt machen, Leistungen konkret benennen, Preise exakt auflisten, und nicht nur darauf hinweisen, dass wir Behinderte beschäftigen.“ Eine ohne Wenn und Aber an den Wünschen und Suchkriterien der Kunden ausgerichtete Öffentlichkeitsarbeit sei das A und O für die gewünschte Wahrnehmung und damit ein weiterer Baustein für das Gelingen des Umstrukturierungsprozesses, weiß sie.

KONTAKT

Zweckbetrieb GALA im Wegweiser e.V.

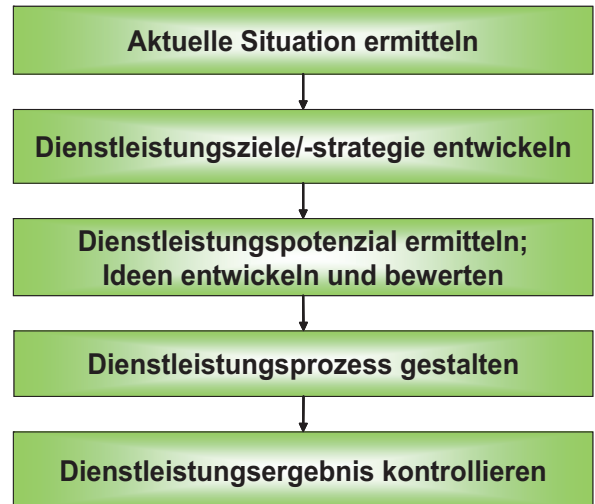
Sabine Raatz
Schleswiger Straße 8 · 17192 Waren (Müritz)
Telefon: (03991) 732548
E-Mail: sabine.raatz@wegweiser-ev.de
Homepage: www.wegweiser-ev.de

Das Unternehmen auf einen Blick

Unternehmensgründung	1998
Mitarbeiter 2008	11
Planung Mitarbeiterzahl 2010	15
Umsatz 2007	285.000 €
Umsatzerwartung 2010	400.000 €

Methoden und Instrumente des itb-Beratungskonzepts

Das in den zehn Pilotbetrieben eingesetzte und weitgehend standardisierte Beratungskonzept der itb-Coaches enthält speziell für kleine und mittlere Unternehmen aufbereitete Methoden und Instrumente zur Analyse, Planung und Erweiterung des betrieblichen Dienstleistungs-Portfolios. Dieses Coaching-Paket kann in einem aus bis zu fünf Arbeitstagen bestehenden Zeitrahmen mit den entsprechenden inhaltlichen Schwerpunkten eingesetzt werden. Das verwendete Beratungskonzept hat sich weitgehend in allen zehn Pilotbetrieben als eine Vorgehensweise bewährt, mit deren Hilfe vor allem kleine und mittlere Unternehmen auch mit einem geringen zeitlichen Aufwand und minimaler externer Unterstützung in relativ kurzer Zeit nachweisbare Erfolge auf dem Weg zu mehr Dienstleistungen erzielen können.



1. Tag

Ermitteln der aktuellen Situation

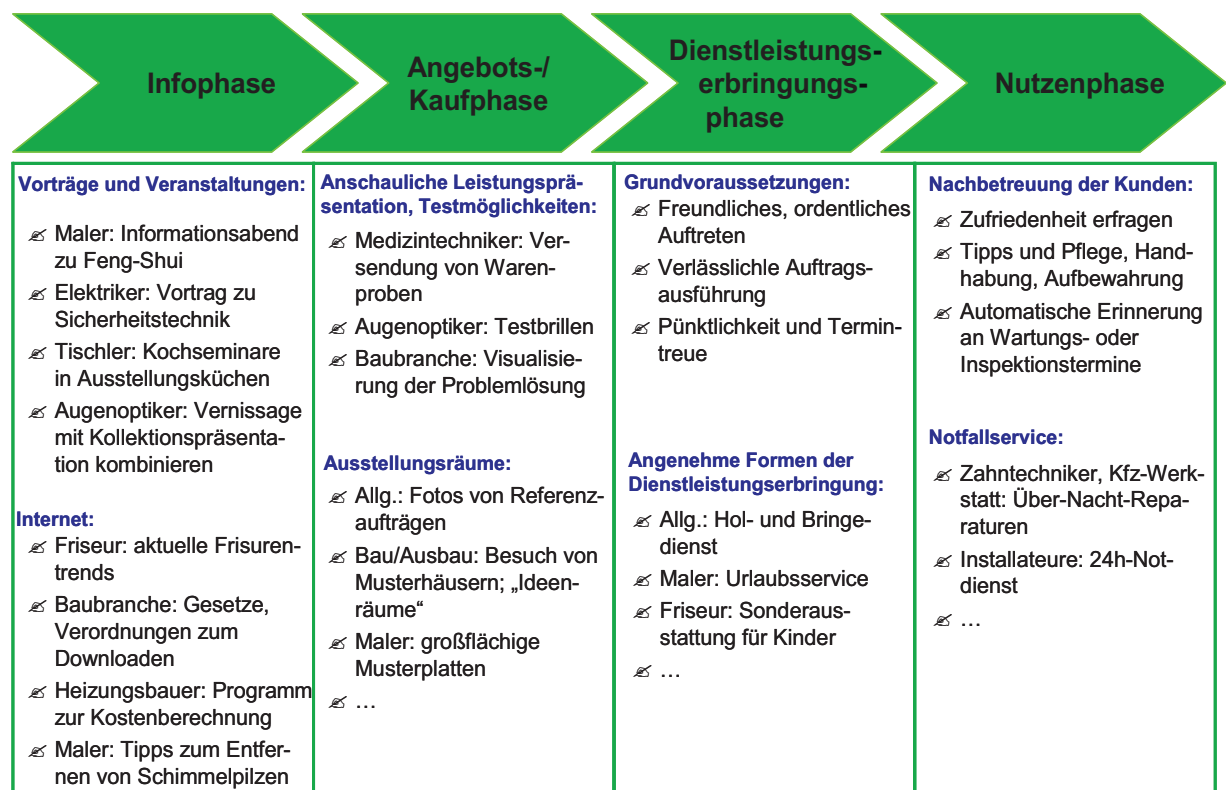


Abb. 1: Phasen der Auftragsabwicklung

		Phase aus Kundenkontaktkreis				Aktivität/ Dienstleistung	Strategische Bedeutung					Wie berechnet?				Kurzbeschreibung des Kundennutzens
		Nutzenphase	DL-Erbringungsphase	Angebots- / Kaufphase	Infophase		Höherer Preis für Grundleistung	Prozessoptimierung/ Kostenreduktion	Erschließung neuer Zielgruppen	Erhöhung der Kundenbindung	Verbesserung der Zahlungsbereitschaft	hat Preis	Wird verhandelt	Wird verschenkt	Ist versteckt	
Standardleistung	Einzigartigkeit															
	X	X				Aktuelle Frisurtrends auf Homepage			X	X					X	Aktuelle Informationen
X			X			Kostenvoranschlag vor der Haarbehandlung					X				X	Preistransparenz
	X			X		Lesebrillen zum kostenlosen Ausleihen							X			Annehmlichkeit
	X			X		„Formel-1-Friseurstuhl“ für Kinder	X								X	Attraktivität für Eltern mit Kindern
	X				X	Angebot „passendes typgerechtes Make Up“	X					X				Aufeinander abgestimmte Dienstleistungen

Abb. 2: Aktivitätenfilter (Beispiel Friseurbetrieb)

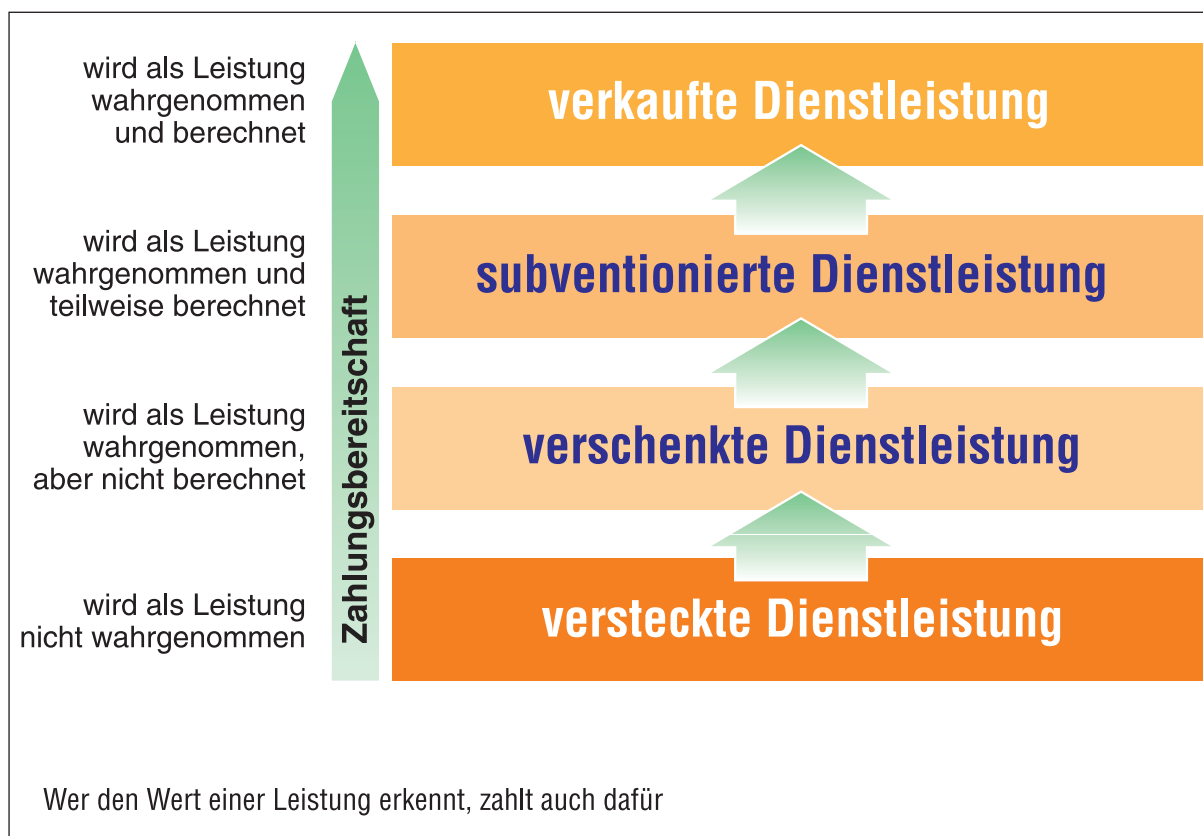


Abb. 3: Bepreisung von Dienstleistungen

Entwickeln von Dienstleistungszielen und -strategien

Zielformulierung mit SMART

- **Spezifisch**
konkret, präzise und eindeutig formuliert
- **Messbar**
quantitativ und qualitativ
- **Attraktiv**
positiv formuliert, motivierend
- **Realistisch**
erreichbar, die eigenen Möglichkeiten richtig einschätzend
- **Terminiert**
mit konkretem Termin versehen

Beispiel:

spezifisch: Entwicklung einer Checkliste für Sonderverkaufs-Events

messbar: Senkung der Fehlerquote bei Event-Abläufen um 20%

attraktiv: Optimale Vorbereitung von Event-Abläufen

realistisch: Vorhersehbare Störungen ausschalten

terminiert: bis 31. Oktober 2007

Als Satz formuliert:
Zur Vorbereitung von Sonderverkaufs-Events wird bis zum 31. Oktober 2007 eine Event-Checkliste entwickelt, durch deren Verwendung vorhersehbare Störungen systematisch abgefragt werden und dadurch die "Fehlerquote" bei Event-Abläufen um 20% gesenkt wird.

© uba D.-J. Harms, Ettlingen; itb, Karlsruhe 2008

Abb. 4: Das SMART-Prinzip

Ermitteln des Dienstleistungspotentials und Ermitteln und Bewerten von Ideen

Ausprägung Nr. → ↓ Para- meter		1	2	3	4	5	6	...
A	Service	Komplett-service	Kostenpflicht. Rundum-Paket	Kein Service	...	...		
B	Reparatur	Hol- und Bringdienst	Ersatz-bereitstell.	Infos im Internet	...			
C	Umtausch-recht	8 Tage	6 Wochen	3 Monate	...			
D	Garantie	Voll-garantie	Teil-garantie	keine				
E	Beratung	Internet	Telefon-beratung	Vor-Ort Beratung	...			
F	...							
G	...							
H	...							
I	...							

Abb. 5: Morphologischer Kasten

Gestalten des Dienstleistungsprozesses

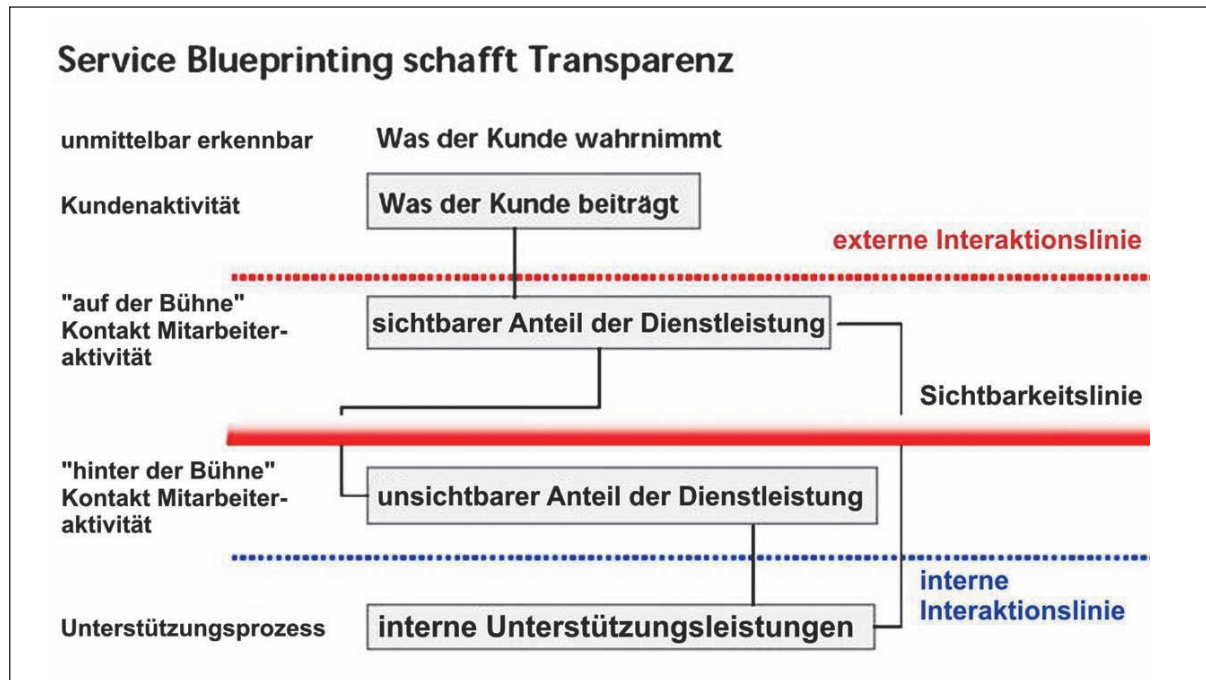


Abb. 6: Service Blueprinting

Kontrolle des Dienstleistungsergebnisses

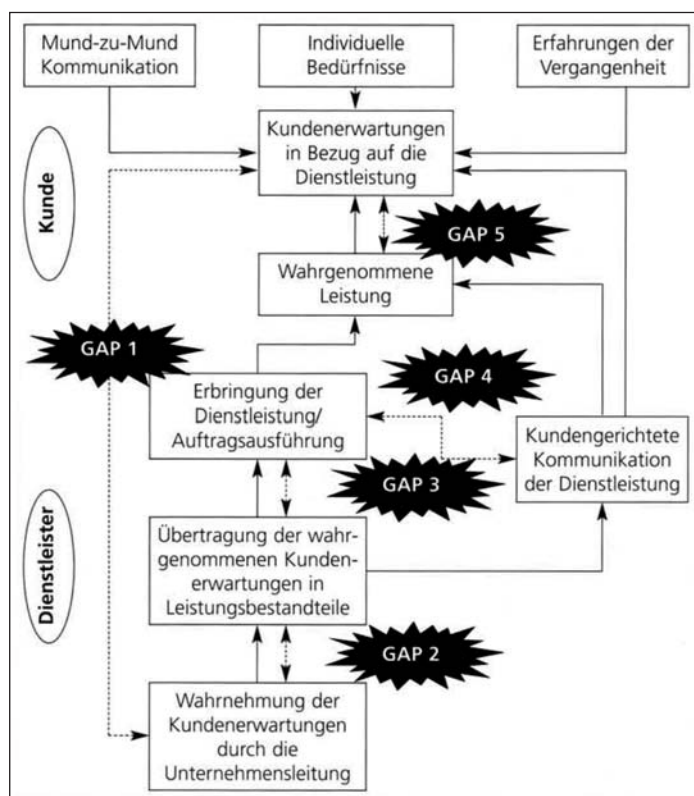


Abb. 7: Das GAP-Modell



Institut für Technik der Betriebsführung

itb – Institut für Technik
der Betriebsführung im
Deutschen Handwerksinstitut e.V.
Karl-Friedrich-Straße 17
D-76133 Karlsruhe
Internet: www.itb.de
Tel.: (0721) 9 31 03 - 0
Fax: (0721) 9 31 03 - 50