

DHI

U. Cupok – W. Ganz – E. Heinen – K. Thier

Stärkung der Dienstleistungskompetenz des Handwerks



Abschlussbericht zu einem vom Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg geförderten Projekt im Rahmen der „Zukunftsoffensive Junge Generation“



© Institut für Technik der Betriebsführung
Forschungsstelle im Deutschen Handwerksinstitut e.V.

Leitung: Dr. Gerold B. Hantsch

Karl-Friedrich-Straße 17 · 76133 Karlsruhe
Tel.: 0 721 / 93103 - 0 · Fax: 0 721 / 93103 - 50
Internet: www.itb.de · E-Mail: info@itb.de

Alle Rechte vorbehalten

Karlsruhe 2003

Inhalt

Vorwort.....	iii
1 Einleitung: Handwerk in Baden-Württemberg.....	1
2 Projekt „Stärkung der Dienstleistungskompetenz des Handwerks“.....	4
2.1 Projektrahmen und beteiligte Partner.....	4
2.2 Zielsetzung des Projektes.....	7
2.3 Vorgehensweise	10
2.3.1 Handwerk und Dienstleistung: Spezifische Anforderungen.....	11
2.3.2 Kurzbeschreibung der Handlungsfelder.....	13
2.3.3 Projektaufbau	15
2.4 Veranstaltungen und Öffentlichkeitsarbeit	17
3 Arbeitsschwerpunkte mit den Betrieben und Best-Practice-Beispiele.....	19
3.1 Orientierung am Kundennutzen.....	20
3.1.1 Best-Practice-Beispiel.....	26
3.2 Qualifizierung	31
3.2.1 Qualifizierungsbedarf im Handwerk.....	31
3.2.2 Best-Practice-Beispiel.....	36
3.3 Unternehmensführung.....	41
3.3.1 Balanced Scorecard.....	41
3.3.2 Best-Practice-Beispiel.....	41
3.4 Organisationsentwicklung.....	47
3.4.1 Marktorientierung	49
3.4.2 Ablauforientierung.....	50
3.4.3 Qualitätsmanagement.....	51
3.5 Marketing.....	52
3.5.1 Professionelles Anfragemanagement	53
3.5.2 Dienstleistungsorientiertes Marketing im Internet.....	56
3.5.3 Entwicklung einer Marketingstrategie im Rahmen einer Dienstleistungsstrategie.....	61
4 Weitere Arbeitsergebnisse und ihre zukünftige Bedeutung im Handwerk	74
4.1 Komplexe Problemlösungen	74
4.1.1 Ausgangslage im Betrieb	74

4.1.2	Ziele und Handlungsfelder	75
4.1.3	Einschätzungen der Kunden	78
4.1.4	Ausblick	81
4.2	Full-Service-Leistungen	81
4.2.1	Full-Service-Leistungen im Handwerk	82
4.2.2	Ausgangslage im Betrieb	83
4.2.3	Ziele und Handlungsfelder	84
4.2.4	Ausgewählte Ergebnisse der Kundenbefragung	86
4.2.5	Handlungsempfehlungen	88
4.3	Kooperation	89
4.3.1	Kooperationsmerkmale	89
4.3.2	Kooperationsziele	91
4.3.3	Neue Dienstleistungen durch Unternehmenskooperationen	91
4.3.4	Erfahrungen der Projektpartner mit Kooperationen	92
4.3.5	Handlungsempfehlungen zum erfolgreichen Aufbau von Kooperationen	94
4.4	Institutionelle Unterstützung	96
5	Projektbilanz	100
6	Literatur	101
7	Anhang	103
7.1	Interviewleitfaden	103
7.2	Standard-Check	125
7.3	Projektflyer	131
7.4	Pressenotizen	135
7.5	Zeitschriftenartikel	141
7.6	Veranstaltung des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg	147

Vorwort

Das Handwerk sieht sich einem wachsenden Innovationsdruck ausgesetzt. Dieser bezieht sich nicht nur auf neue Produkte und Dienste, sondern auch auf Veränderungen von Geschäftsabläufen. Handwerksbetriebe reagieren darauf überwiegend mit sogenannten „inkrementellen“ Innovationen, bei denen bestehende Konzepte in Teilaspekten verbessert werden. Aufgrund der starken Dominanz des Tagesgeschäfts und der geringen Risikobereitschaft in diesem Innovationsfeld werden selten Umbruchsinnovationen, bei denen bestehende Konzepte grundlegend in Frage gestellt und neu gestaltet werden, registriert. Neben dem notwendigen Kapital fehlt oft auch die Strategie, den Wandel zu vollziehen.

Mit der Zukunftsoffensive „Junge Generation“ fördert das Land Baden-Württemberg als gezielte Unterstützung des Mittelstandes Verbundforschungsprojekte und Innovationsprogramme.

Hier setzte das Projekt „Stärkung der Dienstleistungskompetenz des Handwerks“ an und suchte nach handwerksgerechten Ansätzen und Lösungen auf verschiedenen Gebieten, die in engem Zusammenhang mit der Entwicklung von Dienstleistungskompetenz stehen.

Gemeinsam mit neun Handwerksbetrieben unterschiedlicher Gewerke wurden die jeweils relevanten Kompetenzfelder intensiv bearbeitet. Dies dient der Verbesserung der einzelbetrieblichen Leistungsstärke sowie der Sicherung und Schaffung neuer Arbeitsplätze. Ausgangspunkt des Vorhabens waren sechs Handlungsfelder, die sich aus der Bilanzierung der Forschungs- und Beratungspraxis als vordringlicher Handlungsbedarf herauskristallisiert hatten.

Als wichtiges übergreifendes Ergebnis wurde eine Verbesserung des Dienstleistungsumfeldes der Unternehmen durch den Dialog zwischen Handwerksbetrieben, Handwerksorganisationen und Forschungseinrichtungen erreicht. Weiterhin erfolgt der Wissenstransfer durch die beteiligten Vertreter der Handwerkskammern, die als Betriebsberater ihr Wissen an weitere Betriebe weitergeben.

Als Ergebnis aus der betrieblichen Zusammenarbeit konnte die Dienstleistungskompetenz der beteiligten Unternehmen in unterschiedlichen Bereichen verbessert werden. Die im Rahmen des Projektes entwickelten Ansätze haben Modellcharakter und lassen sich auf andere Handwerksbetriebe übertragen.

Karlsruhe, Dezember 2002

Dr. Gerold B. Hantsch
Leiter des Instituts für Technik der Betriebsführung
Forschungsstelle im Deutschen Handwerksinstitut e. V.

1 Einleitung: Handwerk in Baden-Württemberg

Zur Einordnung des Projektes soll ein kurzer Überblick über die allgemeine wirtschaftliche Entwicklung im Land Baden-Württemberg und speziell im Handwerk gegeben werden.

Seit Einführung des europäischen Binnenmarktes liegt Baden-Württemberg zentraler denn je. Von überall in Europa erreicht man das drittgrößte deutsche Bundesland in kürzester Zeit. Innovation, Forschung und Entwicklung kennzeichnen das Land, in dem zukunftsweisende Technologien besondere Aufmerksamkeit erfahren. Die wirtschaftliche Führungsrolle Baden-Württembergs als Exportland und Industriestandort wird vor diesem Hintergrund erklärbar. Hohe Qualitätsanforderungen machen die Region zum optimalen Standort für den erfolgreichen Handel mit den Märkten in aller Welt.

Baden-Württemberg hebt sich, so Roland Berger, in vielfacher Hinsicht positiv von anderen Ländern und Regionen ab. Forschungseinrichtungen und Wirtschaftsunternehmen sind in einer Reihe von Disziplinen und Branchen weltweit führend. Beispielsweise stellt Baden-Württemberg in der Branche für Unternehmenssoftware und -dienste mit einem Weltmarktanteil am Umsatz von 7% nach dem Silicon Valley die zweitstärkste Region der Welt dar. „Gleichzeitig (...) decken Forschung, Ausbildung und Wirtschaft ein breites Spektrum auf international wettbewerbsfähigem Niveau ab.“ In diesem wachstumsfördernden Umfeld können auch mittelständische Unternehmen ihr Innovationspotenzial in wirtschaftliche Erfolge umsetzen. Dabei ist jedoch die Unterstützung von Mittelständlern bei technologischen Umbrüchen notwendig.¹

Auch das Handwerk kann von diesem innovationsfreundlichen Klima profitieren. Andererseits sieht es sich einem wachsenden Innovationsdruck ausgesetzt. Dieser bezieht sich nicht nur auf neue Produkte und Dienste, sondern auch auf Veränderungen der Geschäftsabläufe, die als ganzheitlicher Prozess aufgefasst werden müssen. Handwerksbetriebe reagieren darauf überwiegend mit sogenannten inkrementellen Innovationen, bei denen bestehende Konzepte in Teilaspekten verbessert werden. Aufgrund der starken Dominanz des Tagesgeschäfts und der geringen Risikobereitschaft in diesem Innovationsfeld werden selten Umbruchsinnovationen, bei denen bestehende Konzepte grundlegend in Frage gestellt und neu gestaltet werden, registriert². Neben dem notwendigen Kapital fehlt oft auch die Strategie, den Wandel zu vollziehen. Folge ist, dass statt der notwendigen Umbruchsinnovation nur inkrementelle Verbesserungen bestehender Technologien oder spätes Umschwenken auf neue Technologien erfolgen. Dieses Verhalten ist häufig mit starken Umsatz- und Ertragseinbußen verbunden. Mit der Zukunftsoffensive „Junge Generation“ fördert das Land Baden-Württemberg als gezielte Unterstützung des Mittelstandes Verbundforschungsprojekte und Innovationsprogramme. Das hier dokumentierte Projekt ist ebenfalls in diesem Kontext einzuordnen.

Dienstleistungen gewinnen in den hochentwickelten Volkswirtschaften zunehmend an wirtschaftlicher Bedeutung. So findet auch in Deutschland in den letzten 20 Jahren eine deutliche Verschiebung zu Gunsten von Dienstleistungen statt – ein Prozess, der sich weiter fortsetzt. Der Anteil des produzierenden Gewerbes an der Bruttowertschöpfung aller Unterneh-

¹ Siehe Roland Berger & Partner 2000, S. 7, 35 f, 69.

² Berger 2000, S. 78 f

men betrug 1995 40,4% (1980 waren es noch 51,5%). Im Gegenzug dazu stieg der Anteil privater Dienstleistungen an der Bruttowertschöpfung aller Unternehmen von 27,9% (1980) auf 42,2%¹. Hierbei ist zusätzlich zu berücksichtigen, dass der Anteil an Dienstleistungen auch im produzierenden Gewerbe erheblich angestiegen ist.

Betrachtet man den Dienstleistungssektor in Baden-Württemberg, so ist der folgenden Tabelle zu entnehmen, dass er (ohne Handel, Gastgewerbe und Verkehr) mit einem Anteil über 37% fast ebensoviel Beschäftigte zählt wie das produzierende Gewerbe.

Tabelle 1: Erwerbstätige in Baden-Württemberg

Beschäftigung	Einheit	1980	1990	1999
Erwerbstätige	1000	4.251	4.759	4.843
Erwerbsquote ¹⁾	%	47,0	51,0	49,6
Selbstständige (ohne Landwirtschaft)	1000	280	364	430
Anteil der Erwerbstätigen				
Land- und Forstwirtschaft	%	4,9	3,2	2,4
Produzierendes Gewerbe	%	51,8	47,2	40,8
Handel und Verkehr	%	14,3	15,3	19,4 ²⁾
Übrige Dienstleistungen	%	28,9	34,2	37,4

¹⁾ Anteil der Erwerbspersonen an der Bevölkerung

²⁾ einschließlich Gastgewerbe

Quelle: Statistisches Landesamt

Wie ist das Handwerk in diesen Kontext einzuordnen? Durch die unterschiedliche Erfassung von Daten in der Handwerkszählung und anderen Wirtschaftsstatistiken lassen sich diese nur begrenzt miteinander vergleichen. Weil aber immer wieder beklagt wird, dass die Bedeutung des Handwerks im wirtschaftlichen und politischen Kontext „unterschätzt“ wird, soll an dieser Stelle der Frage nachgegangen werden, wie sich das Verhältnis zwischen Beschäftigten in der Industrie und im Handwerk darstellt. Nach eigenen Berechnungen liegen die Werte auf Bundesebene 1995 in beiden Bereichen bei sieben Millionen Beschäftigten (siehe Tabelle 2). Für Baden-Württemberg ließen sich leider keine genauen Zahlen für die Industrie (ohne Handwerk) ermitteln, so dass hier mit geschätzten Werten gearbeitet werden muss. Dennoch kann auch auf Landesebene davon ausgegangen werden, dass die Größenordnungen tatsächlich vergleichbar sind.

Tabelle 2: Anzahl der Beschäftigten im Handwerk und in der Industrie

Beschäftigte 1995	Bund	Baden-Württemberg
Industrie (inkl. Kleinbetriebe)	7.141.641	1.100.000 ¹⁾
Handwerk, Anlage A (A und B)	6.084.973 (7 Mio.)	846.000 (885.000)

¹⁾ eigene Schätzung

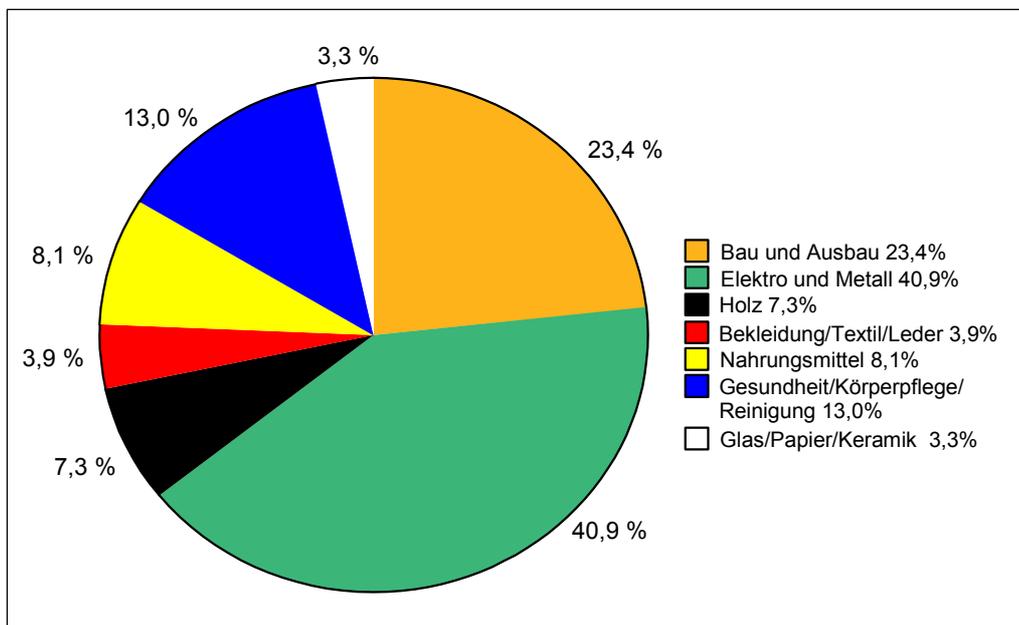
Quellen: Statistisches Bundesamt und Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, Handwerkszählung 1995

¹ Statistisches Bundesamt, 1996. In: Schneider, 1999, S. 3

Das Handwerk in Baden-Württemberg zählte 1999 ca. 846.000 Beschäftigte in rund 120.000 Betrieben, was im Durchschnitt sieben Mitarbeitern pro Betrieb entspricht¹. Im Vergleich dazu liegt der Bundesdurchschnitt bei elf Beschäftigten. Zu berücksichtigen für dieses Projekt ist, dass 92% der baden-württembergischen Betriebe weniger als 20 Beschäftigte (Stammpersonal) haben – 50% der Beschäftigten sind aber in größeren Betrieben tätig.²

Die Verteilung der Beschäftigten auf einzelne Branchen (nach Anlage A der Handwerksordnung) ergibt folgendes Bild:

Abbildung 1: Das Handwerk in Baden-Württemberg nach Branchen 1999³



Den größten Anteil an Beschäftigten stellt die Elektro- und Metallbranche mit 40,9%, gefolgt von der Baubranche mit 23,4%. Zu den „großen“ Branchen gehört an dritter Stelle die Branche Gesundheit, Körperpflege und Reinigung. Alle anderen Branchen sind mit Werten unter 10% vertreten.

Im Kontext dieser Verteilung ist auch das Projekt „Stärkung der Dienstleistungskompetenz des Handwerks“ zu sehen, da Handwerksmeister in die Projektarbeit integriert wurden. Demzufolge beteiligten sich schwerpunktmäßig Betriebe aus der Baubranche und dem Elektro- und Metallhandwerk an diesem Projekt.

¹ Baden-Württembergischer Handwerkstag (BWHT), 2000, S. 12

² Baden-Württembergischer Handwerkstag (BWHT), 1999, S. 12

³ Baden-Württembergischer Handwerkstag (BWHT), 2000, S. 10

2 Projekt „Stärkung der Dienstleistungskompetenz des Handwerks“

Die geschilderte wirtschaftliche Entwicklung der letzten Jahre machen die Verschiebung vom produzierenden bzw. produktorientierten Sektor hin zum dienstleistenden Sektor immer deutlicher.

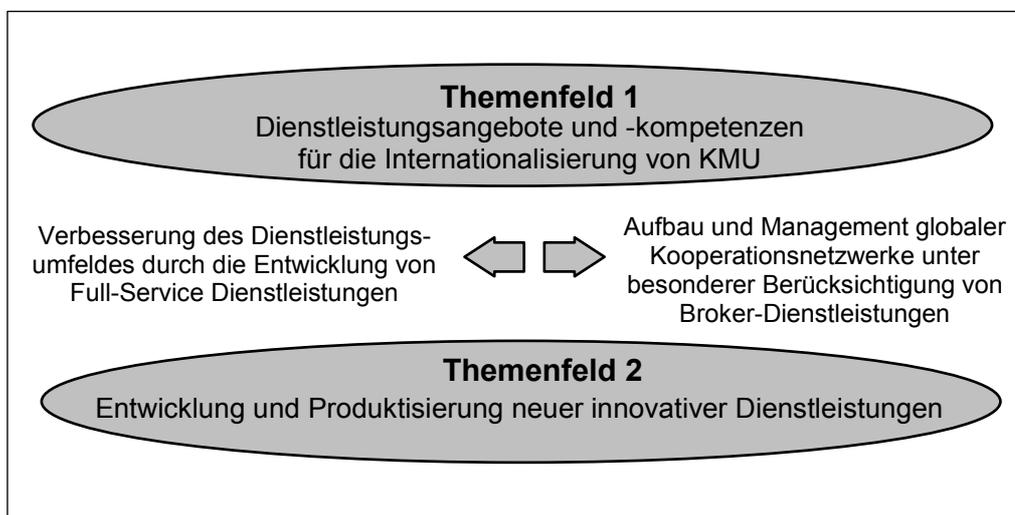
Dem damit einhergehenden Anpassungs- und Veränderungsdruck unterliegen insbesondere auch die kleinen und mittleren Handwerksbetriebe. Sie stehen vor neuen Herausforderungen, die mit den traditionellen Strategien, Instrumenten und Methoden in den Bereichen Technologie, Produkte, Organisation, Prozesse, Humanressourcen, Marketing und Betriebsmanagement allein nicht mehr zu bewältigen sind.

Hier setzt das Projekt „Stärkung der Dienstleistungskompetenz des Handwerks“ an und sucht nach handwerksgerechten Ansätzen und Lösungen auf verschiedenen Gebieten, die in engem Zusammenhang mit der Entwicklung von Dienstleistungskompetenz stehen.

2.1 Projektrahmen und beteiligte Partner

Der Rahmen des Projektes „Stärkung der Dienstleistungskompetenz im Handwerk“ wurde durch die Ausschreibungszielsetzung des Wirtschaftsministeriums in Baden-Württemberg vorgegeben:

Abbildung 2: Ziele der Ausschreibung des Wirtschaftsministeriums



Weiterhin galten die folgenden sechs Thesen als Leitideen für die Projektarbeit:

- In zehn Jahren werden 50% aller Handwerksbetriebe über Dienstleistungsnetzwerke kooperieren.
- Verändertes Umweltbewusstsein führt zu neuen handwerklichen Dienstleistungen im Umweltsektor.

- Hohe Spezialisierung und verstärkte Kooperation bei handwerklichen Dienstleistungen senken den Wettbewerbsdruck.
- Die Nutzung von IuK-Technologien durch die Allgemeinheit führt zu einer Steigerung der Nachfrage nach Dienstleistungen.
- Durch zunehmende Überalterung der Gesellschaft wird es zu einer Nachfragesteigerung bei Dienstleistungen kommen, die im häuslichen Umfeld erbracht werden.
- Die Selbständigkeit von Akademikern im Handwerk ist keine Ausnahme.

Vor diesem Hintergrund haben das Institut für Technik der Betriebsführung (itb) als Forschungsstelle im Deutschen Handwerksinstitut e.V. und das Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) schon auf Bundesebene im Rahmen der Initiative „Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert“ Untersuchungen zum Thema „Dienstleistungen im Handwerk“ angestellt. Im Anschluss daran sollten nun in diesem Vorhaben in einigen exemplarischen Fällen gemeinsam mit den beteiligten Unternehmen gezielt Potenziale ermittelt und konkrete Maßnahmen ergriffen werden.

Die bisherigen Erfahrungen haben gezeigt, dass im Handwerk vielfältige Kompetenzen notwendig sind, um die komplexen Anforderungen erfüllen zu können. Genau an diesen Punkten setzt das vom Land Baden-Württemberg bewilligte Projekt „Stärkung der Dienstleistungskompetenz im Handwerk“ an (siehe auch Kap. 2.4).

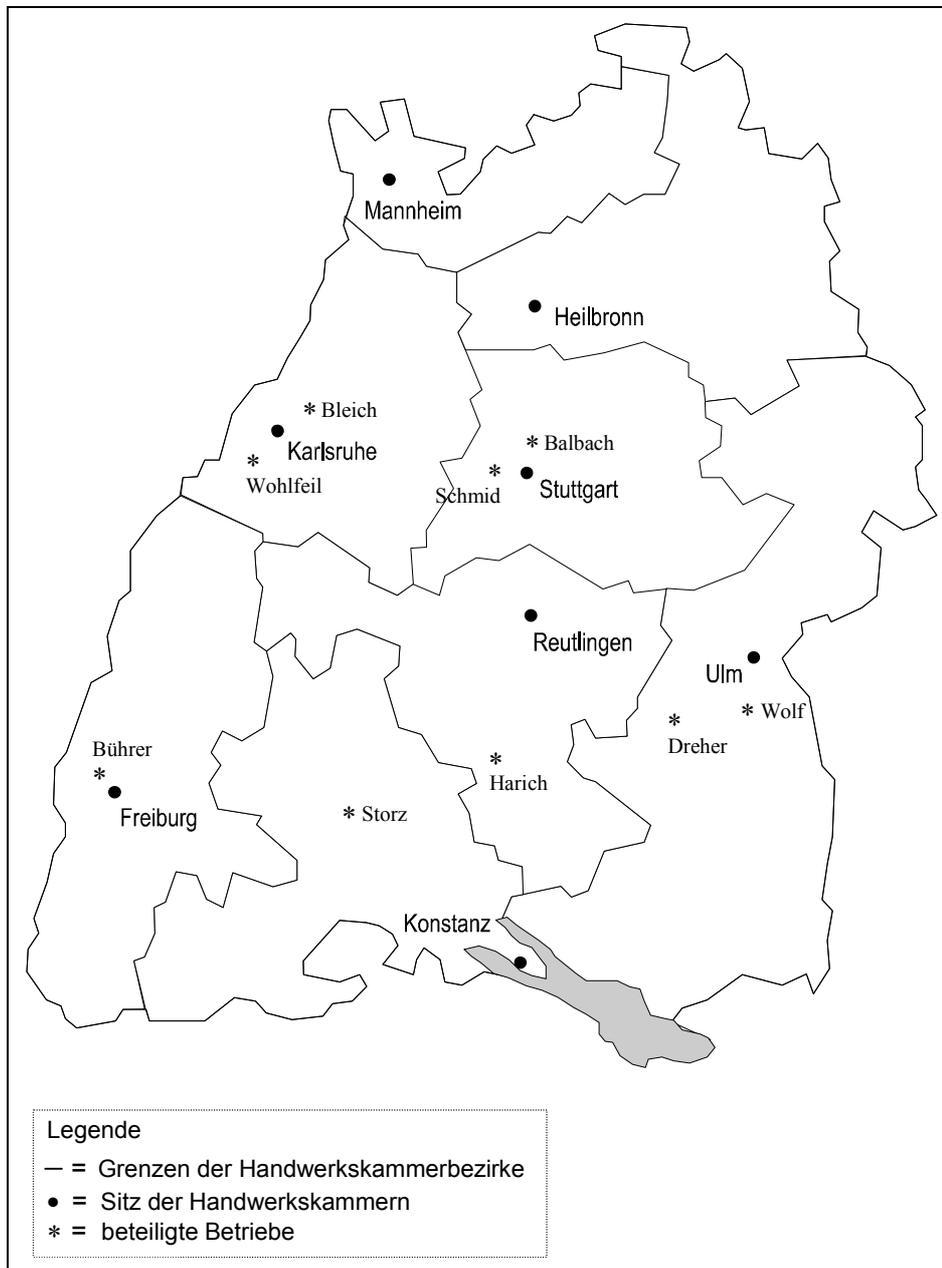
Durch das Institut für Technik der Betriebsführung (itb) wurden folgende Betriebe betreut:

- Bleich GmbH Elektrotechnische Anlagen, Keltern-Dietlingen
- Harich Individueller Innenausbau GmbH, Albstadt-Truchelfingen
- Bühler GmbH, Vörstetten-Schupfholz
- Storz-Heiztechnik GmbH, Aichhalden
- Ernst Wohlfeil Blechnerei-Installation GmbH, Karlsruhe

Das Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) arbeitete zusammen mit:

- H.-J. Balbach Elektrotechnische Baugruppen/Geräte, Korntal-Münchingen
- Heizungsbau Andreas Dreher, Ehingen
- Malerwerkstätten Heinrich Schmid Verwaltungs GmbH, Ludwigsburg
- Roland Wolf GmbH (Betontechnologie, Abdichtungssysteme), Erbach

Abbildung 3: Verteilung der beteiligten Betriebe in Baden-Württemberg



Neben den aufgeführten Betrieben waren auch Handwerksorganisationen durch ihre Betriebsberater an dem Projekt beteiligt, um den Wissenstransfer aus dem Projekt in weitere Betriebe zu unterstützen.

Beteiligte Transfereinrichtungen:

- Baden-Württembergischer Handwerkstag
- Handwerkskammer Freiburg
- Handwerkskammer Konstanz

- Handwerkskammer Reutlingen
- Handwerkskammer Stuttgart
- Handwerkskammer Ulm

Die Handwerkskammern sind einerseits gefordert, indem sie die Betriebe auf dem Weg zur Verbesserung ihrer Dienstleistungskompetenz unterstützen (z. B. Informationen und Materialien als Hilfestellung anbieten) und andererseits sollen sie sich selbst in ihrer Rolle als Dienstleister für Handwerksbetriebe kritisch hinterfragen. Dadurch können sie die Wirksamkeit ihrer Unterstützungsleistungen unter Umständen optimieren. Der Baden-Württembergische Handwerkstag nimmt eine besondere Rolle in diesem Projekt ein, indem er als Multiplikator in Baden-Württemberg wirkt.

2.2 Zielsetzung des Projektes

Im Rahmen des Projektes sollten personelle und organisatorische Voraussetzungen zur Aufdeckung, Entwicklung und Weiterentwicklung produktionsnaher, produktorientierter sowie personenorientierter Dienstleistungen im Handwerk geschaffen werden.

Gemeinsam mit den neun Handwerksbetrieben unterschiedlicher Gewerke wurden die jeweils relevanten Kompetenzfelder intensiv bearbeitet. Dies sollte der Verbesserung der einzelbetrieblichen Leistungsstärke sowie der Sicherung und Schaffung neuer Arbeitsmärkte in Baden-Württemberg dienen. Im Einzelnen wurden folgende Ziele verfolgt:

Abbildung 4: Projektziele



Das Projekt startete im Januar 1998 mit den Zielsetzungen, das Dienstleistungsumfeld (personelle, organisatorische und technologische Kompetenzen) der Unternehmen zu verbessern sowie die Bildung effizienter Unternehmensverbände, die komplexe Dienstleistungen erbringen können, voranzutreiben und einen Innovationsschub, der zu Neuentwicklungen komplexer Dienstleistungen und Produkte führt, auszulösen. Weiterhin sind Beschäftigungsimpulse und Anstöße zur Sicherung und zum Ausbau der Märkte zu erwarten.

Was wird in dem Projektkontext unter den Begriffen Dienstleistung und Dienstleistungskompetenz verstanden? Eine einheitliche Definition des Begriffs Dienstleistung gibt es nicht, wohl wegen der Heterogenität der in der Realität anzutreffenden Dienstleistungsformen und der vielen verschiedenen Betrachtungsmöglichkeiten. Üblich war lange Zeit die Negativabgrenzung gegenüber Sachgütern (z. B. nicht materiell, nicht transportierbar usw.). Heute setzt sich die Herausarbeitung des Begriffs mit drei konstitutiven Merkmalen durch:¹

- Leistungspotenzial
- Leistungserstellungsprozess
- Leistungsergebnis

Entsprechend können potenzial-, prozess- und ergebnisorientierte Definitionsansätze unterschieden werden. Bei der Potenzialorientierung geht es um die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft zur Erstellung einer Dienstleistung. Das heißt, es handelt sich um ein noch nicht realisiertes Leistungsversprechen, welches sich in einem immateriellen Status befindet.

Im Sinne der Prozessorientierung stellen Dienstleistungen einen sich vollziehenden und noch nicht abgeschlossenen Prozess dar, der durch die Integration eines externen Faktors gekennzeichnet ist. Externer Faktor können sein: der Nachfrager selbst oder Objekte eines Nachfragers (sein Auto), Rechte, Nominalgüter oder Informationen.² Weiteres Charakteristikum ist der (zeitliche) Synchronismus von Dienstleistungserstellung am und ihre Inanspruchnahme durch den externen Faktor.

Daraus ergibt sich folgende Definition von Dienstleistungen:

Dienstleistungen sind Absatzobjekte, deren Erbringung einen zeitlich synchronen Kontakt zwischen der vom Leistungsgeber angebotenen immateriellen Leistungsfähigkeit und -bereitschaft und einem Kunden oder Kundenobjekt erfordert.

Als Folgen des Synchronismus von Produktion und Absatz ergeben sich Interaktionsprozesse zwischen Anbietern und Kunden, Qualitätskontrollprobleme, Nichttransportierfähigkeit der meisten Dienstleistungen oder auch Standortprobleme (Dienstleistungen müssen i.d.R. an mehreren Standorten produziert werden). Folgen der Immaterialität sind Standardisierungsprobleme (beim Dienstleistungsangebot, -prozess und -ergebnis), keine Prototypen, keine Patentierbarkeit und die Nichtlagerfähigkeit. Folgen der Integration des externen Faktors (Kunde oder Kundenobjekt) sind zum Beispiel Standardisierungsprobleme.

Das Absatzobjekt von Dienstleistungen ist in der Regel das Leistungspotenzial (-fähigkeit und -bereitschaft) und weniger das Ergebnis. Bezüglich der Ergebnisorientierung ist umstritten, ob es immateriell ist oder nicht. Während Wirkungen als Ergebnis von Dienstleistungen generell immateriell³ sind, kann das prozessuale Endergebnis sowohl materieller (Abschlussbericht einer Beratung) als auch immaterieller (Mehrwissen nach Weiterbildung) Art sein.⁴ Demnach handelt es sich um kein geeignetes Abgrenzungskriterium zu Sachgütern, da auch Sachgüter immateriellen Nutzen bringen können.

¹ Siehe auch Schneider, 1999, S. 14 ff.

² Schneider, 1999, S. 16

³ Oft handelt es sich bei der Dienstleistung um eine Zustandsveränderung am Objekt (z.B. das Auto fährt wieder).

⁴ Schneider, 1999, S. 17

Dienstleistungen basieren i.d.R. auf menschlicher Leistungsfähigkeit, die wiederum individuellen Schwankungen unterliegt. Diese Tatsache bringt mit sich, dass Personalschulungen zur Standardisierung der Leistungsfähigkeit für neue Dienstleistungen weit größere Bedeutung haben als bei Sachgüterinnovationen.

Aus den o.g. Gründen sind Innovationsanreize für Dienstleistungsanbieter deutlich geringer als für Sachgüterproduzenten. Folglich sollte – auch das Handwerk – verstärkt die Möglichkeit nutzen, über eine starke Kundenbindung einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Dies impliziert eine enge Orientierung an den Kundenbedürfnissen bzw. am Kundennutzen.

Weitere Konsequenz ist, dass für die Erbringung von Dienstleistungen die Kapazitätsplanung zur Abstimmung von Angebot und Nachfrage besonders wichtig ist. Hier gibt es im Handwerk großen Professionalisierungsbedarf.

In Anlehnung an Knoblich/Oppermann¹ können Dienstleistungen im Handwerk durch eine spezifische ergebnisorientierte Dimension in reine Dienstleistungen und Quasi-Dienstleistungen eingeteilt werden.

- *Reine Dienstleistungen* zeichnen sich dadurch aus, dass das Dienstleistungsergebnis in einer immateriellen Form vorhanden ist: Wartung einer Heizungsanlage, Reparatur des Fernsehers oder Beratung des älteren Kunden über eine barrierefreie Wohnung.
- *Quasi-Dienstleistungen* sind durch das materielle Dienstleistungsergebnis charakterisiert: modische Frisur nach dem Friseurbesuch, Installation einer Heizungsanlage oder Einbau des individuell angefertigten Schrankes.

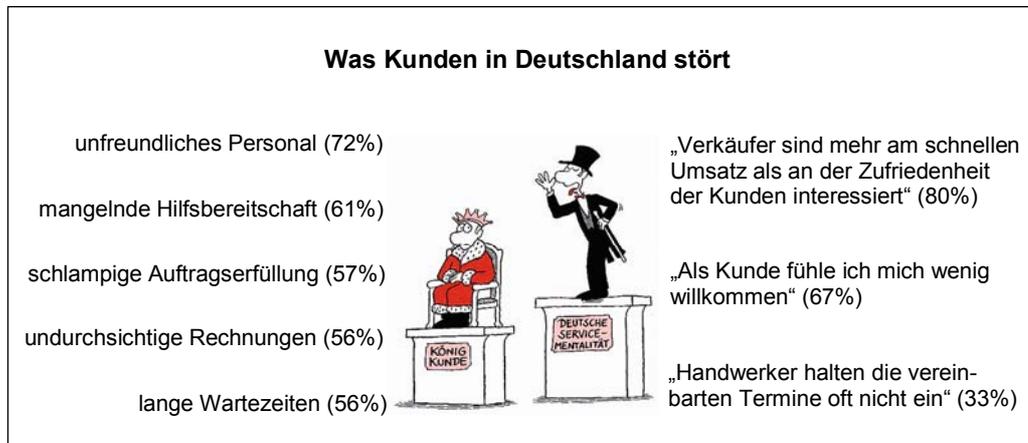
Die Unterscheidung in reine und Quasi-Dienstleistungen ist insbesondere bei der Vermarktung der Leistung von Bedeutung. So kann dem Kunden die reine Dienstleistung sehr schwer visualisiert werden, da zwar ein Kundennutzen eingetreten, dieser jedoch oft nicht greifbar ist. Die Quasi-Dienstleistungen können dem Kunden beispielsweise durch Fotos von Referenzobjekten vorgestellt werden, was absatztechnisch von Vorteil ist.

Dienstleistungskompetenz in Deutschland

Zwischen dem, was Kunden von Dienstleistern in Deutschland erwarten und den bei Dienstleistern tatsächlich vorhandenen Kompetenzen besteht noch eine erhebliche Differenz. In Umfragen und Studien zu diesem Thema (siehe Abbildungen 5 und 6) beklagen sich Kunden vor allem über unfreundliches Personal, mangelnde Hilfsbereitschaft, ungenügende Auftragserfüllung oder undurchsichtige Rechnungen. Es sind also in erster Linie nicht die fachlichen Kompetenzen, die Grund zur Klage bieten, sondern die sogenannten „weichen“ Faktoren, die in den Bereich der Sozial- oder Methodenkompetenzen fallen.

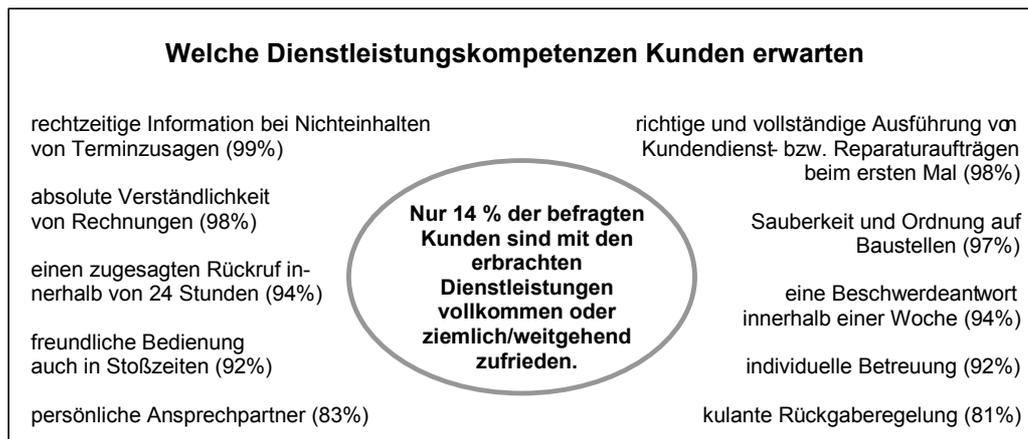
¹ 1996, S. 19

Abbildung 5: Dienstleistungsdefizite in Deutschland



Quelle: Der Spiegel, 26/1994

Abbildung 6: Gewünschte Dienstleistungskompetenzen



Quelle: Meyer/Dornach, 1996: Das Deutsche Kundenbarometer

Dienstleistungskompetenz setzt sich weiterhin aus verschiedenen Kompetenzfeldern zusammen. Auf diese einzelnen Kompetenzfelder soll im folgenden Kapitel näher eingegangen werden.

2.3 Vorgehensweise

Die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit handwerklicher Dienstleister hängt grundsätzlich betrachtet von der Gestaltung zweier Handlungsdimensionen ab: Effektivität und Effizienz. Die erste Dimension thematisiert Gestaltungsoptionen im Hinblick auf das Produkt- und Leistungsspektrum eines Unternehmens. Hierbei geht es im Kern um die Frage, welche Alleinstellungsmerkmale das Leistungsspektrum auszeichnet, mit welcher „Einzigartigkeit“ die angebotene Leistung am Markt wahrgenommen wird. Die zweite Dimension des Handlungsraumes der Wettbewerbsfähigkeit fokussiert auf die Produktivität des Leistungserstel-

lungsprozesses eines Unternehmens. Hier stellt sich die Frage nach der Effizienz der Prozesse, die bei der Erstellung von Produkten und Dienstleistungen durchlaufen werden. Plakativ formuliert stellen sich in den dargestellten Handlungsdimensionen folgende Fragen:

- Tun wir die richtigen Dinge?
- Tun wir die Dinge richtig?

Die Probleme zahlreicher Betriebe des handwerklichen Sektors weisen darauf hin, dass es vielen Unternehmen bisher noch nicht gelungen ist, die jeweiligen Markt- und Kundenanforderungen in ihr Leistungsspektrum zu überführen, also effektiv zu sein und/oder ihre Geschäftsprozesse erfolgreich zu reorganisieren, also effizient zu sein. Auch das dienstleistende Handwerk braucht deshalb Strategien, die sowohl die Effektivitäts- als auch die Effizienzdefizite minimieren. Strategien zur Integration beider Dimensionen sollten auch in diesem Projekt erarbeitet und untersucht werden. Ein erweitertes Dienstleistungsangebot soll für Handwerksunternehmen kein Selbstzweck sein, vielmehr sollen handwerkliche Dienstleistungen, unterstützt durch effiziente Leistungserstellungsprozesse, zu einer wettbewerbsfähigen strategischen Positionierung der Unternehmen beitragen.

2.3.1 Handwerk und Dienstleistung: Spezifische Anforderungen

Inhaltlich ordnete sich das Verbundprojekt „Stärkung der Dienstleistungskompetenz des Handwerks“ in eine Reihe teils produkt-, teils prozessbezogener Themenstellungen der Forschungs- und Beratungspraxis ein. Folgende Themenschwerpunkte beherrschten beispielsweise die Forschungs- und Beratungspraxis zu Projektbeginn:

- *Betriebsmanagement*: Einführung moderner Management-Methoden in Handwerksunternehmen, z. B. zur Verbesserung der Bewältigung von Eilauftragsanforderungen.
- *Qualitätssicherung*: Einführung eines zertifizierten QM-Systems nach DIN EN ISO 9000:2000 ff zur Qualitätssicherung und zur Betriebssteuerung.
- *Kooperation*: Aufbau von Kooperationsbeziehungen zwischen Handwerksunternehmen, um gegen wachsende industrielle Konkurrenz in bisher klassisch handwerklichen Segmenten bestehen zu können.

Der zum Projektstart aktuelle Forschungs- und Beratungsfokus unter der Überschrift „Produktdiversifikation“ hatte seinen Handlungsschwerpunkt sowohl in der Effizienz- als auch in der Effektivitätsdimension. Durch ein erweitertes Dienstleistungsangebot soll die Effektivität des Marktauftrittes handwerklicher Unternehmen verbessert werden. Diese Erweiterung des Dienstleistungsangebotes stellt die Betriebe aber gleichzeitig vor neue prozessbezogene Anforderungen. Man denke dabei an die Abwicklung integrierter Dienstleistungspakete wie das technische Gebäudemanagement. Die Frage, welche innovativen Dienstleistungsangebote Handwerksbetriebe effektiv auf den Markt bringen können, ist eng verknüpft mit der Frage nach den für die spezifisch handwerklichen Bedingungen effizientesten Wegen der Erbringung eines erweiterten oder diversifizierten Angebots. Unter der Überschrift Produktdiversifikation sollten deshalb in den Aktivitäten dieses Projektes sowohl produkt- als auch prozessbezogene Chancen thematisiert werden.

Ein weiteres zentrales Ergebnis der bisherigen Forschung über Dienstleistungspotenziale im Handwerk ist, dass das Handwerk auf dem Weg in die Dienstleistungsgesellschaft mit ganz

eigenen Anforderungen und Handlungsbedürfnissen konfrontiert ist, die mit denen der Industrie nur schwer vergleichbar sind. Maßnahmen zur Verbesserung der Effektivität und Effizienz der handwerklichen Leistungen können daher nur eingeschränkt in den Strategien industrieller Produzenten und Dienstleister gefunden werden, sondern bedürfen spezifisch handwerklicher Lösungswege.

Neben diesen innerbetrieblichen Anforderungen an Maßnahmen zur Verbesserung der handwerklichen Leistungsstärke ist das Handwerk mit neuen Anforderungen von der Marktseite konfrontiert. Andere Untersuchungen, wie z. B. das Vorhaben „Handwerk als Leitbild für Dienstleistungsorientierung“ zeigten, dass neben den klassischen Erfolgsfaktoren wie Image, Preis, Qualität, Termintreue usw. mehr und mehr neue Kriterien Erfolgsrelevanz erlangen. Diese neuen Anforderungen bzw. Erfolgsfaktoren umfassen beispielsweise:

- Angebot von Leistungspaketen (Stichwort Komplettleistungen)
- Angebot von individuellen, komplexen Problemlösungen
- Orientierung am Kundennutzen
- Kooperationsbereitschaft zur Bewältigung von größeren Aufträgen

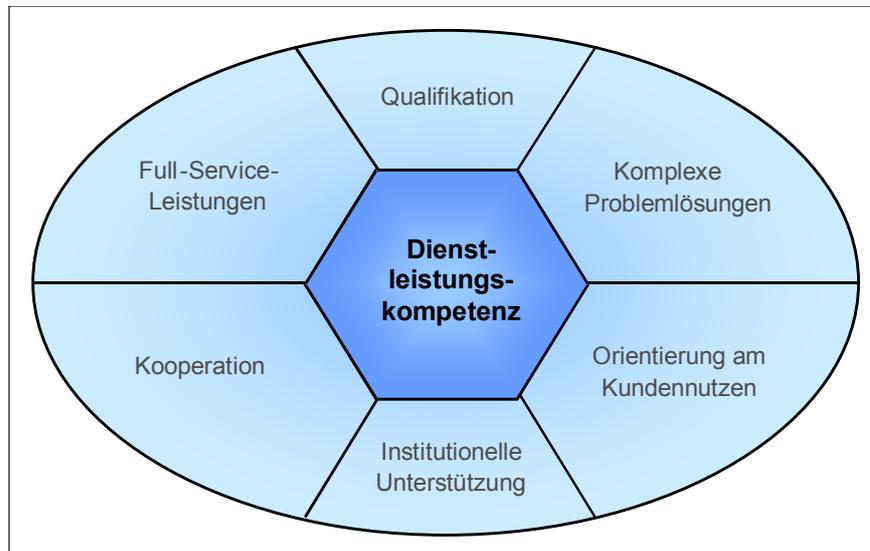
Angebot von Leistungspaketen: Mehr und mehr erwarten Kunden von Handwerksunternehmen nicht nur einzelne Produkte oder Dienstleistungen, sondern komplette Pakete an Leistungen, deren Bereitstellung vollständig vom handwerklichen Anbieter übernommen wird, auch wenn einzelne Komponenten der Leistung oder des Leistungserstellungsprozesses nicht in seiner Kernkompetenz liegt. Es wird von Kundenseite insbesondere die Koordination auch komplexerer Abläufe unter Beteiligung verschiedener Unternehmen erwartet, ohne dass der Kunde eigenen Koordinationsaufwand betreiben muss (z. B. „Alles-aus-einer-Hand“-Leistungen).

Individuelle, komplexe Problemlösungen: Viele Kunden erwarten heute über Standardleistungsangebote hinausgehende individuelle Lösungen für individuelle Probleme. Dies erfordert teilweise eine hohe Kundenintegration in den Leistungserstellungsprozess und die Fähigkeit, problemorientiert eigene und auch fremde Kompetenzen und Lösungsmöglichkeiten zu kombinieren und zu koordinieren. Auch hier sinkt die Bereitschaft vieler Kunden, eigenen Koordinationsaufwand zu investieren oder eigene Kompetenzen aufzubauen. Im Zulieferhandwerk konnte dieser Trend exemplarisch an der sinkenden Bedeutung derjenigen handwerklichen Zulieferer, die nur als verlängerte Werkbank fungierten, und der steigenden Bedeutung von Systemlieferanten aufgezeigt werden.

Orientierung am Kundennutzen und Kooperationsbereitschaft: Die beiden oben beschriebenen Marktanforderungen machen auf der Prozessebene die beiden zentralen Kompetenzen „Orientierung am Kundennutzen“ und „Kooperationsbereitschaft“ zwingend erforderlich. Nur wer in den Prozessen diese beherrscht, ist in der Lage, die obigen Leistungsanforderungen des Marktes an Komplettleistungen und individuellen, komplexen Problemlösungen zu erbringen.

Ausgangspunkt des Projektvorhabens waren daher sechs Handlungsfelder, die sich aus der Bilanzierung der Forschungs- und Beratungspraxis als vordringlicher Handlungsbedarf herauskristallisiert hatten (siehe Abbildung 7).

Abbildung 7: Handlungsfelder zur Verbesserung der Dienstleistungskompetenz



Diese sechs Handlungsfelder lassen sich in prozessuale und produktorientierte Themen unterteilen. Die prozessorientierten Themen umfassen die Handlungsfelder Qualifikation, Orientierung am Kundennutzen, Kooperation und Institutionelle Unterstützung. Angesprochene Produktanforderungen werden in den Themen Komplexe Problemlösungen und Full-Service-Leistungen thematisiert.

Die prozessualen Themen stellen Anforderungen an die Effizienz der Leistungserstellung in handwerklichen Betrieben, die produktbezogenen Themen stellen besondere Anforderungen an die Effektivität des Marktauftrittes kleiner und mittlerer Unternehmen des Handwerks. Diese analytische Unterteilung der Themenfelder wurde in der Projektarbeit übernommen und ermöglichte eine differenziertere Herangehensweise an die Aufgabenstellungen des Projektes. Auf der Basis der Unterscheidung von Effizienz Gesichtspunkten und Aspekten der Effektivität in den Handlungsfeldern lassen sich unterschiedliche Strategien zur Dienstleistungsentwicklung im Handwerk aufdecken. Solche Strategien können entweder auf die Optimierung der Effizienz oder auf die Verbesserung der Effektivität oder auf beides gleichzeitig abzielen. Abhängig von der betrieblichen Situation ergaben sich daher im Projekt unterschiedliche Ansatzpunkte für geeignete Strategien zur Verbesserung der Dienstleistungskompetenz.

2.3.2 Kurzbeschreibung der Handlungsfelder

Die Handlungsfelder, die den Rahmen zu Projektbeginn gebildet haben, beinhalten folgende Aspekte:

Komplexe Problemlösungen und Full-Service-Leistungen

Die oben angesprochenen Anforderungen der Kundenseite bilden im Rahmen dieser Handlungsfelder die Basis für individuelle Problemlösungs- und Komplettleistungsstrategien.

Komplexe Problemlösungen wurden im Rahmen dieses Projektes als Leistungen verstanden, die die Lösung eines individuellen, spezifischen Problems ermöglichen, das aufgrund seiner Komplexität weder durch lang bewährte, konventionelle, noch durch hochstandardisierbare Produkte und Verfahren gelöst werden kann.

Full-Service-Leistungen wurden im Rahmen dieses Projektes als Leistungen verstanden, die verschiedene Produkt- und Dienstleistungswünsche, welche die Kunden bisher einzeln oder von verschiedenen Anbietern nachfragen mussten, durch ein umfangreicheres Angebot an verschiedenen Services in eine Art „Rundumbetreuungspaket“ integrieren. Solche Full-Service-Leistungen oder Leistungsbündel verbinden Produkte und Dienstleistungen, die potenziell abhängig voneinander sind und daher eine sinnvolle Verknüpfung zu einem standardisierbaren Paket ermöglichen.

Orientierung am Kundennutzen

In diesem Handlungsfeld wurden die Anforderungen untersucht, die sich an effiziente Dienstleistungserstellungsprozesse in Bezug auf die Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse stellen. Kundenorientierung bedeutet zunächst externe Kommunikation. Nur wer mit den Nachfragern nach Dienstleistungen kommuniziert, kann den potenziellen Nutzen, den Dienstleistungen für diesen haben, abschätzen und entsprechend berücksichtigen. Kundenorientierung lässt sich vor allem bei Dienstleistungen nicht mehr auf Fragestellungen des Marketings oder des Vertriebs reduzieren, sondern ist eine Anforderung an alle Prozesse im Unternehmen. Effiziente Prozesse bilden in jeder Phase den Kundennutzen ab. Das Projekt stellte daher u.a. auf die Frage ab, ob und wie Kundenbedürfnisse in den Handwerksunternehmen ermittelt werden und welcher Handlungsbedarf aus den Kundenbedürfnissen für den Leistungserstellungsprozess abgeleitet werden kann.

Qualifizierung

In diesem Handlungsfeld wurden die qualifikatorischen Anforderungen vertieft, die eine Dienstleistungsorientierung an handwerkliche Betriebe und ihre Mitarbeiter stellt. Die neuen Anforderungen an die Kompetenz handwerklicher Dienstleister können meist nur durch den Aufbau zusätzlicher und die gezielte Erhaltung und Weiterentwicklung vorhandener Qualifikationen aller Personen im Unternehmen bewältigt werden. Im Projekt wurden insbesondere die Sozialkompetenzen angesprochen. Interpersonelle Kommunikation im Betrieb und mit Lieferanten und Kunden erfordert „weiche“ Qualifikationen, die entscheidende Faktoren für den betrieblichen Erfolg sein können. Oft werden in handwerklichen Betrieben diese Sozialkompetenzen beim Qualifikationsmanagement vernachlässigt oder überhaupt nicht berücksichtigt.

Kooperation

Kooperationsbereitschaft und Kooperationskompetenz sind wichtige Voraussetzungen, um bestimmte Dienstleistungen anbieten und sich gegenüber konkurrierenden Großunternehmen durchsetzen zu können. Die Kooperationspartner übernehmen im Regelfall vor allem solche Aufgaben, die sie aufgrund ihres Know-hows besser beherrschen. In dem Vorhaben wurde

dabei auch thematisiert, welche Kooperationserfahrungen bei den Unternehmen bereits vorliegen und welchen Nutzen sie daraus gezogen haben – aber insbesondere, wie das Management der Kooperationen erfolgt.

Institutionelle Unterstützung

In diesem Themenfeld wurde nach den vorhandenen, erforderlichen und möglichen Unterstützungsleistungen der Institutionen der öffentlichen Verwaltung und den Einrichtungen der Wirtschaft (Handwerkskammern, Innungen usw.) gefragt. Durch die Einbindung der baden-württembergischen Handwerkskammern und des Baden-Württembergischen Handwerkstages (BWHT) in die Projektarbeit konnte die Fragestellung aus verschiedenen Erfahrungsperspektiven beleuchtet werden. Gleichzeitig konnten die Organisationen auf den verbundübergreifenden Workshops die Lern- und Unterstützungserfahrungen der betrieblichen Partner für ihre Transferaktivitäten nutzen.

2.3.3 Projektaufbau

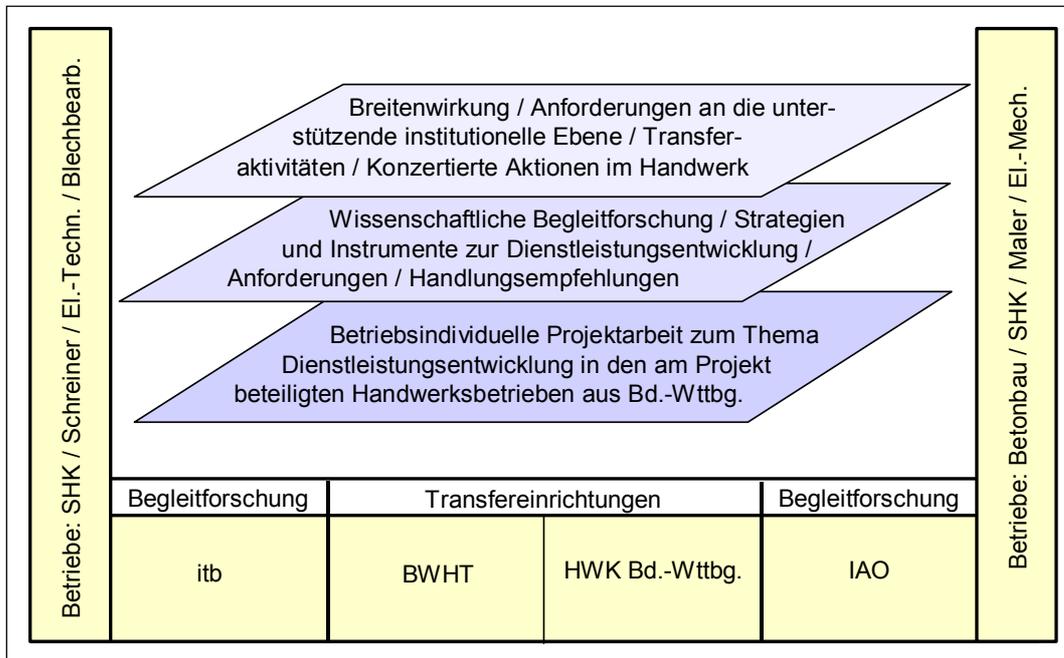
Das Institut für Technik der Betriebsführung (itb) und das Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) übernahmen unter Mitwirkung der Betriebsberater der jeweiligen Handwerkskammern die Betreuung der beteiligten Unternehmen im Hinblick auf die Entwicklung der Dienstleistungskompetenz. Die Gruppierung und Zuordnung der Unternehmen zu den Instituten erfolgte unmittelbar nach Projektstart. Darüber hinaus beteiligten sich alle Akteure entsprechend ihrer Funktion im Vorhaben am Transfer der Projektergebnisse.

Das Vorgehen kann grob in vier Arbeitsschritte unterteilt werden, die gleichzeitig die Schwerpunkte der Untersuchung darstellen.

- Arbeitspaket 1: Ist-Analyse
- Arbeitspaket 2: Themenschwerpunkt „Kooperation“
- Arbeitspaket 3: Themenschwerpunkt „Qualifikationsbedarf für Dienstleistungskompetenz“
- Arbeitspaket 4: Themenschwerpunkt „Unterstützungsbedarf“

Das Vorhaben wurde, wie in der nachfolgenden Grafik aufgezeigt, in verschiedene Arbeitsebenen strukturiert.

Abbildung 8: Die Projektebenen



Projektarbeit in den Handwerksunternehmen

Die individuelle Situation der Unternehmen stellte den Ausgangspunkt für die betriebliche Projektarbeit dar. In jedem der beteiligten Handwerksbetriebe wurden unterschiedliche, der betrieblichen Ausgangssituation folgende Themenschwerpunkte vertieft und als Betriebsprojekt über die gesamte Laufzeit bearbeitet. An diesen Themen arbeiteten die Vertreter der Betriebe und die Vertreter der Institute der wissenschaftlichen Begleitforschung zusammen, um dienstleistungsbezogene Probleme des jeweiligen Betriebes zu lösen. Die einzelnen Betriebsprojekte dienten einerseits der Exploration prioritärer Handlungs- und Unterstützungsbedarfe und andererseits der pilothaften Umsetzung von gemeinsam geplanten Handlungsstrategien.

In einer Ist-Analyse wurden alle beteiligten Unternehmen umfassend zu den oben beschriebenen Handlungsfeldern befragt. Daneben diente diese Ist-Analyse auch der Exploration noch nicht formulierter Unterstützungsbedarfe. Es zeigte sich nach der Auswertung, dass die Matrix der Handlungsfelder modifiziert bzw. ergänzt werden musste. Die überwiegende Mehrheit der Betriebe sah den größten Handlungsbedarf in den Themenfelder zu Fragen der Effizienz. Es zeigte sich, dass auf den Themenfeldern der „Vergangenheit“, also *Betriebsmanagement*, *Qualitätsmanagement* und *Kooperation*, bei den meisten Betrieben im Handwerk noch große Defizite und Handlungsbedarfe existieren. Nicht alle dieser Themen konnten im laufenden Projekt aufgearbeitet werden. Die Anforderungen an die Projektarbeit verlagerten sich durch diese Bedarfe beeinflusst stärker auf Themenschwerpunkte, die Fragen der Effizienz, also Fragen der Prozesse behandeln. Von den anfangs anvisierten Handlungsfeldern des Projektes wurden schwerpunktmäßig die Themenfelder *Orientierung am Kundennutzen* und *Qualifikation* in der betrieblichen Projektarbeit vertieft. Zusätzlich wurden

Themen wie *Unternehmensführung*, *Organisationsentwicklung* sowie *Vertrieb und Marketing* vertieft.

Die Themenfelder, die auf der Ebene der betrieblichen Projektarbeit aus Zeitgründen nur angerissen werden konnten (Full-Service-Leistungen, Komplexe Produkte und Kooperation), wurden auf übergeordneter, abstrakter Ebene in gesonderten Kapiteln dieses Berichts vertieft. Eine pilothafte Umsetzung dieser theoretischen Ausführungen war im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten der Projektpartner noch nicht möglich.

Themenzentrierte verbundübergreifende Arbeitssitzungen

Das Ziel dieser verbundübergreifenden Sitzungen war es,

- alle Beteiligten am Vorhaben über den Projektstand der Betriebsprojekte zu informieren und weitere Schritte zu diskutieren, um damit einen zwischenbetrieblichen Erfahrungstransfer sicherzustellen,
- zentrale Arbeitsthemen des Verbundes (Handlungsfelder) in gemeinsamen Diskussionen zu bearbeiten,
- sowie einen Transferprozess mit den beteiligten Organisationen des Handwerks einzuleiten.

Es zeigte sich, dass gerade diese verbundübergreifenden Arbeitssitzungen ein geeignetes Forum darstellten, um die kooperative Zusammenarbeit zwischen den Projektteilnehmern im Sinne einer effizienten Zielerreichung zu unterstützen und zu fördern.

2.4 Veranstaltungen und Öffentlichkeitsarbeit

Da ein Großteil der Projektarbeit zwischen den Forschungsinstituten auf der einen und den jeweils zugeordneten Betrieben auf der anderen Seite erfolgte, hatten die Veranstaltungen eine zentrale Funktion für den Informations- und Erfahrungsaustausch. So erhielten alle Betriebsvertreter bei jedem Workshop die Gelegenheit, den Fortgang ihrer individuellen Projektarbeit zu schildern und dies in der Runde zu diskutieren. Dabei entstanden diverse Synergieeffekte.

Neben der einzelbetrieblichen Projektarbeit hatten die Forschungsinstitute die Aufgabe, übergeordnete Themen wissenschaftlich aufzubereiten und in die Projektarbeit einfließen zu lassen. Entsprechend der in der Projektkonzeption vorgesehenen vier Arbeitspakete hatten die Workshops, die sich in regelmäßigen Zeitabständen über die Projektlaufzeit verteilten, folgende Themenschwerpunkte:

- Kick-Off (11.03.1999):
Dienstleistung und Dienstleistungskompetenz (itb, Karlsruhe)
- Workshop 1 (29.09.1999):
Ergebnisse der Ist-Analyse in den Projektbetrieben (IAO, Stuttgart)
- Workshop 2 (26.01.2000):
Kooperation als Möglichkeit zur Erweiterung des Dienstleistungsspektrums (Handwerkskammer Ulm)

- Workshop 3 (24.05.2000):
Qualifikationsbedarf zur Verbesserung der Dienstleistungskompetenz (Handwerkskammer Freiburg)
- Workshop 4 (18.10.2000):
Unterstützungsbedarf (Handwerkskammer Karlsruhe)

Aus dem Projektverlauf heraus entwickelte sich spezieller Schulungsbedarf, der soweit möglich sofort gedeckt werden sollte. Aus diesem Grund veranstaltete das itb Seminare zu folgenden Themen:

- Seminar 1 (30.11.1999):
Dienstleitungen erfolgreich ermitteln und vermarkten, *Klaus Weyh, Syneco Unternehmensberatung*
- Seminar 2 (13./20.10.2000):
Verkaufstechnik und Kundenorientierung, *Dr. Gerold Hantsch, itb*
- Seminar 3 (21.11.2000):
Grundlagen der Kalkulation, *Ewald Heinen, itb*

Das Seminar 1 war von generellem Interesse, so dass fast alle Projektteilnehmer dieses Angebot wahrgenommen haben. Die Seminare 2 und 3 fanden in kleinerem Rahmen bei der Firma Bleich statt, standen aber allen anderen Projektpartnern offen.

Die Öffentlichkeitsarbeit erstreckte sich auf:

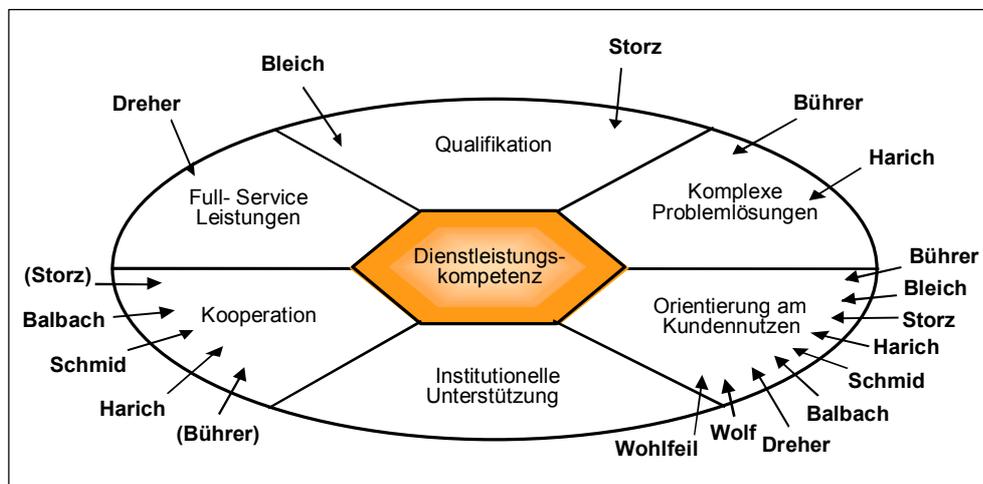
- Projektflyer
- Pressenotizen
- Zeitschriftenartikel
- Präsentation auf der Internationalen Handwerksmesse IHM 1999 und 2000
- Präsentation des Projektes auf diversen Veranstaltungen (z. B. auf dem Symposium der IHK Stuttgart am 16.11.2000 „Wie Dienstleister gemeinsam den Erfolg suchen – Dienstleistungsnetzwerke als strategischer Erfolgsfaktor“)

Entsprechendes Schriftmaterial ist im Anhang wiedergegeben.

3 Arbeitsschwerpunkte mit den Betrieben und Best-Practice-Beispiele

Im Rahmen von Arbeitspaket 1 wurde in allen beteiligten Projektbetrieben eine Betriebsbefragung¹ mit detaillierter Erfassung des Ist-Zustands durchgeführt. In einem weiteren Schritt konnten die individuellen Themenschwerpunkte für die folgende Projektarbeit festgelegt werden. Anhand der Ergebnisse dieser Ist-Analyse wurden für jeden Betrieb ein bis zwei Handlungsfelder identifiziert und die weiteren Arbeitsschritte bestimmt. Die Verteilung der einzelnen Betriebe auf die Handlungsfelder innerhalb des Projektes sieht demnach folgendermaßen aus:

Abbildung 9: Zuordnung der beteiligten Betriebe zu den Handlungsfeldern



Alle Betriebe wurden mindestens einem, teilweise auch mehreren Handlungsfeldern zugeordnet. Auffällig ist die Häufung der Betriebe beim Handlungsfeld „Orientierung am Kundennutzen“. Hier kristallisierte sich bereits ein Schwerpunkt für die weitere Projektarbeit heraus. Häufig erwies sich auch die Zuordnung zum Handlungsfeld „Kooperation“ als zweckmäßig, wobei zwei Betriebe dieses Thema nicht prioritär angehen wollten – daher sind sie in Klammern gesetzt.²

Auffällig ist die Beurteilung des Themas „Institutionelle Unterstützung“. Die Betriebsbefragung ergab, dass relativ wenig Unterstützungsleistungen von den am Projekt beteiligten Betrieben in Anspruch genommen werden. Gewisser Bedarf besteht nach Aussagen der Befragten nur zu den Themen Weiterbildung, Betriebsorganisation, Vertrieb, Marketing und Mitarbeiterführung. Fachverbände und Innungen werden am ehesten in Anspruch genommen – die Handwerkskammern nur sporadisch. In Kapitel 4.4 wird die Thematik „Institutionelle Unterstützung“ ausführlich diskutiert.

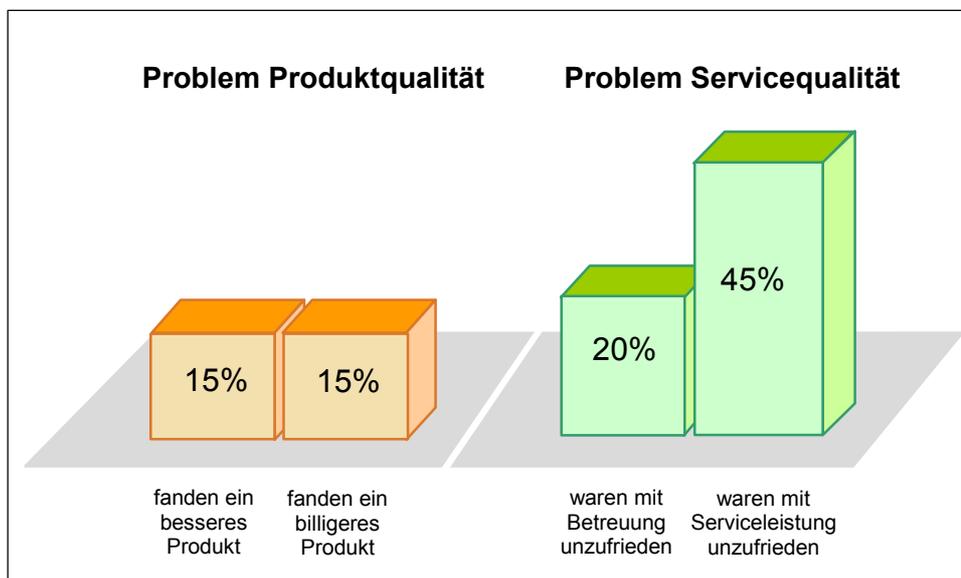
¹ Der Interview-Leitfaden ist im Anhang einzusehen.

² Im weiteren Projektverlauf wurde deutlich, dass der zeitliche Rahmen in beiden Fällen keine Bearbeitung dieser Thematik zuließ. Aus diesem Grund bemühte sich das itb um ein speziell auf das Thema Handwerkskooperation zugeschnittenes Projekt, welches seit Mitte 2001 u.a. mit der Firma Bühler durchgeführt wird.

3.1 Orientierung am Kundennutzen

Das Thema „Orientierung am Kundennutzen“ rückt in Handwerksbetrieben immer stärker in den Mittelpunkt der unternehmerischen Aktivitäten. Bedingt wird dies durch die Tatsache, dass sich immer mehr Märkte in einer Sättigungsphase befinden und sich das Anspruchsdenken der Kunden stark verändert hat. Zudem gleichen sich die global verfügbaren Produkte immer stärker hinsichtlich Qualität, Leistungsvermögen und Technologie an. Merkmale wie technische und fachliche Kompetenz werden daher in Zukunft nicht mehr ausreichen, um sich von Wettbewerbern abzuheben.

Abbildung 10: Gründe, warum Kunden zur Konkurrenz gehen



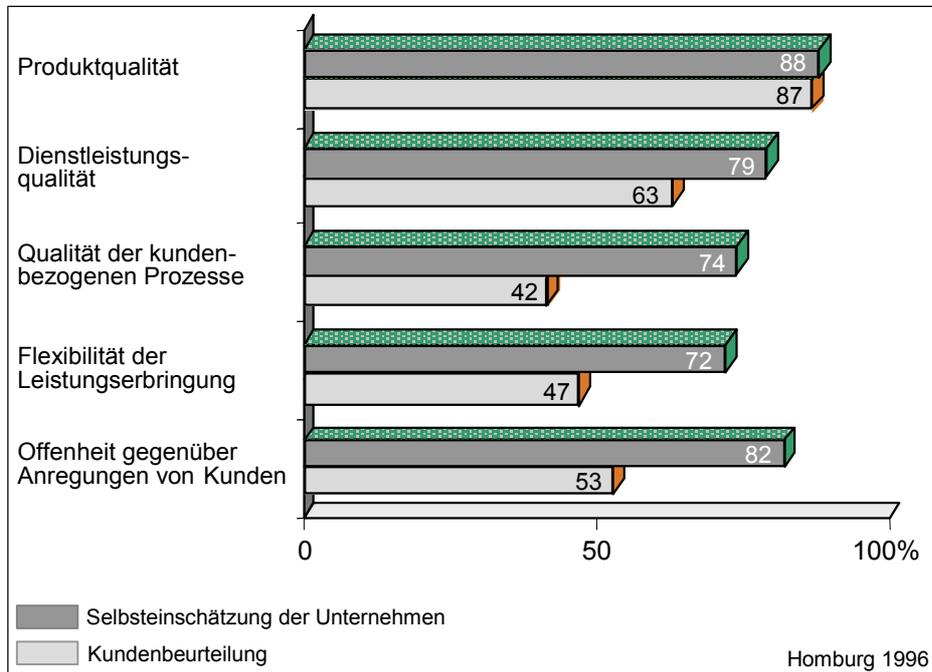
Quelle: Forum Corporation

Dies zwingt immer mehr Betriebe zu einem Überdenken ihrer bisherigen Marktaktivitäten und oft zur fundamentalen Änderung ihrer Strategien, um auch künftig wettbewerbsfähig und für Kunden attraktiv zu bleiben.

Um diese Ziele zu erreichen, spielt die strategische Orientierung am Kundennutzen eine zentrale Rolle. Doch obwohl das Thema Kundenorientierung inzwischen in aller Munde ist, gibt es in der betrieblichen Realität des Handwerks noch große Defizite. Vielfach herrscht eine starke Differenz zwischen der Selbstwahrnehmung des Betriebes und der Fremdwahrnehmung aus Kundensicht. Wie zahlreiche Studien¹ belegen, überschätzen viele Unternehmen ihre Kompetenz in Bezug auf die vielen Teilaspekte der Kundenorientierung. Auf die Produktqualität bezogen stimmen die unternehmerische Sicht und die der Kunden oft überein, aber bei der Dienstleistungskompetenz werden Unternehmen von ihren Kunden häufig schlechter bewertet. Es besteht daher konkreter Handlungsbedarf.

¹ Vgl. Homburg, 1996.

Abbildung 11: Divergenz zwischen Selbsteinschätzung und Kundensicht

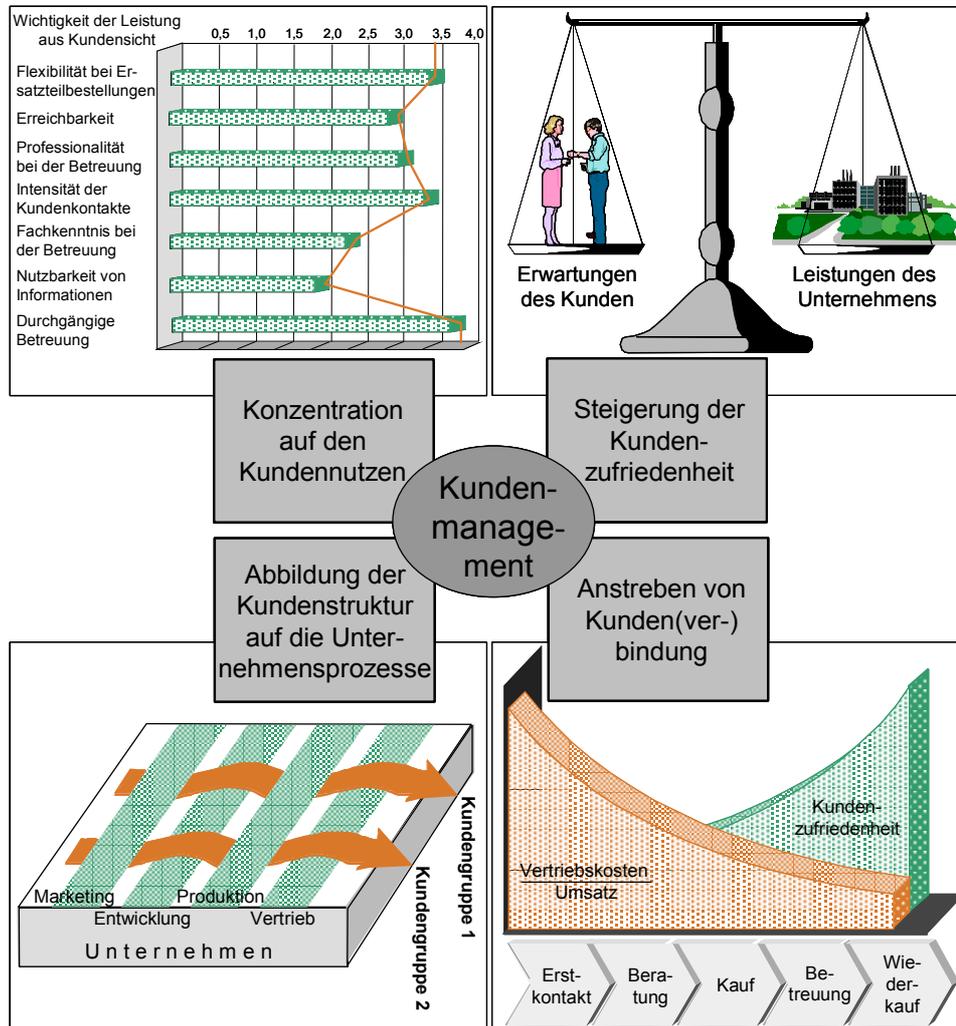


Kunden-Management – Ergebnisse einer IAO-Studie

Eine am Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) durchgeführte Untersuchung¹ beobachtete und analysierte besonders kundenorientierte und erfolgreiche Unternehmen. Dabei kristallisierten sich vier Leitlinien heraus, nach denen dort gehandelt wird:

¹ Bullinger/Stanke, 1996: KundenManagement - Kundenorientierung konsequent gestalten

Abbildung 12: Leitlinien der Kundenorientierung



Konzentration auf den Kundennutzen

Das Unternehmen sollte sich auf die Kundengruppe konzentrieren, die am meisten Erfolg (z.B. am meisten Umsatz) verspricht: Dabei ist zu klären, durch welche Produkte und Dienstleistungen der spezifische Nutzen dieser Kunden bestimmt wird bzw. erhöht werden kann. Genau darauf sollte sich das Unternehmen dann konzentrieren. So kann der Betrieb sich von seinen Wettbewerbern abheben und sich beim Kunden profilieren.

Steigerung der Kundenzufriedenheit

Kunden vergleichen wahrgenommene Leistungen (Produkte und Dienstleistungen) mit ihren Erwartungen. Stimmen diese überein, ist der Kunde zufrieden. Mit zunehmendem Leistungsniveau steigen entsprechend die Kundenerwartungen. Dies führt dazu, dass das Unternehmen gezwungen ist, sein hohes Niveau zu halten und ständig zu verbessern, um die

Kunden kontinuierlich zufrieden zu stellen. Daraus entsteht die Chance, das Leistungsspektrum schnell an sich ändernde Kundenerwartungen anzupassen.

Anstreben von Kundenbindung

Ein Unternehmen sollte sich weniger auf die Akquisition von Neukunden konzentrieren, sondern vor allem auf die Pflege bereits bestehender Kunden. Die Kosten für den Erhalt einer Kundenbeziehung sind deutlich geringer als diejenigen für die Gewinnung neuer Kunden. Das Management der bestehenden Kundenbeziehungen im Sinne der Bindung der Kunden an das Unternehmen sollte daher verstärkt im Mittelpunkt unternehmerischen Handelns stehen.

Abbildung der Kundenstruktur auf die Unternehmensprozesse

Die kundenbezogenen Prozesse (z. B. Vertragsverhandlungen, Verkauf, Auftragsabwicklung), aber auch die Managementprozesse, wie z. B. Produktplanung, müssen an den Anforderungsprofilen der Kunden ausgerichtet sein. Sie müssen so organisiert werden, dass der geforderte Kundennutzen erzielt werden kann.

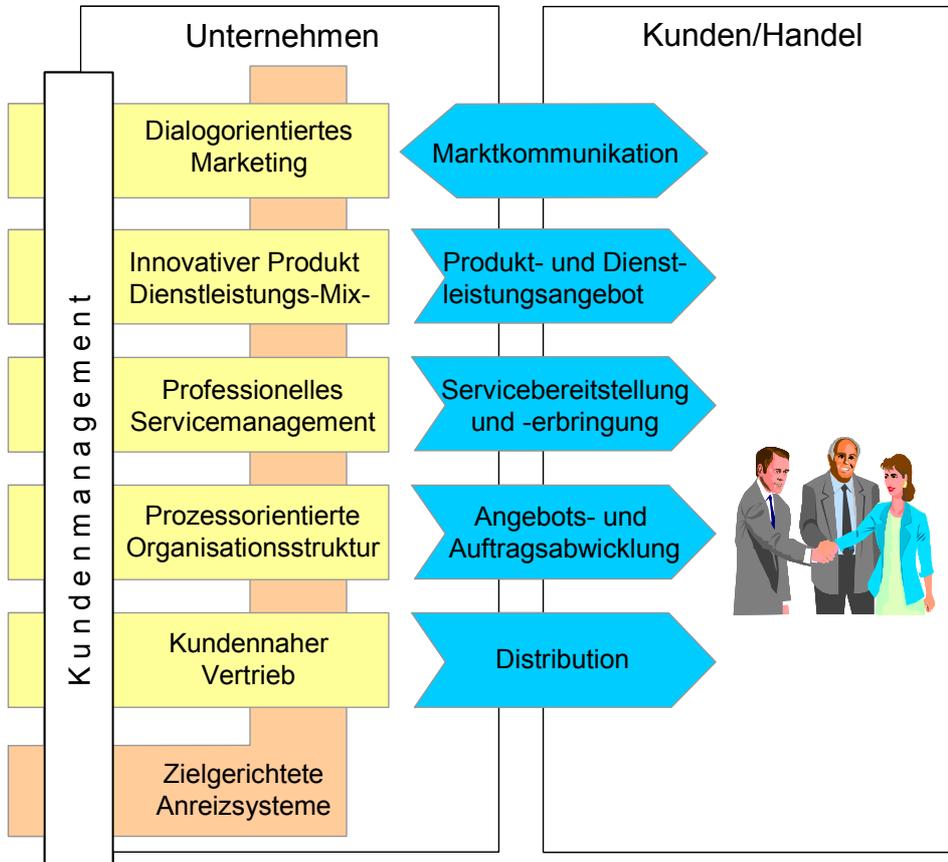
Vor dem Hintergrund dieser Leitlinien wurde am Fraunhofer IAO ein praxisorientiertes Umsetzungskonzept entwickelt, das an konkrete Handlungsempfehlungen zur Kundenorientierung anknüpft. Es wurden sechs Bausteine für eine konsequente Kundenorientierung erarbeitet:

Bausteine zur konsequenten Kundenorientierung

- 1 Dialogorientiertes Marketing
 - 1.1 Aufbau eines Marketingsystems unter gezielter Nutzung des Wissens über Markt und Kunden.
 - 1.2 Entwicklung und Anwendung individueller Kommunikationskonzepte und Kundenbindungsprogramme.
- 2 Innovativer Produkt- und Dienstleistungs-Mix
 - 2.1 Statt rein technischer Problemlösung verlangt der Kunde verstärkt zusätzliche Dienstleistungen (Hybride Produkte).
 - 2.2 Betriebe müssen sich diesen veränderten Kundenanforderungen anpassen und sich zu einem umfassenden Problemlöser entwickeln.
- 3 Professionelles Service-Management
 - 3.1 Es sollte ein aktiver Dialog mit den Kunden eingegangen werden. Voraussetzung für Gestaltung und Verbesserung der Serviceprozesse ist, dass die Kunden ihre Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit auch kommunizieren können.
 - 3.2 Aktives Beschwerdemanagement ist sowohl Herausforderung als auch Chance.

- 4 Prozessorientierte Vertriebsstruktur
 - 4.1 Es müssen organisatorische Einheiten im Unternehmen gebildet werden, die spezielle Kundengruppen ganzheitlich betreuen (über die ganzen Prozesse wie Angebotserstellung, Verkauf, Auftragsabwicklung).
 - 4.2 Der Kunde hat so nur noch einen Ansprechpartner, der über alle betreffenden Fragen zu jeder Zeit genau Bescheid weiß.
- 5 Kundennaher Marktzugang
 - 5.1 Kundenmanagement endet nicht an der Unternehmenspforte.
 - 5.2 Kundennahe Vertriebswege sind oft nicht aus eigener Kraft zu realisieren. Hier bieten sich Kooperationen mit Absatzpartnern an, um Zugang zu neuen Märkten zu gewinnen.
- 6 Zielgerichtete Anreizsysteme
 - 6.1 Kundenzufriedenheit korreliert fast immer auch mit Mitarbeiterzufriedenheit. Das heißt, Kundenzufriedenheit muss sich auf der Gehaltsabrechnung der Mitarbeiter zeigen (materielle Anreizsysteme). Aber auch immaterielle Anreizsysteme (Feedback-Gespräche, Handlungs- und Entscheidungsspielräume) für die Mitarbeiter sind wichtig.

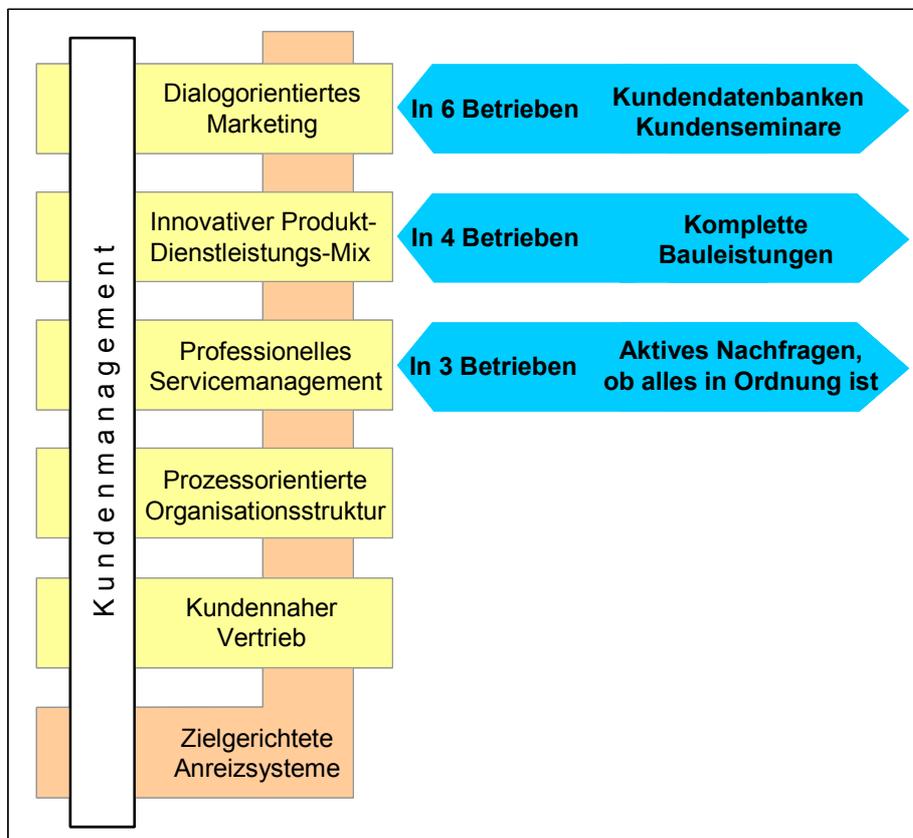
Abbildung 13: Bausteine einer konsequenten Kundenorientierung



Wertet man die zu Beginn des Verbundprojektes durchgeführten Ist-Analysen hinsichtlich der oben genannten Bausteine für eine konsequente Kundenorientierung aus, so zeigt sich, dass sie bisher nur in Teilen in den beteiligten Handwerksunternehmen realisiert wurden (vgl. Abbildung 13). Besonders bei der prozessorientierten Vertriebsstruktur, dem kundennahen Zugang und den zielgerichteten Anreizsystemen war großer Handlungsbedarf festzustellen

Aus diesem Grund nahm das Thema „Orientierung am Kundennutzen“ eine zentrale Rolle bei der Arbeit mit den beteiligten Handwerksbetrieben ein. Für alle neun Betriebe konnte nach Auswertung der Ist-Analyse das Kompetenzfeld „Orientierung am Kundennutzen“ als wichtiges Handlungsfeld identifiziert werden (siehe auch Abbildung 14).

Abbildung 14: Kundenmanagement bei den beteiligten Handwerksbetrieben



Im Rahmen dieses Handlungsfeldes wurden in den Betriebsprojekten vor allem folgende Fragestellungen bearbeitet:

- Wie können die spezifischen Wünsche von Kunden erkannt und wie kann gezielt auf sie eingegangen werden?
- Wie schätzen die Kunden die Dienstleistungskompetenz des Betriebes ein und wo bestehen noch Defizite?

- Wie muss der Produkt- und Dienstleistungs-Mix zukünftig gestaltet werden, um die Kundenbedürfnisse zu befriedigen?
- Welche Voraussetzungen müssen dafür im Unternehmen und bei den Mitarbeitern gegeben sein?

3.1.1 Best-Practice-Beispiel

Im Folgenden soll das Vorgehen im Rahmen des Projektes zum Handlungsfeld „Orientierung am Kundennutzen“ und die Ergebnisse an einem ausgewählten Betriebsbeispiel dargestellt werden.

Ausgangslage im Betrieb

Bei dem Betrieb handelt es sich um einen Maler- und Stuckateurbetrieb mit über 200 Mitarbeitern aus dem Großraum Stuttgart. Die Angebotspalette umfasst neben den klassischen Malerarbeiten auch die Bereiche Vollwärmeschutz, Bodenbeläge und höchstwertige Malerarbeiten. Zu der größten Kundengruppe des Betriebes zählen Industriekunden. Daneben gehören aber auch Hotels, Kaufhäuser und Banken zu den wichtigen Kunden. Die allgemein schwierigen Wettbewerbsbedingungen und der Preisdruck im Malerhandwerk veranlassten das Unternehmen, seine spezifischen Alleinstellungsmerkmale zur Abgrenzung gegenüber Wettbewerbern zu formulieren und zu entwickeln, sowie eine deutliche Verbesserung und Ausweitung des Kundenservices und der Angebotspalette zu erreichen.

In dem Unternehmen war man sich unsicher, wie der Service aus Kundensicht beurteilt wird und wo mögliche Verbesserungen vorgenommen werden sollten. Eine weitere Unsicherheit bestand dahingehend, welcher Bedarf an neuen Produkten und Dienstleistungen bei den Kunden tatsächlich besteht. Von Seiten des Unternehmens wurde überlegt, Komplettangebote „aus einer Hand“ im Bereich Sanierung anzubieten. Um mit diesen neuen Dienstleistungen möglichst genau die Kundenbedürfnisse zu treffen, sollte ein intensiver Dialog mit den Kunden gestartet werden. Dieser Dialog war auch deshalb erforderlich, um gezielte kundenorientierte Alleinstellungsmerkmale zu erkennen und auszubauen.

Durchführung einer systematischen Kunden-, Wettbewerber- und Kompetenzanalyse

Als erster Schritt wurde daher zunächst eine systematische Selbsteinschätzung des Betriebes durchgeführt, um Aussagen über mögliche Alleinstellungsmerkmale hinsichtlich der eigenen Kompetenzen zu erhalten. Dazu wurden die verschiedenen Kompetenzen im Betrieb genauer analysiert. Gemeinsam mit der wissenschaftlichen Begleitforschung wurden spezifische Instrumente zur systematischen Kunden-, Wettbewerber- und Kompetenzanalyse entwickelt, deren Ziel es ist, zum einen Defizite und Verbesserungsmöglichkeiten aufzudecken und zum anderen mögliche Alleinstellungsmerkmale gegenüber Wettbewerbern zu erkennen. Die Analyseinstrumente bestehen aus verschiedenen Interviewleitfäden. Pro Analyse wurden zwei Mitarbeiter aus unterschiedlichen Bereichen befragt. Dies trug dazu bei, ein möglichst umfassendes Bild über die Kompetenzen und Defizite des Betriebes zu erhalten. Die einzelnen Analysen sind folgendermaßen aufgebaut:

Interviewleitfaden zur Kundenanalyse

Die Kundenanalyse wurde mit zwei kompetenten Vertretern des Betriebes aus unterschiedlichen Bereichen, die für die Kundenakquisition zuständig sind, durchgeführt. Zunächst wurden drei typische Kunden aus unterschiedlichen Kategorien (z.B. gewerblich, öffentlich, privat) ausgewählt und hinsichtlich ihrem Anteil am Umsatz, ihrer räumlichen Entfernung, Treue und Branche näher betrachtet. Danach wurden die Analysen für jeden gewählten Kunden getrennt durchgeführt. Folgende Bereiche wurden dabei näher untersucht: Nachfragehäufigkeit und -intensität nach Leistungen, Intensität der Beziehung, strategische Bedeutung, Profitabilität.

Interviewleitfaden zur Wettbewerberanalyse

Die Wettbewerberanalyse wurde mit zwei kompetenten Vertretern des Betriebes aus unterschiedlichen Bereichen, die einen Überblick über die Wettbewerbssituation des Unternehmens haben, durchgeführt. Zunächst wurde ein Kurzinterview über die momentane und zu erwartende Wettbewerbssituation geführt. Dabei wurden Fragen nach Wettbewerbsintensität, Preisniveau, Service/Kundenorientierung, Bekanntheitsgrad im Vergleich zu Wettbewerbern gestellt. Danach wurden die einzelnen bekannten Marketingaktivitäten und Maßnahmen zur Kundenorientierung von drei der wichtigsten Wettbewerber im Vergleich zum eigenen Unternehmen beleuchtet. Dies beinhaltet etwa die Frage nach der Breite, Tiefe, Qualität, Innovationsfähigkeit und dem Preis der angebotenen Produkte der Wettbewerber, deren Serviceangebote, Marketingaktivitäten und Betriebsstruktur.

Interviewleitfaden zur Kompetenzanalyse

Die Kompetenzanalyse wurde mit zwei Mitarbeitern durchgeführt, die bereits länger im Betrieb beschäftigt sind und sich in einer leitenden Position befinden.

Zunächst wurden die Kompetenzen in den Bereichen Produkte und Dienstleistungen abgefragt (z.B. neue, innovative Leistungen, Komplettleistungen). Danach wurden die Kernkompetenzen des Betriebes erfasst (z.B. im technischen Bereich, Service, Sozialkompetenzen, Transparenz der Kompetenzen für den Kunden). Anschließend wurden die einzelnen Interviews nach Hinweisen zum Aufbau von Alleinstellungsmerkmalen ausgewertet. Es konnten in dem Pilotbeispiel Hinweise auf Handlungsbedarfe aus den Analysen identifiziert werden, die gemeinsam mit dem Betrieb in einer Arbeitssitzung diskutiert wurden:

- Zusammenstellen und Vermarkten von Komplettangeboten im Bereich Sanierung
- Verbesserung und Intensivierung der Zusammenarbeit der einzelnen Profit-Center des Betriebes, um den Ausbau abteilungsübergreifender Komplettangebote zu ermöglichen
- Implementierung geeigneter Anreizsysteme für die Mitarbeiter zur abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit
- Hinzunahme neuer Leistungen oder Aufbau von entsprechenden Netzwerken zum Angebot einer größeren Produkt- und Servicepalette
- Aufbau gezielter Marketingaktivitäten, um die Kunden von den Kompetenzen des Betriebes überzeugen zu können

Nach einem intensiven Diskurs mit dem Projektteam des Unternehmens beschloss man, sich auf das Thema „Angebot von Komplettleistungen aus einer Hand“ zu konzentrieren, da hier zum einen ein großer Kundenbedarf erkennbar war und zum anderen ein größtmögliches Abgrenzungspotenzial zu den Wettbewerbern möglich schien. Im nächsten Schritt wurde überprüft, ob auch aus Kundensicht ein Bedarf an Komplettleistungen vorliegt und welche konkreten Bedürfnisse und Wünsche hinsichtlich Komplettleistungen von Seiten der Kunden geäußert werden.

Entwicklung eines Instruments zur Analyse und Bewertung von Kundenbedürfnissen

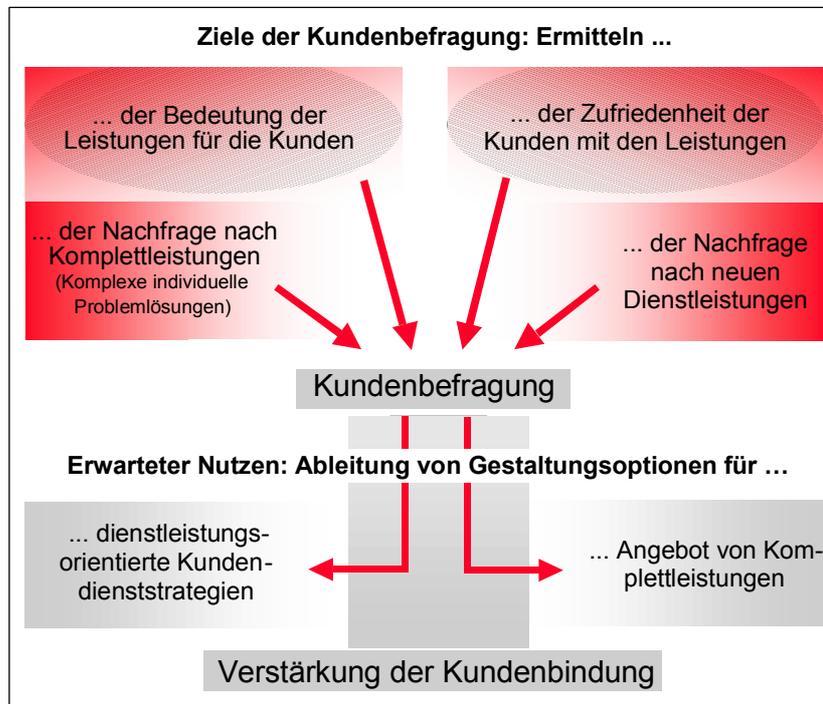
Gemeinsam mit dem Projektteam des Betriebes wurde ein Instrument erarbeitet, um gezielt die Kundenbedürfnisse hinsichtlich von Komplettleistungen im Bereich Sanierung abzufragen. Es wurde beschlossen, zu diesem Zweck eine umfassende Kundenbefragung durchzuführen. Dabei sollten neben dem Interesse der Kunden an bestimmten Komplettangeboten auch das aktuelle Leistungsspektrum, die allgemeine Zufriedenheit der Kunden und deren Erwartungen an den Betrieb abgefragt werden. Das Instrument zur Analyse und Bewertung von Kundenbedürfnissen ist folgendermaßen aufgebaut:

- In einem ersten Teil werden Fragen zur allgemeinen Zufriedenheit der Kunden gestellt, wie z. B. „Wie bewerten Sie unsere Außendarstellung?“ oder „Welches Image schreiben Sie unserer Firma zu?“.
- Im nächsten Teil werden gezielt Fragen nach den bezogenen Leistungen (Produkte und Service) und deren Beurteilung gestellt, wie z. B. „Welche Leistungen haben Sie schon einmal bei uns nachgefragt?“, „Wie zufrieden waren Sie bisher allgemein mit unserem Serviceumfeld?“, „Was sollten wir Ihrer Meinung nach noch verbessern?“ und „Was sind die Stärken und Schwächen im Vergleich zur Konkurrenz?“.
- Der letzte Teil thematisierte konkret die Frage nach neuen Komplettleistungen. Es wurde gefragt, welche Vorteile sich die Kunden vom Angebot an Komplettleistungen versprechen und welche Kriterien (Preis, Abwicklungszeit usw.) dabei eine besondere Rolle spielen. Die Kunden konnten durch ein hinterlegtes Angebotsortiment die Komplettleistungen (aufgeteilt nach Innenraumsanierung und Außensanierung) ihren Wünschen entsprechend individuell zusammenstellen.

Die Kundenbefragung bestand vorwiegend aus geschlossenen Fragen mit Antwortvorgaben. Lediglich bei der Frage nach individuellen Vorschlägen oder Kritikpunkten wurden offene Fragen gestellt, d. h., der Befragte konnte in diesem Frageteil selbst seine Antworten formulieren.

Auf ausdrücklichen Wunsch der Projektmitglieder wurden die Kunden auch nach der Abteilung und den Ansprechpartnern gefragt, von denen sie bisher Leistungen erhalten hatten. So wurde es möglich, das Kundenmanagement der einzelnen Abteilungen besser zu beurteilen. Auch war es den Kunden möglich, freiwillig Name und Adresse anzugeben und so ihre Kritik und Vorschläge gezielt vorzubringen. Ansonsten wurde die Kundenbefragung anonym durchgeführt.

Abbildung 15: Ziele der Kundenbefragung



Durchführung der Kundenbefragung

Der eigentlichen Kundenbefragung vorgeschaltet, wurde zunächst ein Pre-Test mit zwei ausgewählten Kunden des Betriebes durchgeführt. In einem ca. zweistündigen Interview mit den Kunden wurden Verständlichkeit, Umfang und optische Gestaltung der Kundenbefragung überprüft. Diese Art von Pre-Test hat sich in der Praxis bewährt, da neben Hinweisen zur praktischen Gestaltung der Kundenbefragung auch bereits konkrete Hinweise über mögliche Defizite des Unternehmens hinsichtlich der Kundenorientierung gegeben und Aussagen über die Ausgestaltung von Komplettleistungen gemacht werden.

Anschließend wurden die Fragebögen zur Analyse der Kundenbedürfnisse an über 500 ausgewählte Kunden des Unternehmens verschickt. Dabei wurde jede Abteilung aufgefordert, Kunden nach verschiedenen Kategorien auszusuchen. So wurde eine möglichst breite Streuung der zu befragenden Kunden erreicht. Die Rücklaufquote der Kundenbefragung belief sich auf ca. 30%, was als sehr gutes Ergebnis gewertet werden kann.

Auswertung der Kundenbefragung

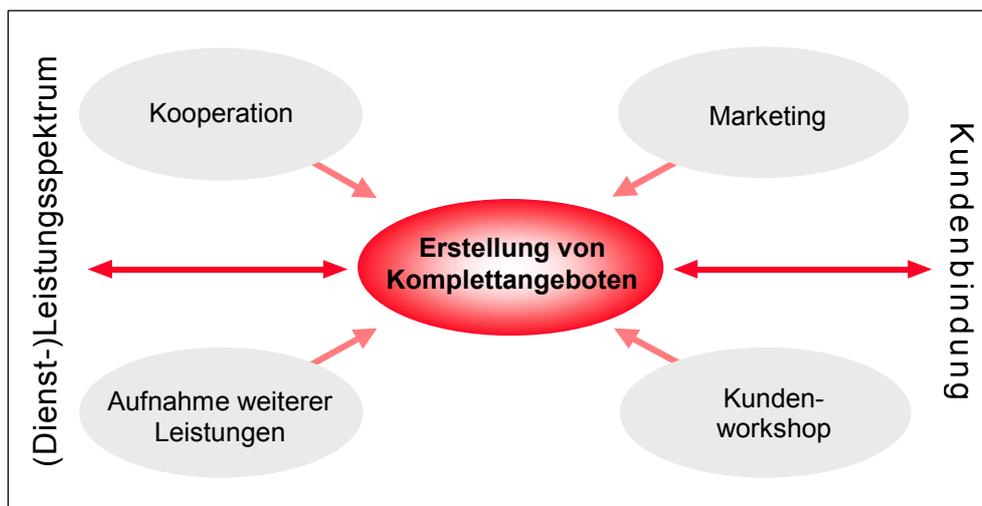
Die Auswertung der Kundenbefragung wurde zunächst unternehmensübergreifend vorgenommen. Anschließend wurden die Ergebnisse nach Abteilungen aufgeschlüsselt und an die entsprechenden Ansprechpartner in den Abteilungen weitergereicht. So entstand ein Gesamt- und ein Abteilungsbild hinsichtlich der Orientierung am Kundennutzen.

Einige ausgewählte Ergebnisse bzw. Handlungsempfehlungen, die sich aus der Kundenbefragung ableiten lassen, sind:

- *Überprüfung der Marketingaktivitäten:* Das Marketingkonzept, vor allem bei den Prospekten und der Ausstellungsfläche, sollte überdacht und neu gestaltet werden. Die Marketingaktivitäten sind mit hohen Kosten verbunden und erzielen nicht den erwünschten Erfolg.
- *Stärkere Vermarktung der „höherwertigen Malerarbeiten“ im Außenraum:* Im Außenraum wurde der Betrieb noch nicht als Spezialist für „höherwertige Malerarbeiten“ wahrgenommen. Um dies in Zukunft zu ändern, sollte ein gezieltes Marketingkonzept für diese Leistung entwickelt werden.
- *Imageverbesserung im Bereich Umweltbewusstsein:* Der Umweltschutz sollte stärker in das Gesamtkonzept des Unternehmens aufgenommen werden, da anzunehmen ist, dass dieser Punkt in Zukunft (vor allem bei Privatkunden) von wachsender Bedeutung sein könnte. Dies muss auch für die Kunden sichtbar gemacht werden.
- *Aufbau von Kompetenzen im Bereich Kooperationen:* Vor allem vor dem Hintergrund von Komplettangeboten zusammen mit fremden Gewerken sollte die Kompetenz des Unternehmens hinsichtlich des strategischen Aufbaus von Kooperationen ausgebaut werden.
- *Gezielte Strategieentwicklung zum Angebot von Komplettleistungen:* Dazu gehören beispielsweise der Aufbau einer geeigneten Kooperationsgemeinschaft, ein Marketingkonzept für Komplettleistungen und die Abwicklung von Referenzobjekten.

Für den Aufbau der neuen Dienstleistung „Komplettangebote für Sanierung im Innen- und Außenraum“ konnten viele Hinweise aus der Kundenbefragung gewonnen werden.

Abbildung 16: Schritte zum Angebot von Komplettleistungen



Für die Kunden ist vor allem die Tatsache, nur einen Ansprechpartner für die gesamte Auftragsabwicklung zu haben, sehr attraktiv. Auch der geringe Koordinationsaufwand und die Gesamtgewährleistung durch ein Unternehmen werden als großer Vorteil angesehen. Als

Kriterien für das Interesse an Komplettleistungen werden außerdem der Preis und die Dauer der Auftragsabwicklung angegeben. Diese Punkte sollten von den Unternehmen gezielt in die geplanten Marketingaktivitäten eingebracht werden.

Auch konnte festgestellt werden, dass für die Komplettangebote *Sanierung im Innenraum* eine durchschnittliche Paketgröße zwischen drei und neun Leistungen gewünscht wurde. In den meisten Fällen waren darunter die Kernleistungen Maler- und Tapezierarbeiten, Trockenbau und Bodenbeschichtungen sowie Leistungen von Dritten im Bereich Sanitärinstallationen, Elektroinstallationen und Spritzlackierungen.

Bei den Komplettleistungen *Sanierung im Außenraum* wurde von den Kunden eine durchschnittliche Paketgröße von drei bis sieben Leistungen gewünscht. Meistens wurden Malerarbeiten, Fassadenputz und Gerüstbau als Kernleistungen des anbietenden Unternehmens angegeben. Korrosionsschutz, Flaschnerarbeiten, Abbau und Entsorgung von Asbest wurden als Leistungen von möglichen Kooperationspartnern angegeben.

Aus dieser Kundenbefragung ergaben sich daher sehr hilfreiche erste Hinweise auf die Zusammenstellung von Komplettangeboten im Bereich Sanierung und die Leistungen der möglichen Kooperationspartner. Diese Hinweise sollen in dem Pilotbetrieb durch gezielte Kundenworkshops zum Thema Komplettleistungen noch weiter vertieft werden.

Vergleicht man die Ergebnisse und Handlungsempfehlungen aus der Wettbewerber-, Kunden- und Kompetenzanalyse (Innensicht des Betriebs) mit den Ergebnissen der Kundenbefragung (Außensicht von Kunden), so lässt sich etwa für den Aufbau von Komplettleistungen feststellen, dass aus Innensicht des Betriebs die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit verbessert werden muss. Aus Kundensicht spielen neben dem Preis vor allem die Dauer der Auftragsabwicklung und die Gesamtgewährleistung durch den Betrieb eine große Rolle. Werden sowohl die Ergebnisse aus der Innensicht wie auch die aus der Kundensicht bei den Aktivitäten des Unternehmens zukünftig stärker berücksichtigt und in Handlungsstrategien sowie Maßnahmen umgesetzt, könnte ein hohes Maß an Kundenorientierung bei dem Unternehmen erreicht werden.

Insgesamt hat sich nach Einschätzung des Unternehmens und der beteiligten Projektmitarbeiter der Aufwand in diesem Pilotvorhaben gelohnt. Der interne Kommunikationsprozess wurde im Hinblick auf abteilungsübergreifendes Handeln verbessert, die Stärken und Schwächen des Unternehmens wurden in einen zielorientierten Diskurs überführt. Insbesondere das Wissen über die Kundenbedürfnisse konnte auf eine breitere Plattform gestellt werden, die es erlaubt, gezieltere, am Kundennutzen orientierte Leistungsbündel zu definieren und diese, unterstützt durch angepasste Marketingmaßnahmen, am Markt anzubieten.

3.2 Qualifizierung

3.2.1 Qualifizierungsbedarf im Handwerk

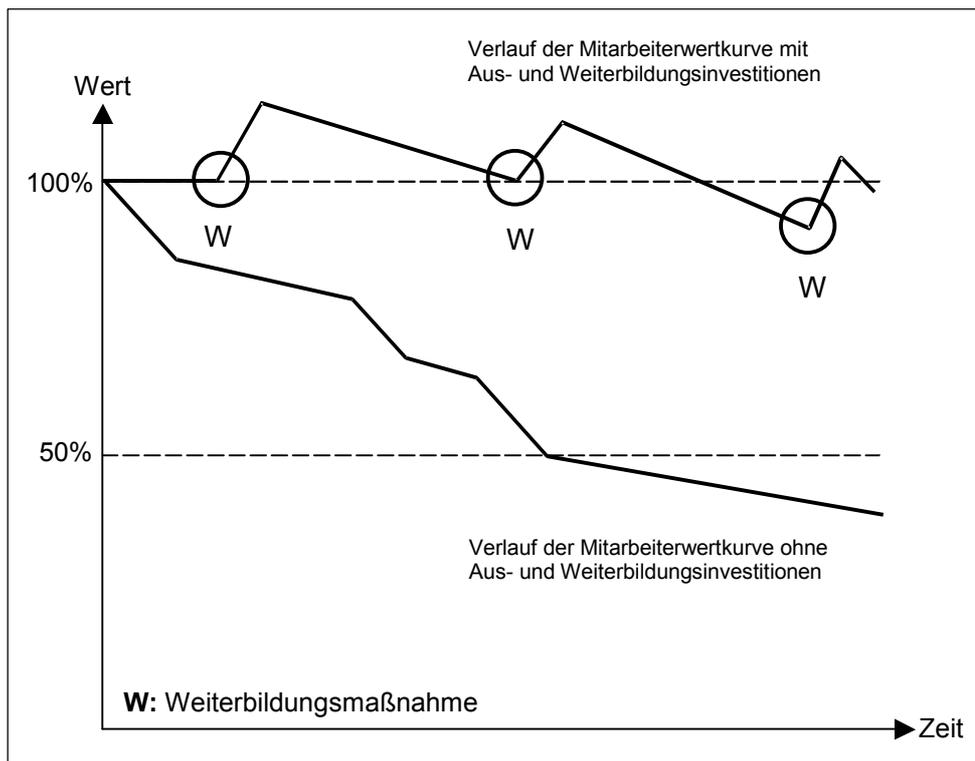
Qualifizierung wird im hier beschriebenen Projekt als eines von sechs wichtigen Handlungsfeldern für die erfolgreiche Dienstleistungsorientierung des Handwerks angesehen. Es soll daher nicht isoliert betrachtet werden – vielmehr sollen die dienstleistungsrelevanten Quali-

fikationsanforderungen bzw. -bedarfe unter Berücksichtigung der anderen Handlungsfelder ermittelt werden. Weiterhin sollen Wege gefunden werden, die aufgedeckten Lücken zu schließen.

Einleitend in die Thematik wird anhand einer sogenannten Mitarbeiterwertkurve¹ in der folgenden Abbildung 17 verdeutlicht, wie schnell das erworbene Wissen im Zeitverlauf veraltet und der Wert des Mitarbeiters abnimmt. Die Halbwertszeit des Wissens wird in der Literatur mit zwei Jahren angegeben. Nur durch kontinuierliche Weiterbildung kann das Qualifikationsniveau gehalten oder gar gesteigert werden. Untersuchungen (eines amerikanischen Energieversorgers) zeigen, dass erfolgreiche Unternehmen 3 bis 5% der Ausgaben für Löhne und Gehälter in Weiterbildung investieren – weniger erfolgreiche Unternehmen nur 1 bis 1,5%.²

Weiterhin ist zu bedenken, dass durch höhere Qualität (z. B. weniger Ausschuss, weniger Reklamationen) Kostenersparnis erzielt kann. Im Gegenzug steigen die Kundenzufriedenheit und die Nachfrage. Daher sollte Weiterbildung nicht nur als Kostenfaktor, sondern als gewinnbringende Investition betrachtet werden.

Abbildung 17: Mitarbeiterwertkurve



Quelle: Bühner, 1994, S. 64

¹ Bühner, 1996, S. 64

² ebenda, S. 65

Einflussfaktoren für Qualifizierungsbedarfe

Wodurch ergibt sich dieser auf den ersten Blick hohe Weiterbildungsbedarf? Dabei spielen verschiedene Einflussfaktoren eine Rolle:

- *Kundenorientierung*: Zunehmend individuelle und kreative Lösungen kombiniert mit ausgefeilten Service- und Beratungsangeboten sind gewünscht, z. B. mehr Komplettlösungen aus einer Hand.
- *Technologischer Wandel*: Neue Technologien verursachen einen ständigen Verfall von Wissen und die Schaffung neuer Qualifikationsprofile. Als Stichworte seien *Teamarbeit* und *lebenslanges Lernen* genannt.
- *Veränderung der Tätigkeitsstrukturen*: Die Bedeutung der Dienstleistungen nimmt zu und die Grenzen zwischen Produktion und Dienstleistungen werden immer fließender. Im Handwerk sind Qualifikationen zunehmend im Dienstleistungsbereich gefragt, wie planen, verwalten, koordinieren, steuern und beraten.
- *Internationalisierung*: Jedes zehnte Handwerksunternehmen könnte seine Produkte ins Ausland exportieren¹. Aber es mangelt an qualifiziertem Exportfachpersonal.
- *Qualitätssicherung und Umweltschutz*: Zunehmend gewinnt die Einführung von Qualitätsmanagement-Systemen auch im Handwerk an Bedeutung; Umweltmanagement-Systeme spielen hingegen noch eine untergeordnete Rolle.
- *Veränderungen rechtlicher und gesellschaftlicher Rahmenbedingungen*: Diese führen zur Umstrukturierung von Handwerksberufen und zur weiteren Flexibilisierung des Handwerks am Markt (wie durch die Novellierung der Handwerksordnung und die Schaffung neuer Handwerksberufe).

Die sechs skizzierten Einflussfaktoren bedingen sich auch gegenseitig. Beispielsweise bringt der technologische Wandel Veränderung der Tätigkeitsstrukturen mit sich.

Um Qualifizierungsbedarfe zu konkretisieren, kann man zwischen drei Bedarfsansätzen unterscheiden:

- **Gesellschaftlicher Bildungsbedarf (= Metaebene)**
erwächst aus politischen Zielvorstellungen und dem sozio-ökonomischen Strukturwandel. Als Bildungsinhalte lassen sich daraus ableiten:
 - Dienstleistungs-, Wissensgesellschaft, vernetzte Systeme und globales Denken
- **Institutioneller Bildungsbedarf (= Makroebene)**
ist zur Aufrechterhaltung des Betriebs erforderlich. Von Relevanz sind dabei folgenden Bildungsinhalte:
 - Neue Technologien, Prozessabläufe und Organisationsstrukturen, Qualitäts- und Umweltaforderungen, Kundenorientierung
- **Individueller Bildungsbedarf (= Mikroebene)**
resultiert aus dem Lebenslauf jedes einzelnen Mitarbeiters. Die Bildungsinhalte müssen individuell ermittelt werden:

¹ Müller, 1997, S. 42 f

- für Personen mit veralteten/nicht mehr zeitgemäßen Qualifikationen, für Personen nach längerer Berufspause, für Ungelernte mit Nachqualifizierungsbedarf oder nur zur Aktualisierung oder Spezialisierung individueller Qualifikationen

Die grundlegende Erkenntnis daraus lautet: der permanente Wandel erfordert eine ständige Lernbereitschaft – ein lebenslanger, kontinuierlicher Lernprozess ist erforderlich! Wichtig ist, frühzeitig Qualifizierungsbedarfe zu erkennen und adäquate Weiterbildungsmöglichkeiten zu nutzen, um das Leistungsniveau zu halten bzw. Defizite zu beheben. Nur so bleibt der Handwerksbetrieb langfristig konkurrenzfähig.

Mitarbeiterqualifizierung

Kernpunkt der Mitarbeiterqualifizierung ist die Entwicklung der Handlungskompetenz aller Mitarbeiter. Sie ist ein Schlüssel zum Erfolg des Unternehmens und der Weg zur Zufriedenheit der Mitarbeiter und Kunden.¹

Handlungskompetenz ergibt sich aus:

- *Fachkompetenz*: Fachliches Wissen situationsgerecht umsetzen (z. B. durch umfassende Beratung und Betreuung)
- *Methodenkompetenz*: Entscheiden, welcher Weg zu gehen ist und ihn auch zu beschreiten (z. B. bei der Auftragsabwicklung, Transparenz von Angebot und Abrechnung)
- *Sozialkompetenz*: Emotionen wahrnehmen und darauf passend reagieren (z. B. durch Freundlichkeit, Termintreue, Offenheit im Umgang mit Pannen, Einfühlungsvermögen, Perspektivenübernahme, Kontaktfähigkeit, Teamorientierung, Durchsetzungskraft)
- *Persönlichkeitskompetenz*: Realistisches Selbstbild, gemäß eigener Überzeugungen handeln und soziale Verantwortung übernehmen (z. B. durch das Erscheinungsbild und das Auftreten)

In der Regel steht die Fachkompetenz im Mittelpunkt des Interesses. Andere Kompetenzen gelten der Fachkompetenz gegenüber als untergeordnet. Der Begriff der „Qualität“ umfasst aber nicht nur die reine Produktqualität, sondern auch die Qualität der Dienstleistung. Dienstleistungsrelevante Qualifikationen beziehen sich also nicht nur auf die Fachkompetenz jedes Einzelnen, sondern auch auf seine Methoden- und Sozialkompetenz sowie auf seine gesamte Persönlichkeit.

Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs

Generell wird unter Bildungsbedarf die Abweichung von Soll- und Ist-Qualifikationen verstanden.² Dabei zählen zu den Soll-Qualifikationen die für eine effiziente Aufgabenerfüllung notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten. Ausschlaggebend sind hierfür oft:

¹ Rieger, 1995, S. 115

² Staudt, 1990, S. 49 f

- eingesetzte Technik
- Arbeitsorganisation
- Arbeitsstruktur

Qualifikationslücken lassen sich durch eine Soll-Ist-Analyse ermitteln. Das gesteckte Ziel muss mit dem Profil der Mitarbeiter abgeglichen werden, woraus sich der Lernbedarf ergibt. Folgende Fragen müssen beantwortet werden:

- Welche Kompetenzen sind erforderlich?
- Welche Kompetenzen sind bei den Mitarbeitern vorhanden?
- Welche Maßnahmen sind erforderlich?

Die notwendigen Qualifikationen ergeben sich oft schon direkt aus den Forderungen des Kunden. Für den Kunden ist vor allem der eigene Nutzen und die Kompetenz des Unternehmens wichtig. Daher bietet es sich an, Schwachstellen durch Kundenbefragungen herauszufinden (siehe auch Kapitel 3.1). Verbreitete Defizite sind das mangelnde Bewusstsein für Dienstleistungen und der Mangel an „aktivem“ Kundenkontakt, wenn etwa nur das unbedingt Erforderliche getan wird und man sich bei Kundenwünschen, die darüber hinaus gehen, nicht mehr zuständig fühlt.

Ziel aller Maßnahmen sollte die Kundenzufriedenheit und dadurch die engere Kundenbindung sein: Engagierte Mitarbeiter erhöhen die Kundenzufriedenheit und infolgedessen kommt es zu wiederholtem Kauf, Mehrverbrauch und einer höheren Preisakzeptanz. Gerade die Preisakzeptanz spielt im Zusammenhang mit Dienstleistungen eine besonders wichtige Rolle.

Formen der Weiterbildung im Handwerk

Generell kann zwischen externen (außer Haus) und internen (im Betrieb) Weiterbildungsmaßnahmen unterschieden werden.¹ Externe Schulungen bieten neben der Wissensvermittlung eine gewisse Distanz zum betrieblichen Alltag („Tapetenwechsel“), können nützliche Kontakte mit sich bringen und äußerst motivierend wirken. Bei externen Veranstaltungen sollte darauf geachtet werden, dass Kontinuität und Nachbereitung gewährleistet sind, da sonst das Gelernte schnell verblasen kann. Bekannte Anbieter von externer Weiterbildung sind die Organisationen des Handwerks², Zulieferer und Hersteller sowie freie Weiterbildungsträger.

Immer mehr Möglichkeiten entstehen bei der innerbetrieblichen Wissensvermittlung. In vielen Betrieben finden regelmäßige Besprechungen statt, aus denen sich bei Bedarf temporäre (Klein-) Gruppenseminare ergeben oder Projektgruppen gebildet werden können. Zunehmend werden Schulungen durch externe Trainer oder eigene gut geschulte Kräfte (Meister) durchgeführt. Diese Maßnahmen sind in der Regel betriebsorientiert angelegt und bieten eine große Nähe zum Arbeitskontext. Solche hausinternen Qualifizierungsmaßnahmen können auch in zwischenbetrieblichen Kooperationen erfolgen.

¹ Siehe auch Rieger, 1995, S. 119 f.

² Zum Thema Unterstützungsleistungen siehe Kapitel 4.4.

Auch selbstgesteuertes Lernen (Selbst-, Fernstudium) mittels Informationen durch Broschüren, Filme oder Internet/Netzwerke (Telelearning) setzt sich zunehmend als arbeitsplatznahe Lernform durch. Die Vorteile (geringe Fehlzeiten und keine Reisekosten) stehen dem Nachteil gegenüber, dass kein persönlicher Austausch mit Lehrenden und anderen Teilnehmern möglich ist.

Alle Maßnahmen sollten grundsätzlich teilnehmerorientiert und nicht nur rezeptiv (also aktiv statt passiv) angelegt sein. Wichtig ist weiterhin, dass sich die Weiterbildung für den Teilnehmenden lohnt: So bieten sich eine Honorierung (Ausstellung von Teilnahme-Zertifikaten) und verschiedene Formen der Anerkennung im Betrieb an (mehr Verantwortung, höhere Vergütung). Grundsätzlich steigern Karrieremöglichkeiten die Motivation zum Lernen erheblich. Leider sind diese im Handwerk eher begrenzt, was zur Abwanderung hoch qualifizierter Kräfte führen kann.

Qualifikationsmaßnahmen erfordern langfristiges Denken und die Entwicklung einer Strategie:

- Die Mitarbeiter müssen Sinn und Zweck der Maßnahme erkennen können, denn durch das Verständnis werden Motivation und Interesse gesteigert und höhere Lernbereitschaft kann sich entwickeln.
- Durch pädagogische und psychologische Maßnahmen soll ein „Überrollt-werden“ vermieden werden.
- Durch Besprechungen werden die Mitarbeiter am gesamten Prozess beteiligt.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, um die Erfolge einer Qualifizierungsmaßnahme messen zu können. Ein Muster¹ befindet sich im Anhang.

Nach diesen generellen Ausführungen folgt nun ein Best-Practice-Beispiel zum Thema Qualifizierung aus der Projektarbeit.

3.2.2 Best-Practice-Beispiel

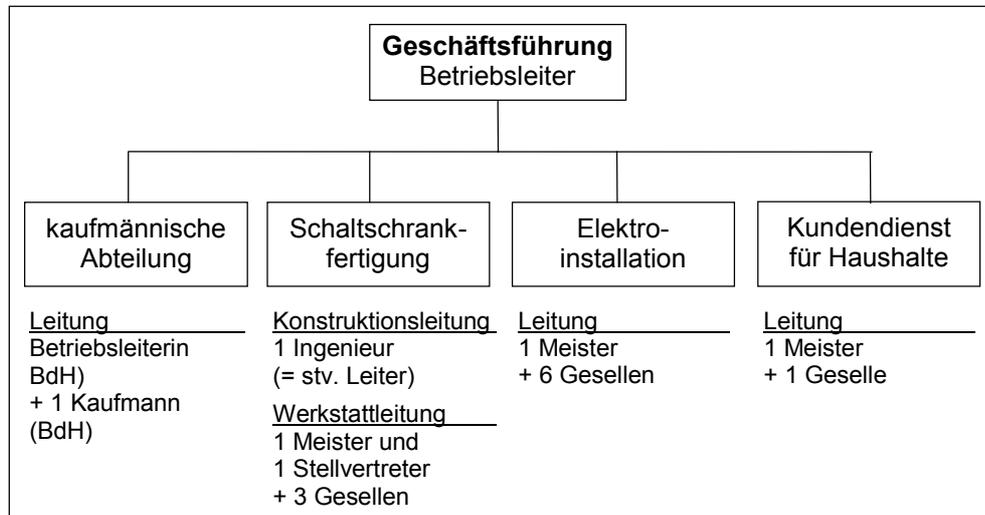
Ausgangslage im Betrieb

Die hier betrachtete Firma wurde 1976 als Einzelunternehmung gegründet, 1991 in eine GmbH überführt und ist in die Handwerksrolle als Elektroinstallateur- und Elektromechaniker-Handwerksbetrieb eingetragen. Das Unternehmen ist im Bereich elektrotechnische Anlagen/klassische Elektroinstallation/Steuerungsbau (auch Export) tätig. Sie bietet außerdem Industrieservice im Umkreis von etwa 20 km (z. B. bei Ausfall von CNC-Maschinen) an.

Die Organisationsstruktur des Betriebes sieht folgendermaßen aus:

¹ nach Bühner, 1996, S. 67

Abbildung 18: Organigramm des Beispielbetriebs



Das Anliegen in diesem Projekt war, die Kundenorientierung der Mitarbeiter zu verbessern, um die Kundenbetreuung stärker vom Firmenleiter auf die Mitarbeiter zu verlagern. Derzeit nimmt der Betriebsleiter weitgehend alleine diese Aufgabe wahr.

Um eine stärkere Dienstleistungsorientierung der Mitarbeiter und eine Umverteilung der Aufgaben zu erreichen, mussten die Organisationsstrukturen überdacht und verändert und die Mitarbeiter geschult werden. Weiterhin könnte der Service ausgeweitet werden, wenn sich die Mitarbeiter stärker engagieren würden. Diese zeigten bisher jedoch wenig Interesse daran, weil es nur (unbezahlte) Mehrarbeit für sie bedeutete. Hier könnte ein Anreizsystem (u. U. stufenweise) eingeführt werden.

Tabelle 3: Qualifikation der Führungskräfte und Mitarbeiter

(Anzahl der) Personen	Qualifikation
1 Betriebsleiter	Elektromeister, Radio- u. Fernsehtechniker
1 Betriebsleiterin	Betriebswirtin des Handwerks
1	Elektro-Ingenieur
3	Elektroinstallations-Meister
1	Radio-Fernsehtechniker-Meister
8	Elektriker
1	Kaufmännischer Angestellter / Betriebswirt des Handwerks
2	Auszubildende

Der Betrieb verfügt über einige gut qualifizierte Mitarbeiter (1 Ingenieur, 2 Meister), die häufiger Kundenkontakt haben und auch unter Anleitung Aufträge abwickeln – bisher jedoch nicht gezielt für den Umgang mit Kunden geschult wurden. Grundsätzlich ist der Betriebsleitung die Weiterbildung der Mitarbeiter sehr wichtig, bisher dominierten aber die technischen und betriebswirtschaftlichen Inhalte. Seinen Führungsstil bewertet der Betriebsleiter als eher autoritär.

Fragen für die Projektarbeit:

- Welche Mitarbeiter könnten stärker in die Verantwortung gezogen werden?
- Wo liegen die jeweiligen Stärken und Schwächen der Mitarbeiter?
- Welche Aufgaben würde die Betriebsleitung am ehesten delegieren wollen/können?
- Wie könnten die Mitarbeiter auf neue Aufgaben vorbereitet und geschult werden?

Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs der Beschäftigten

Im Vorfeld erfolgte die Erstellung eines Soll-Konzeptes für die betrieblichen Arbeitsabläufe mit Zuordnung der einzelnen Ablaufschritte zu den Funktionsträgern *Unternehmer* (möglichst wenig), *Meister*, *Obermonteur* und *Monteur*; zunächst personenunabhängig. (Siehe dazu auch unter Kapitel 3.4.2.)

Für die folgenden Arbeitsschritte wurde ein 5-Punkte-Plan aufgestellt:

- 1 Ermittlung der Mitarbeiterprofile (Wer kann was?)
- 2 Neue Aufgabenverteilung für ausgewählte Mitarbeiter festlegen
- 3 Vorstellung des Konzeptes im Gespräche mit den betroffenen Mitarbeitern
- 4 Konzeption der durchzuführenden Schulungen zu den Themen
- 5 Schulungen durchführen

Punkt 1: Ermittlung der Mitarbeiterprofile

Tabelle 4: Mitarbeiterbewertung nach Schulnoten

Kriterien	MA 1	MA 2	MA 3	MA 4	MA 5	MA 6	MA 7	MA 8
Installation	3	2						
Verteilerbau	3	2						
Beleuchtung	3	3						
E-Heizungen	4	3						
diverse Anlagen	4	3						
EIB	3	4						
Beratung	4	3						
Verkaufsgespräch	3	3						
Aufmaße	4	2						
Planung EI	3	2						
Planung SSB	–	–						
Weiterbildung	3	3						
Motivation	2	2						
Führung	3	3						
Koordination	3	2						
Problemlösung	3	2						
Gesamtbewertung	48	39						
Durchschnittsnote	3,2	2,6						

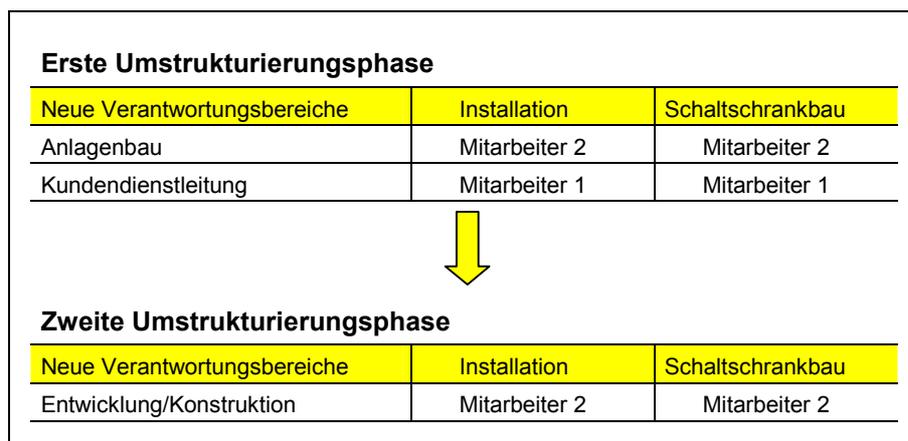
Bewertung der Mitarbeiter mithilfe eines umfangreichen Kriterienkataloges (nach Fach-, Methoden-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenzen) und Ermittlung von Mitarbeiterprofilen („Wer kann was?“) und Zuordnung der Personen zu den Funktionen.

Die Bewertung in der folgenden Tabelle 4 erfolgte nach Schulnoten. Der niedrigste Werte in der Summe (Gesamtbewertung) entspricht demzufolge der besten Bewertung.

Punkt 2: Neue Aufgabenverteilung für ausgewählte Mitarbeiter festlegen

Auf der Basis dieser Mitarbeiterbewertung konnte nun die gezielte Auswahl geeigneter Personen für die Bearbeitung neu zu besetzender Aufgabenfelder erfolgen. Je nach Umfang der Umstrukturierung bietet sich – wie hier – ein zweistufiges Konzept an. In unserem Beispiel werden ausgewählte Mitarbeiter einer ersten Umstrukturierungsphase in konkreten abgegrenzten Aufgabenbereichen eingesetzt. Erst wenn sich die neue Arbeitsteilung bewährt, kann in einer zweiten Phase der Verantwortungsbereich einzelner Personen erweitert werden (siehe Abbildung 19).

Abbildung 19: Konzeption zur neuen Aufgabenverteilung für ausgewählte Mitarbeiter



Punkt 3: Vorstellung des Konzeptes im Gespräch mit den betroffenen Mitarbeitern

Hierbei handelt es sich um einen oft vernachlässigten, aber sehr bedeutenden Punkt in dem Gesamtprozess, da die Akzeptanz der Umstrukturierung durch die Mitarbeiter maßgeblich zu ihrem Gelingen beiträgt. Inhaltlich sollen den Betroffenen ihre individuellen Perspektiven, Entwicklungsmöglichkeiten und der damit verbundene Schulungsbedarf aufgezeigt werden. Im Gespräch gilt es, die innere Bereitschaft des Mitarbeiters zu wecken, die Veränderungen mitzutragen.

Ein Mitarbeiter (der gut bei der Bewertung abschnitt und für verantwortungsvollere Tätigkeiten mit Mehrbezahlung eingeplant wurde) hat sich nach erster Begeisterung über seine Karrieremöglichkeiten bei dem Projekt-Unternehmen kurzfristig zur Kündigung entschlossen. Mit seinem Wechsel zu einem „Durchschnitts-Unternehmen“ wird deutlich, dass er nicht bereit war, sich stärker beruflich zu engagieren, obwohl er die Qualifikation dafür hätte. Die Betriebsleitung wertet diese überraschende Entwicklung dennoch als positiv, weil sie

nun ihre Mitarbeiter realistischer einschätzen kann und weil sich „Spreu vom Weizen“ trennt. Nun besteht die Chance, einen neuen Mitarbeiter zu suchen, der genau dem Anforderungsprofil entspricht.

Punkt 4: Qualifizierungsbedarfe dieser Mitarbeiter benennen

Qualifizierungsmaßnahmen kosten Zeit und Geld und sollten daher gut überlegt sein. Dabei geht es nicht nur wie in Tabelle 5 dargestellt darum festzulegen, wer sollte an welcher Maßnahme teilnehmen, sondern es sollte innerbetrieblich abgestimmt werden, zu welchen Zeiten es sinnvoll wäre, wann die Betriebsabläufe am wenigsten gestört werden und in welchen zeitlichen Abständen aufeinander aufbauende Maßnahmen stattfinden sollten.

Tabelle 5: Festlegung des Qualifizierungsbedarfs einzelner Mitarbeiter

Personen	Qualifizierungsbedarf
Mitarbeiter 1	Kundenorientierung
Mitarbeiter 2	Kalkulation/Kostenbewusstsein
Diverse Mitarbeiter	Auftragsabwicklung

Punkt 5: Auswahl und Durchführung geeigneter Qualifizierungsmaßnahmen

In dem Betriebsbeispiel fanden drei Veranstaltungen noch im Rahmen dieses Projektes statt, wodurch die (manchmal schwierige) Suche nach passenden Anbietern der gewünschten Maßnahmen weitgehend entfiel. Hinweise darauf, welche Organisationen angesprochen werden können, wurden in Kapitel 3.2.5 gegeben.

Tabelle 6: Durchgeführte Qualifizierungsmaßnahmen

Titel der Maßnahme	Anbieter	Datum
Kundenorientierung	itb	13.10.2000
		20.10.2000
Kalkulation/Kostenbewusstsein	itb	21.11.2000
Auftragsabwicklung/VOB	freier Anbieter	Dezember 2000

Auf Basis dieser Ergebnisse wurde in der Projektrunde angeregt diskutiert. Durch die Projektarbeit wurde deutlich, wie wichtig es ist, sich als Unternehmensleiter klar darüber zu sein, welche Aufgaben man selbst übernehmen will und welche man bereit ist zu delegieren bzw. welche Leistungen die Mitarbeiter in der Lage sind zu übernehmen.

Erfolgskontrolle

Wichtig ist, nachdem ausgewählten Mitarbeitern die neuen Verantwortungs- und Kompetenzbereiche übertragen wurden, den Erfolg ihrer Arbeit regelmäßig zu prüfen, um eventuell personelle oder inhaltliche Korrekturen vornehmen zu können.

3.3 Unternehmensführung

Um wettbewerbsfähig zu bleiben, ist es für Unternehmen in zunehmendem Maße entscheidend, flexibel und schnell auf die sich verändernden Kundenbedürfnisse zu reagieren. Dies erfordert aber neben der reinen Entwicklung neuer Dienstleistungen und Produkte auch eine entsprechende dienstleistungsorientierte Organisationsstruktur, die es möglich macht, Kundenbedürfnisse zu erkennen und flexibel darauf zu reagieren.

3.3.1 Balanced Scorecard

In vielen größeren Unternehmen wurden aus diesem Grund bereits Methoden und Instrumente wie die *Balanced Scorecard* erfolgreich eingeführt, mit deren Hilfe es möglich ist, Schwachstellen und Problembereiche in Unternehmen rasch zu erkennen und in Handlungsstrategien umzusetzen. Für Handwerksbetriebe sind solche Instrumente aber oft zu aufwändig und nicht praktikabel. Da es sich bei Handwerksbetrieben meist um kleinere Betriebe handelt, kann oftmals auch nicht die Mitarbeiterkapazität, die für die Durchführung der gängigen Instrumente zur Unternehmensführung nötig wäre, bereitgestellt werden. Deshalb ist es dringend notwendig, speziell auf die – durch Zeit- und Ressourcenknappheit gekennzeichnete – Ausgangssituation in Handwerksbetrieben zugeschnittene – handwerksreife – Instrumente zur Schaffung einer markt- und dienstleistungsorientierten Unternehmensführung zu entwickeln und zu erproben.

Dieser Bedarf zeigte sich auch bei den im Rahmen des Projektes durchgeführten Ist-Analysen in den beteiligten Betrieben, bei denen die Ausgangssituation und die Voraussetzungen zum Angebot neuer Dienstleistungen untersucht wurden. Oftmals mangelte es den Handwerksbetrieben nicht an Ideen für neue Dienstleistungen. Das Hauptproblem lag mehr an der an den Kundenbedürfnissen orientierten Auswahl entsprechender Dienstleistungen und der konsequenten Umsetzung im Betrieb. Hierfür fehlte es an geeigneten und praktikablen Instrumenten.

Gemeinsam mit einem am Projekt beteiligten Betrieb wurde daher der sogenannte „Standard Check“¹ entwickelt und zum Einsatz gebracht. Mit dessen Hilfe soll eine dienstleistungsorientierte und flexible Unternehmensführung in Handwerksbetrieben möglich werden. Ein wichtiges Ziel war es, ein Instrument zu entwickeln, das auch unter erhöhtem Zeit- und Ressourcendruck regelmäßig eingesetzt werden kann.

3.3.2 Best-Practice-Beispiel

Ausgangslage im Betrieb

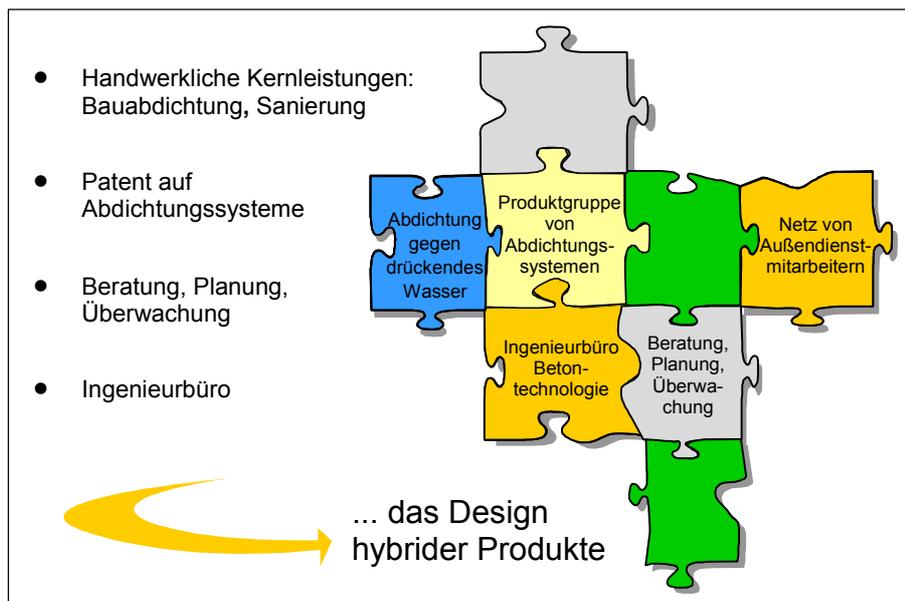
Bei dem Betrieb handelt es sich um ein Unternehmen der Bauabdichtungsbranche, an das ein Ingenieurbüro für Betontechnologie angeschlossen ist. Neben der Produktion bilden Beratung, Planung und Überwachung wichtige Geschäftsbereiche des Unternehmens.

¹ Als Synonym für den Begriff „Standard Check“ ist auch der Begriff „Scorecard-Check“ gebräuchlich.

Die Ausgangslage im Betrieb war gekennzeichnet durch ein starkes Wachstum sämtlicher Unternehmensbereiche, was eine große Wandlungsfähigkeit aller Akteure im Unternehmen erforderlich macht. Die Flexibilität des Handwerksbetriebes wurde bislang dadurch erreicht, dass alle Bereiche weitgehend selbstregulierend organisiert waren. Einzelnen Abteilungen, Führungskräften und Mitarbeitern wird ein hohes Maß an Handlungsspielräumen zugestanden. Ein Problem, das sich für die Geschäftsführung verstärkt einstellte, war, einen kontinuierlichen Überblick über die einzelnen Bereiche zu behalten, ohne dabei die Flexibilität des Unternehmens einzuschränken.

Die Unternehmensleitung suchte daher ein Instrument, das nicht primär eine Controlling-funktionalität „von oben nach unten“ erfüllt, sondern das vor allem die Selbstorganisation und die internen Lernprozesse unterstützt, so dass die bestehende Flexibilität, Selbständigkeit und Dynamik erhalten werden kann. Es wurde ein Instrument gesucht, das ohne großen Zeitaufwand flexibel einsetzbar ist und der Dynamik des Betriebes entspricht. Im Rahmen des Projektes wurde daher ein handwerksgerechtes Instrument zur Unternehmensführung, der „Standard-Check“, als Prototyp entwickelt, das diesen Anforderungen gerecht wird.

Abbildung 20: Struktur des Unternehmens



Ziele des „Standard-Checks“

Im Wesentlichen wurden mit der Entwicklung des „Standard-Checks“ folgende Ziele verfolgt:

- Messen des aktuellen Leistungsstandes des Betriebes (in allen Teilbereichen zu jedem beliebigen Zeitpunkt). Dies umfasst die Einschätzung der finanziellen Situation, die Zufriedenheit der Kunden und der Mitarbeiter.
- Einbeziehung aller Mitarbeiter auf allen Hierarchieebenen
- Aufdecken und Diskurs der Problembereiche

- Erhöhung des Gesamtverständnisses und des Überblicks über das Unternehmen bei den Führungskräften
- Frühzeitiges Erkennen von Veränderungen am Markt, so dass evtl. erforderliche Produkt- und Dienstleistungsveränderungen nicht durch einzelne große Änderungen erfolgen müssen, sondern vielmehr fortwährend in kleinen Schritten umgesetzt werden können.
- Aus dem Vergleich von erhobenen Ist-Zuständen kann die Reaktion auf geänderte Marktsituationen, die Durchsetzungskraft der Verantwortlichen und die Richtigkeit der Firmenziele überprüft werden.

Der „Standard-Check“ ist als ein Instrument zu betrachten, mit dem es möglich wird, die regelmäßigen Zustandsbestimmungen des gesamten Unternehmens und seiner einzelnen Einheiten durch und für alle im Unternehmen tätigen Personen zu erkennen. Basis dieser regelmäßigen Zustandsbestimmung sind standardisierte Fragebögen, die in verschiedenen Arbeitsgruppen in einem von dem Unternehmen selbst bestimmten zeitlichen Rhythmus ausgefüllt werden.

Der „Standard-Check“ ist dabei kein Führungsinstrument im klassischen Sinne. Seine jeweiligen Auswertungsergebnisse dienen nicht als Ansatzpunkte für „Top-down-Steuerungsimpulse“. Durch die regelmäßige Bearbeitung der Fragebögen soll auf allen Ebenen, in allen Bereichen und bei jedem Mitglied des Unternehmens eine gedankliche Auseinandersetzung mit dem aktuellen Entwicklungsstand und den jeweils vorhandenen Problemen des Unternehmens und der Personen selbst angeregt werden. Der „Standard-Check“ dient damit als Leitfragenkatalog für eine Standortbestimmung und gleichzeitig als Impulsgeber für innerbetriebliche Lernprozesse. Die mittels des „Standard-Checks“ gewonnenen Informationen sollen allen Mitarbeitern zugänglich gemacht werden und sorgen somit auch für Transparenz im Unternehmen. Im Anhang befindet sich ein Beispiel für einen Fragebogen des „Standard-Checks“.

Aufbau und Inhalte des „Standard-Checks“

Grundlage für die Inhalte und den Aufbau des „Standard-Checks“ bildet das implizite Unternehmensleitbild des Geschäftsführers, das sich in folgende drei Bereiche aufteilen lässt: *Mitarbeiterzufriedenheit*, *Kundenzufriedenheit* und *wirtschaftlicher Erfolg*.

Dieses Unternehmensleitbild geht auf die persönliche Firmenphilosophie des Geschäftsführers zurück und soll ausdrücklich in dieser Reihenfolge verstanden werden.

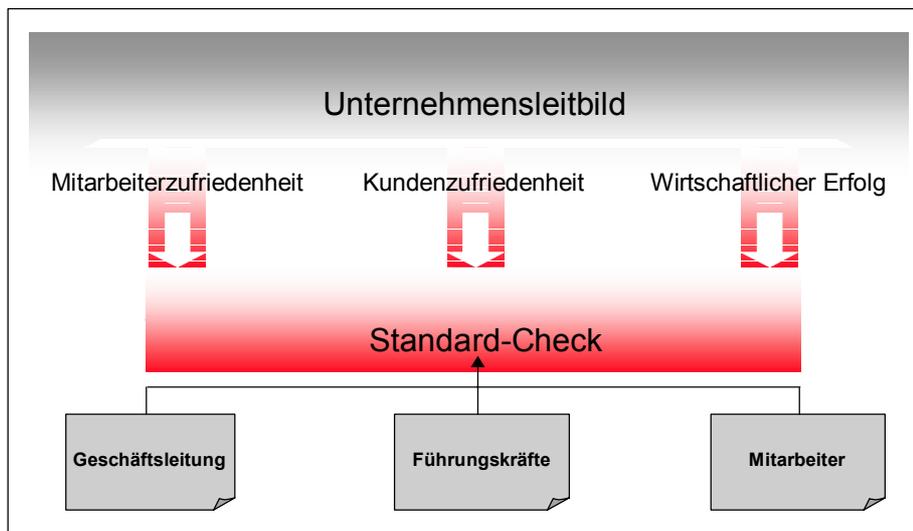
An erster Stelle steht in unserem Beispiel die *Mitarbeiterzufriedenheit*: Die Erhaltung und Weiterentwicklung der „Attraktivität der Beschäftigung“ unter Wachstumsbedingungen ist ein wichtiges Ziel. Die Mitarbeiterzufriedenheit soll durch ein hohes Maß an Freiheit und Entwicklungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz und durch ein freundschaftliches Betriebsklima erreicht werden. Der Einklang der beruflichen mit der persönlichen Entwicklung der Mitarbeiter liegt dem Geschäftsführer dabei besonders am Herzen.

An zweiter Stelle steht die *Kundenzufriedenheit*: Ziel ist es, die Kundenbedürfnisse optimal zu erkennen und zu befriedigen. Dabei können auch Wege beschritten werden, die über das Normale hinausgehen. Jeder Mitarbeiter im Betrieb hat seine Kunden. Als Kunden werden

nicht nur externe Kunden betrachtet, sondern auch andere Bereiche, für die Zuarbeiten geleistet werden.

An dritter Stelle steht der *wirtschaftliche Erfolg*: Dieser wird als notwendige Voraussetzung für die positive Entwicklung des Unternehmens angesehen. Für den Erfolg des Unternehmens müssen, laut dem Geschäftsführer, diese drei Bereiche im Einklang miteinander stehen. Die drei Bereiche des Firmenleitbildes bilden auch die Säulen des „Standard-Checks“ (siehe Abbildung 21).

Abbildung 21: Säulen des „Standard-Checks“



Der „Standard-Check“ stellt dabei eine Verbindung zwischen dem Unternehmensleitbild, den Mitarbeitern der jeweiligen Bereiche, den Führungskräften und der Geschäftsleitung dar.

Der „Standard-Check“ besteht aus speziell angepassten Fragen und Fragebögen für die einzelnen Unternehmensebenen und Bereiche. Mit dem „Standard-Check“ sollen grundsätzlich alle Mitarbeiter befragt werden. Es wurde dabei jeweils ein speziell zugeschnittener „Standard-Check“ für die *Geschäftsleitung*, für die *Führungskräfte* und für die *Mitarbeiter* entwickelt. So ist es möglich, speziell auf die Bedürfnisse und Leistungsbereiche der jeweiligen Zielgruppe einzugehen.

Für jeden der drei Bereiche wurden relevante Punkte und Problembereiche herausgearbeitet. Anschließend wurden die wichtigsten Felder ausgewählt und in den „Standard-Check“ überführt. Dabei wurden die Fragefelder immer wieder überarbeitet und gekürzt. Ziel war es, den „Standard-Check“ so zu gestalten, dass er von den Mitarbeitern in ca. 15 Minuten ausgefüllt werden kann. Abbildung 22 zeigt die vorläufig endgültige Auswahl der Themenfelder. Die Inhalte sind dabei als dynamisch anzusehen und können nach Bedarf ergänzt oder verändert werden.

Abbildung 22: Ausgewählte Themenbereiche des „Standard-Checks“

Mitarbeiterzufriedenheit	Kundenzufriedenheit	Wirtschaftlichkeit/Bilanz
<ul style="list-style-type: none"> • Motivation • Belastungen/Probleme • Betriebsklima allgemein/individuell • Gestaltungsspielräume der Mitarbeiter • Beurteilung der Unternehmensleitung • Anerkennungsgefühl (finanziell/durch FK/durch MA) • Infrastruktur des Arbeitsplatzes • Betriebliches Umfeld/Erscheinungsbild • Persönliche Ziele im Betrieb 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenbedürfnisse • Kundenerwartungen • Kaufbereitschaft der Kunden • Neukundenakquisition/-betreuung • Vertrauensgewinnung/Verhältnis • Kompetenzzuschreibung/Image • Reaktionsgeschwindigkeit • Erfolgsquote 	<ul style="list-style-type: none"> • Gesamtlage/Erwartungen • Auslastungsgrad/Wirtschaftlichkeit • Umsatzlage/-erwartungen • Auftragslage/-erwartungen • Zahlungsmoral der Kunden • Ausstattung der Arbeitsplätze • Investitionsbedarf/-vorhaben

Durchführung des „Standard-Checks“

Dem „Standard-Check“ (siehe auch Abbildung 22) wurde ein Prozessmodell der Umsetzung hinterlegt. Im Folgenden werden die einzelnen Phasen beschrieben:

Phase 1: Ausfüllen der individuellen Fragebögen

In der ersten Phase beantworten Unternehmensleitung, Führungskräfte und jeder einzelne Mitarbeiter ihre individuellen Fragebögen. Für jede der drei Ebenen gibt es einen speziell zugeschnittenen Fragebogen. Diese Phase dient der persönlichen, subjektiven Selbsteinschätzung. Der individuell ausgefüllte Fragebogen verbleibt beim Mitarbeiter und wird nicht von Führungskräften oder der Geschäftsleitung eingesehen. Die Fragebögen der Mitarbeiter und Führungskräfte dienen als Diskussionsgrundlage für die anschließend stattfindenden Gruppensitzungen auf Mitarbeitererebene. Der ausgefüllte Fragebogen der Geschäftsleitung wird in Protokollform vom Geschäftsführer selbst zusammengefasst und im Abschlussdokument zusammen mit den Ergebnissen der Gruppensitzungen von Phase 2 und 3 veröffentlicht. Wichtig war bei der Konzeptentwicklung der Instrumente, dass die Beantwortung der Fragebögen nicht länger als 15 Minuten dauert. Das bedeutete, dass die Instrumente sehr fokussiert gestaltet werden mussten. Dadurch konnte aber die Akzeptanz erheblich gefördert werden.

Phase 2: Teamsitzungen auf Mitarbeitererebene

Die zweite Phase dient der Abwicklung der Teamsitzungen auf Mitarbeitererebene. Die Teamsitzungen der einzelnen Bereiche werden jeweils von Führungskräften aus einem anderen Bereich moderiert und protokolliert. Dabei wird das Rotationsprinzip angewandt: Jeweils eine andere Führungskraft moderiert die Teamsitzungen der Mitarbeiter. Dadurch soll erreicht werden, dass die Führungskräfte einen besseren Überblick und ein besseres Verständnis für das Gesamtunternehmen erhalten. Für diese Sitzungen gibt es einen speziell entwi-

ckelten Fragebogen, den „Gesprächsleitfaden für die Abteilungssitzungen der Mitarbeiter“. Im Wesentlichen ist dieser Gesprächsleitfaden ähnlich wie der individuelle Fragebogen (Phase 1) aufgebaut. Er spiegelt nur die Ergebnisse der Teamdiskussionen wider. Der „Gesprächsleitfaden für die Abteilungssitzungen der Mitarbeiter“ wird von der moderierenden Führungskraft ausgefüllt.

Alle Mitarbeiter des Bereichs beteiligen sich mit ihren ausgefüllten individuellen Fragebögen an den Abteilungssitzungen und bringen ihre Meinung zur Situation des Unternehmens, der Entwicklungspotenziale und möglicher Problembereiche mit ein.

Im Anschluss an die Sitzung fasst die moderierende Führungskraft die Ergebnisse in einem „Gesprächsprotokoll der Abteilungssitzung der Mitarbeiter“ zusammen. Dieses wird für alle zugänglich an einem zentralen Ort aufbewahrt. Die Teamsitzungen der Mitarbeiter sollten nicht länger als ca. eine Stunde dauern.

Phase 3: Teamsitzung auf Führungsebene

Anschließend wird die Teamsitzung der Führungskräfte durchgeführt. An ihr beteiligen sich neben allen Führungskräften auch die Geschäftsleitung. Moderiert und protokolliert wird diese Sitzung von einer vorher benannten Führungskraft oder von Mitgliedern der Geschäftsführung. Auf der Grundlage des individuell ausgefüllten Fragebogens der Führungskräfte wird gemeinsam über die einzelnen Fragen diskutiert und der speziell entwickelte „Gesprächsleitfaden für die Führungskreissitzung“ ausgefüllt.

Im Anschluss an diese Sitzung fasst der Moderator das „Gesprächsprotokoll der Führungskreissitzung“ zu einem Abschlussbericht zusammen, der mit den Abschlussberichten der Teamsitzungen der Bereiche für alle zugänglich an einem zentralen Ort aufbewahrt wird. Zum Abschluss der Sitzung diskutieren die Führungskräfte und die Geschäftsleitung das Ergebnis der Führungskreissitzung im Vergleich zu den Ergebnissen der Abteilungssitzungen. Diese Diskussion hat informellen Charakter. Sie wird durch keinen Leitfragenkatalog gesteuert. Diese Diskussion dient der Herstellung von Informationstransparenz und der Exploration von Handlungsbedarf. Für die Teamsitzung der Führungskräfte sollten ca. 1,5 Stunden eingeplant werden.

Mit dem „Standard-Check“ soll eine kundenorientierte Unternehmensorganisation unterstützt werden, die nicht vorrangig auf „Top-down Steuerungs- und Planungsprozesse“ setzt. Das „Standard-Check“-Konzept basiert vielmehr auf Freiwilligkeit und Offenheit der Mitarbeiter, bei der Gewinnung und Diskussion von Informationen im Vordergrund stehen.

Für den reibungslosen Ablauf des „Standard-Checks“ ist es wichtig, die einzelnen Aufgaben, Vorgehensweisen und Verbleibe genau festzulegen und zu dokumentieren. Nur so kann gewährleistet werden, dass der „Standard-Check“ mit äußerst wenig Zeit- und Ressourcenaufwand durchgeführt werden kann. Zu diesem Zweck sollte auch ein konsequentes Dokumenten- und Ablagemanagement aufgebaut werden.

Abbildung 23: Vorgehensweise bei der Durchführung des „Standard-Checks“

	Phase 1			Phase 2	Phase 3
	Unternehmens- leitung	Führungskräfte	Mitarbeiter	Teamsitzungen (Mitarbeiterebene)	Teamsitzung (Führungsebene)
Teil 1: Kunden- zufriedenheit	Persönliche, subjektive Einschätzung jedes Einzelnen zu allen drei Teilen.			Jede Führungskraft moderiert eine der Teamsitzungen der Abteilungen oder Mitarbeitergruppen. Dabei soll jedes Team eine ge- meinsame Ein- schätzung seiner Mitglieder erarbeiten.	Unternehmens- leitung und Führungskräfte erarbeiten eine gemeinsame Einschätzung zu allen 3 Teilen.
Teil 2: Mitarbeiter- zufriedenheit					
Teil 3: Bilanz					
ER G E B N I S	Die ausgefüllten Fragebögen dienen als Diskussionsgrundlage für die Teamsitzungen. Die einzelnen Fragebögen werden nicht ausgewertet			Ein gemeinsam ausgefüllter Frage- bogen je Team, die dann ausgewertet werden.	Ein gemeinsam ausgefüllter Frage- bogen der Führungsebene, der dann aus- gewertet wird.

Der „Standard-Check“ wurde während der Projektlaufzeit zweimal erfolgreich im Unternehmen eingesetzt, wobei es sich beim ersten Durchlauf um einen Testlauf handelte. Schon jetzt lässt sich sagen, dass sich mit Hilfe des „Standard-Checks“ einige bisher „verdeckte“ Problembereiche aufdecken ließen. Es konnten auch bereits einige Vorschläge und Ideen zur Verbesserung bestehender Prozesse gesammelt werden. Außerdem konnten interessante und fruchtbare Diskussionen unter den Mitarbeitern und Führungskräften angeregt werden.

Übertragbarkeit auf andere Handwerksbetriebe

Auch für andere Handwerksbetriebe ist der „Standard-Check“ ein sehr interessantes Instrument, da er dazu beiträgt, frühzeitig Marktveränderungen und nötige Prozessinnovationen zu erkennen. Er trägt langfristig zur Schaffung einer dienstleistungsorientierten Unternehmensführung bei. In einem weiteren Forschungsvorhaben sollte daher geprüft werden, inwieweit sich der „Standard-Check“ in seiner jetzigen Form auf andere Unternehmen übertragen lässt oder inwieweit er für eine Übertragung verändert und angepasst werden muss.

Im Anhang wird ein Beispiel für einen Fragebogen des „Standard-Checks“ aufgezeigt.

3.4 Organisationsentwicklung

Bei einigen Betrieben zeigte sich, dass die Verbesserung ihrer Dienstleistungskompetenz in direktem Zusammenhang mit der innerbetrieblichen Organisationsstruktur steht. Dabei müssen die sechs Schwerpunkte eines zeitgemäßen Führungs- und Organisationskonzeptes betrachtet werden:

Tabelle 7: Schwerpunkte eines zeitgemäßen Führungs- und Organisationskonzeptes

Elemente eines Führungs- und Organisationskonzeptes	Ausdifferenzierung der Elemente
Strategische Planung	<ul style="list-style-type: none"> • Transparente und realisierbare Unternehmensziele • Orientierung an einem Unternehmensbild • Permanente Auseinandersetzung mit Verbesserungsmöglichkeiten • Rechtzeitige Nachfolgeregelung
Marktorientierung	<ul style="list-style-type: none"> • Kontinuierliche Beobachtung des Marktes: Kunden, Wettbewerber, Innovationen • Kundenwünsche und -erwartungen in den Mittelpunkt des unternehmerischen Handels stellen • Angebote für besondere Zielgruppen (verschiedene Altersgruppen, Singles, Familien). Gegebenenfalls Auftritt als kompetenter Partner von industriellen Abnehmern • Suche nach neuen Leistungsfeldern (hier: insbesondere Dienstleistungen) • Die unternehmerische Marktorientierung muss den Mitarbeitern vermittelt und sie muss von ihnen gelebt werden
Schaffung einer eigenständigen Identität	<ul style="list-style-type: none"> • Einheit zwischen Leitbild und äußerem Erscheinungsbild • Beteiligung an FuE • Stärkung der Innovationskraft • Verbesserung des Ansehens in der Öffentlichkeit (PR)
Ablauforientierung	<ul style="list-style-type: none"> • Festlegung und Beschreibung von Kernprozessen • Gezielte Mechanisierung und Automatisierung • Auftragsorganisation • Nutzung von IuK-Techniken • Nutzung von Kooperationsmöglichkeiten • Ermittlung und Analyse qualitätsbezogener Kosten • Prozesskostenrechnung
Mitarbeiterorientierung	<ul style="list-style-type: none"> • Sinnvoller Einsatz der Mitarbeiter • Mitarbeitermotivation • Leistungsgerechte Entlohnung • Förderung des Qualitätsbewusstseins • Gezielte Qualifizierung • Flexible Arbeitszeiten
Serviceorientierung	<ul style="list-style-type: none"> • Kombination von Fertigungs- und Dienstleistungen • Konsequente Servicepolitik • Kundenfreundliches Verhalten: Erreichbarkeit, Freundlichkeit, Kundenbindung • Komplettlösungen

Insbesondere die Marktorientierung und die Ablauforientierung wurden im Rahmen dieses Projektes beispielhaft behandelt.

3.4.1 Marktorientierung

Ein Problem vieler Handwerksbetriebe (so auch bei einem Tischlerbetrieb mit zehn Beschäftigten unter den Projektpartnern) ist die teilweise sehr schwankende Auslastung mit Aufträgen. Entweder ist die Auftragslage gut, dann stößt man schnell an die Kapazitätsgrenze, oder sie ist schlecht, dann stehen schnell Arbeitsplätze auf dem Spiel. Als Beispiel sei hier der Großeinsatz dieser Tischlerei bei der Firma Bertelsmann auf der EXPO 2000 aufgezeigt: Dadurch waren viele der Mitarbeiter über Wochen in Hannover gebunden. Diese Belastungen führten zu wachsender Unzufriedenheit der Mitarbeiter, zur Vernachlässigung anderer Projekte und zu hohem finanziellen Einsatz. Wie sollen Handwerksbetriebe mit solchen Belastungen umgehen und welche Lösungsansätze stehen zur Verfügung? Wunschvorstellung aller Betriebe ist eine kontinuierliche Auftragsauslastung.

Folgende Ansätze bieten sich an und wurden beispielhaft mit einem Projektbetrieb verfolgt:

- *Antizyklische Direkt-Mailing-Aktionen starten, um neue Kunden für Flautezeiten zu akquirieren:* Um neue Kunden für Serienprodukte zu gewinnen, sollen beispielsweise bei der Tischlerei Industriebetriebe und Einkäufer per Direkt-Mailing angesprochen werden. Zu diesem Zweck wurden gezielt ca. 500 Adressen ausgewählt. Solche Adressen können über diverse Direkt-Mailing-Agenturen eingekauft werden und sollten einen direkten Ansprechpartner enthalten. In einem nächsten Arbeitsschritt muss erarbeitet werden, welche Produkte und wie diese Produkte angeboten werden sollen. Dabei ist es hilfreich, wenn eine Liste mit geeigneten Produkten zusammengestellt wird. Wichtig ist dann, einen ansprechenden Werbebrief zu entwerfen. In diesem Fall erfolgte die Auswahl eines Produktes (Sektausgießmaschine) und die Formulierung des Anschreibens. Der Brief ging an
 - Hotels
 - Kellereien, Weinagenturen
 - Haushaltswaren-Einzelhandel und -Großhandel
 - Getränke-Einzelhandel und -Großhandel, Versandhandel

Im Anschluss an das Direkt-Mailing muss eine Nachfassaktion erfolgen. Der Erfolg der Direkt-Mailing-Aktion bei der beteiligten Firma kann zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht bewertet werden, da der Firmenleiter für mehrere Monate durch schwere Krankheit arbeitsunfähig war.

- *Einbindung in ein Vertriebsnetz:* In den letzten Jahren sind zahlreiche Kooperationen und Vertriebsnetze auch im Handwerk entstanden. Auch für die Tischlerei konnten nach eingehender Recherche geeignete Vertriebsnetze gefunden werden. Zur Wahl standen etwa Franchise-Systeme und ähnliche Modelle, wie das MEISTERTEAM, Schreinernetz oder Koncraft. Es wurden Vor- und Nachteile einzelner Formen zusammengestellt sowie deren Konditionen und Arbeitsweisen geprüft und Mitgliedsbetriebe nach ihrer Zufriedenheit befragt. Zusätzlich wurde geprüft, ob der Aufbau eines eigenen Vertriebsnetzes (z. B. Newcraft) forciert werden sollte/könnte und wenn ja, wie. Der beteiligte Betrieb entschied sich schließlich, vorerst auf ein Vertriebsnetz zu verzichten.
- *Beschäftigung eines Außendienstmitarbeiters:* Als Alternative zu einem Vertriebsnetz kann ein Außendienstmitarbeiter eingestellt oder beauftragt werden. Da sich die Suche

nach einer geeigneten Person als schwierig erweisen kann, sollten verschiedene Wege parallel verfolgt werden. Ein Außendienstmitarbeiter sollte ein festes Grundgehalt und Provision bekommen. Hilfreich kann sein, ein Anforderungsprofil zu erstellen.

- *Messen:* Messebesuche bieten vielfältige Anregungen und Kontaktmöglichkeiten. Da der eigene Messeauftritt für kleinere Handwerksbetriebe schnell zu aufwändig und teuer werden kann, schließen sich immer häufiger mehrere Unternehmen zu einem Gemeinschaftsstand zusammen. Weiterhin gibt es immer wieder Sonderausstellungen (z. B. im Haus der Wirtschaft, Stuttgart), die ein breites Forum bieten.
- *Fachzeitschriften:* Auch über Fachzeitschriften lassen sich neue Märkte bzw. neue Partner erschließen.
- *Neue Zielgruppen:* Für viele Handwerksbetriebe lohnt es sich, sich mit der Frage nach möglichen neuen Zielgruppen zu befassen. Die im Projekt beteiligte Tischlerei zeichnet sich beispielsweise dadurch aus, dass sie in erster Linie Architekten, Planer und öffentliche Kunden hat. Ihre Aufträge bedürfen langwieriger Vorarbeiten und fordern kurzfristig große Teile der betrieblichen Kapazitäten in verschiedenen Regionen der Republik. Vor diesem Hintergrund wurde darüber nachgedacht, die Zahl von Privatkunden im näheren Umkreis zu erweitern. Dafür sollte eine speziell auf diese Zielgruppe ausgerichtete Broschüre erstellt werden.¹

3.4.2 Ablauforientierung

Am Beispiel einer Elektroinstallations- und Schaltschrankbau-Firma mit 18 Beschäftigten konnte im Projektverlauf anschaulich verfolgt werden, wie die systematische Erstellung von innerbetrieblichen Prozessablaufplänen dazu führte, bestehende Schwachstellen und Ansätze für eine neue Aufgabenverteilung zwischen Betriebsleitung und ausgewählten Mitarbeitern zu ermitteln. Diese Schritte stellen eine wichtige Voraussetzung für die Verbesserung der Dienstleistungskompetenz wichtiger Mitarbeiter und schließlich des gesamten Unternehmens dar. Gewünschter Effekt war, die typische Chefzentrierung im Betrieb zu reduzieren und Verantwortlichkeiten auf geeignete Mitarbeiter zu verteilen. Arbeitsschritte waren im Einzelnen:

- 1 Ablaufanalyse Schaltschrankbau (IST und SOLL)
- 2 Ablaufanalyse Elektroinstallation (IST und SOLL)
- 3 Zuordnung der definierten Arbeitsschritte zu Funktionsträgern (z. B. Meister, Obermonteur, Monteur)

Im Anhang sind die Arbeitsschritte im Einzelnen nachvollziehbar.

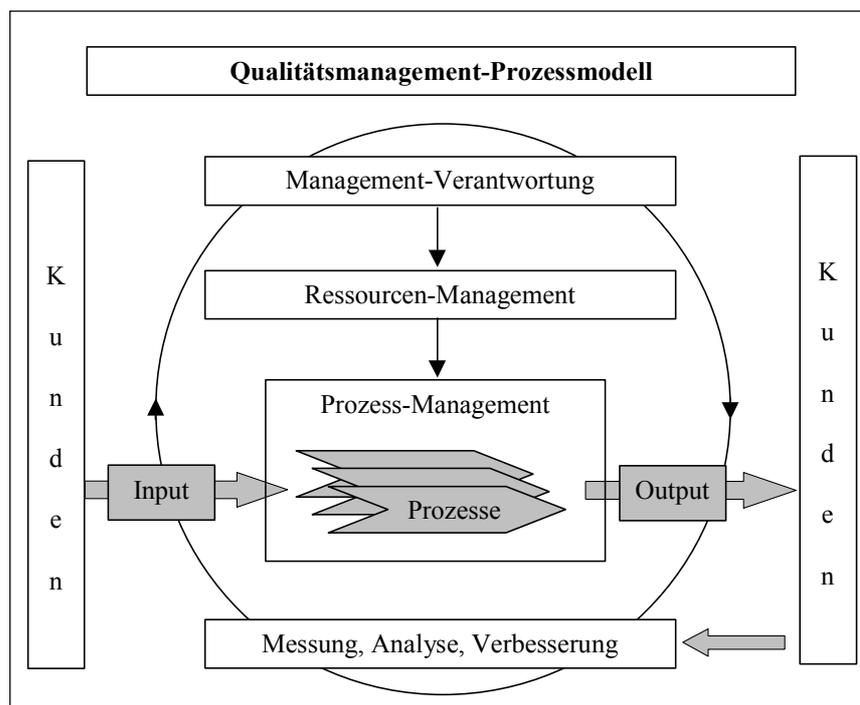
Im Anschluss daran erfolgte eine Mitarbeiterbewertung, die Erstellung einer Konzeption für eine neue Arbeitsteilung innerhalb des Betriebes, die Ermittlung des daraus resultierenden Schulungsbedarfs einzelner Mitarbeiter und schließlich die gezielte Mitarbeiterschulung. Diese Punkte, die sich mit dem Thema *Qualifizierung* befassen, wurden bereits im Kapitel 3.2 behandelt.

¹ Als weiterführende Literatur sei an dieser Stelle empfohlen: Dornach, Bernd (1999): Erfolgreiches Verkaufen im Handwerk, Stuttgart.

3.4.3 Qualitätsmanagement

Im Zusammenhang mit einer systematischen Betriebsorganisation und einer konsequenten Qualitätsorientierung gewinnt auch im Handwerk die Einführung eines Qualitätsmanagement-Systems (QM-System) an Bedeutung, zumal in den aktuellen Normen das Verfahren zur Zertifizierung für kleine und mittelständische Unternehmen deutlich vereinfacht wurde. Es ist stärker prozessorientiert und hat die kontinuierliche Verbesserung der betrieblichen Abläufe zum Ziel.

Abbildung 24: Prozessmodell nach der Norm DIN EN ISO 9000:2000



Einer der Projektbetriebe, eine Heizungsbau-Firma mit elf Beschäftigten, hat sich aufgrund der Ist-Analyse, die eingangs in allen Projektbetrieben durchgeführt wurde, für die Einführung eines QM-Systems entschieden. In einem ersten Schritt wurde über die zuständige Handwerkskammer ein geeigneter QM-Berater gesucht, der das Unternehmen in dem Einführungsprozess betreuen sollte. Mit diesem Berater gemeinsam wurde anschließend die Antragstellung auf finanzielle Förderung aus öffentlichen Mitteln vorgenommen, die Einbindung der Mitarbeiter durch eine Informationsveranstaltung gewährleistet und die Unternehmenspolitik zusammen mit den Mitarbeitern definiert:

- Erreichung einer optimalen Kundenzufriedenheit
- Erfüllung der Kundenwünsche bei gleichzeitiger Termintreue und Flexibilität
- Festlegen und Durchsetzen der Qualitätspolitik
- Kostenoptimierung, um den Kunden akzeptable Preise und der Firma selbst Gewinne zu sichern

- Mitwirkung der Mitarbeiter
- Periodische Überwachung messbarer Qualitätsziele
- Festlegung der Aufbau- und Ablauforganisation
- Aufrechterhaltung der Mitarbeiterqualifikation durch systematische Aus- und Weiterbildung

In den weiteren Schritten erfolgte die Überprüfung der innerbetrieblichen Abläufe, die Ablaufoptimierung, die Erstellung von Checklisten und die Übertragung von mehr Verantwortung auf die Mitarbeiter. Schnell wurde deutlich, wie positiv sich diese Aktivitäten auf das betriebliche Klima auswirkten. Durch die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems erhöhte sich bereits von Anfang an die Motivation der Mitarbeiter. Ein Mitarbeiter, der gekündigt hatte, zog aufgrund dieser „Aufbruchstimmung“ im Betrieb seine Kündigung zurück. Von dem QM-System versprechen sich Betriebsleitung und Mitarbeiter einen Vorsprung gegenüber Wettbewerbern. Dies wirkt sich sehr positiv auf den Teamgeist und die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen aus.

Der Einführungsprozess wird sich noch über die Projektlaufzeit hinaus erstrecken bis hin zur Einführung des QM-Systems mit entsprechender Zertifizierung.

3.5 Marketing

Das Handwerk konnte sich lange Zeit auf einer „Verkäufermarktsituation“ ausruhen: Kunden kamen, ohne dass die Unternehmen sich bemühen mussten. Heute sehen sich viele Gewerke unvorbereitet mit einer „Käufermarktsituation“ konfrontiert – der Käufer lässt sich also „umwerben“. Bietet man dem Kunden „nur“ ein Produkt an, entscheidet er sich für das kostengünstigste Angebot. Werden ihm individuelle Problemlösungen aufgezeigt, wird er sich für diejenige entscheiden, die seinen Bedürfnissen am ehesten entspricht. Diese bedürfnisorientierte Denkweise bietet dem Handwerk eine Chance, die Preisspirale zu durchbrechen und sich von Wettbewerbern, die nur über den Preis anbieten, abzuheben. Sie lässt sich auf jedes Produkt, jedes Gewerk und jede Dienstleistung anwenden.

Bereits auf die erste Anfrage eines Kunden kann im genannten Sinne professionell reagiert werden, wenn ein Anfragemanagement besteht. Anfragemanagement lässt sich als Sammelbegriff für alle Tätigkeiten verstehen, die im Rahmen der strukturierten Bearbeitung einer Kundenanfrage anfallen und erledigt werden müssen. Während größere Betriebe für das Anfragemanagement in der Regel eine eigene Abteilung mit mehreren Beschäftigten haben, ist in kleinen Handwerksbetrieben diese Arbeit nur eine Facette der Tätigkeiten des Betriebsinhabers selbst. Um die Arbeitszeit des Firmeninhabers so effizient wie möglich zu nutzen, gilt es, den Arbeitsaufwand für Anfragen und daraus folgende Vorleistungen an den Kunden (Angebot) auf einen angemessenen Umfang zu beschränken.¹ Im folgenden Kapitel 3.5.1 wird dies am Beispiel eines Kleinbetriebes aus dem Bereich der Leiterplattenbestückung dargestellt.

¹ Der Aufwand für eine Angebotserstellung fällt je nach Branche unterschiedlich aus. Während in einigen Gewerken die Leistung in Quadratmeter oder Kubikmeter ausgedrückt und damit sehr schnell ein Angebotspreis ermittelt werden kann, machen bei anderen Gewerken bereits kleinere Anfragen mehrstündige Recherchen erforderlich, um einen angemessenen Preis ermitteln zu können.

3.5.1 Professionelles Anfragemanagement

Ausgangslage im Betrieb

Bei dem untersuchten Betrieb handelt sich um einen Handwerksbetrieb aus dem Großraum Stuttgart, der sich auf die Bestückung von Leiterplatten aller Art und Technologien als auch um die Entflechtung von Schaltplänen und den Aufbau von elektrischen, elektronischen und pneumatischen Schaltungen spezialisiert hat. Aufgrund der Betriebsgröße¹ und der technischen Ausstattung können nur Aufträge bis zu einer bestimmten Größe – hinsichtlich Stückzahl und Größe der zu bestückenden Leiterplatten – angenommen werden. Der Betrieb ist seit vielen Jahren am Markt und arbeitet für in der Branche „anerkannt kritische“ Kunden. Seine größten Wettbewerbsvorteile, Qualität und Lieferservice, basieren im Wesentlichen auf dem persönlichen Einsatz des Betriebsinhabers und dessen Ehefrau. Sie werden unterstützt durch Teilzeit- und Aushilfskräfte.

Kundenanfragen erreichen den Betrieb meist telefonisch oder per Fax. Diese werden zunächst gesammelt und hinsichtlich Qualität und Vollständigkeit der Informationen vorgefiltert. Fehlende Informationen werden telefonisch eingeholt. Eine rechnergestützte Kundendatenbank existiert bisher nicht.

Bei der Erstellung eines Angebots sind folgende Punkte zu berücksichtigen:

- Ist der Auftrag technisch realisierbar (Losgröße, Platinengröße)?
- Wird das Material beigelegt?
- Muss eine Leiterplatte erst entwickelt und hergestellt werden?
- Sind alle benötigten Bauteile hinreichend spezifiziert?
- Gibt es für die Bauteile Vorschriften hinsichtlich eines bestimmten Herstellers? (Vielmals sind Bauteile unterschiedlicher Hersteller nicht kompatibel.)
- Sind bei der Angebotserstellung die Einkaufskonditionen des Kunden zu berücksichtigen?
- Sind die Halbleiterelemente derzeit überhaupt am Markt verfügbar?
- Können die Bauelemente bis zum geforderten Liefertermin noch beschafft werden?

Allein die Klärung der Fragen im Zusammenhang mit den benötigten bzw. zu beschaffenden Bauteilen erfordert neben einem hohen Maß an Fachkenntnis – das im vorliegenden Fall nur beim Betriebsinhaber vorliegt – auch sehr viel Zeit. Für die seriöse Bearbeitung einer durchschnittlichen Anfrage werden im Durchschnitt zwei bis vier Stunden benötigt.

Um diesen zeitaufwändigen Prozess zu rationalisieren, wurden vom Betriebsinhaber Checklisten erarbeitet, die die Angebotserstellung beschleunigen sollen. Strukturierungsmerkmale waren hierbei Größe und Art der Leiterplatte, Anzahl und Typ der Bauelemente, Art ihrer Einbauposition (stehend oder liegend) sowie Rahmenbedingungen wie Einsatzort, Schutzmaßnahmen (Wasser, Staub etc.) oder Prüfanweisungen. Diese Vorarbeiten stellen die Basis für ein einfaches, rechnergestütztes Hilfsinstrument dar, um eine schnelle und nach Möglichkeit vom Inhaber unabhängige Beurteilung einer Anfrage zu ermöglichen.

¹ Dieses Unternehmen beschäftigt zwei feste Mitarbeiter und sechs Teilzeit-Hilfskräfte.

Entwicklung einer PC-gestützten Entscheidungshilfe zur Bewertung von Kundenanfragen

Es galt, eine rechnergestützte Lösung für das Anfragemanagement zu entwickeln. Die technische Voraussetzung sollte möglichst einfach sein, um eine Bedienung nach einer kurzen Einweisung – ohne weitere EDV-spezifischen Vorkenntnisse – zu gewährleisten. Das Bestreben war zusätzlich, eine Lösung zu entwickeln, die sich auf andere Gewerke übertragen lässt und eine problemlose Integration betriebsspezifischer Merkmale in die Abfrage ermöglicht.

Eine technische Lösung ist beispielsweise ein datenbankgestütztes Verfahren, welches betriebswirtschaftliche Grundfunktionalitäten wie Adressverwaltung, Anfragenverwaltung, Auftragsabwicklung und Fakturierung, Mahnwesen – also eine „Small-Business-Lösung“ – beinhaltet. Standardanwendungen sind hierzu für verschiedene Gewerke auf dem Software-Markt erhältlich.¹ Die angebotenen Standardfunktionen erlauben im Allgemeinen eine breite Anwendung. Branchenspezifische Ausprägungen werden dabei pauschal berücksichtigt, eine individuelle Anpassung ist bei diesen Programmen üblicherweise nicht vorgesehen. Das Hinterlegen von eigenen Entscheidungskriterien, wie für die angestrebte Lösung erforderlich, wird von Standardprodukten nicht unterstützt.

Als Alternative zu diesen professionellen, aber wenig flexiblen Systemen, bot sich die Möglichkeit an, auf der Basis eines Tabellenkalkulationsprogramms ein Unterstützungstool für die Bewertung einer Anfrage sehr individuell und leicht anpassbar zu erstellen. Als Basis dienten dabei die vom Inhaber bereits zusammengestellten Checklisten. Diese wurden zusammen mit dem Betriebsinhaber analysiert und vervollständigt. Ziel dabei war es, durch eine strukturierte Anfragenabfrage möglichst alle entscheidungsrelevanten Punkte zu berücksichtigen und die möglichen Antworten schematisch in einen Antwortkatalog aufzunehmen.

Die nachfolgende Darstellung zeigt einen kleinen Ausschnitt aus dieser Bewertungshilfe.

Tabelle 8: Auszug aus Anfragebewertungsbogen

Gesamtbewertung:		Anfrage weiterbearbeiten	
		Antwort	Wertung
Kunde:	Altkunde (A) / Neukunde (N)	N	2
Anfrageart:	schriftlich (s) / mündlich (m)	s	10
Größenklasse:	klein (k), mittel (m), groß (g)	g	2
Entfernung:	in Kilometern	210	3
Unterauftragvergabe zulässig?	ja / nein	ja	4
Losgröße:	Stück	300	8
Liefertermin:	Datum	31.03.2001	5

¹ Zumeist basieren diese Systeme auf der Microsoft Datenbank ACCESS. Die Kosten hierfür belaufen sich für Anwendungen bis drei Benutzer auf knapp 5.000 Euro.

Die Bewertung erfolgt auf der Basis von Erfahrungswerten (auf einer Skala von 1 = schlecht bis 10 = sehr gut), die als Expertenmeinung im Hintergrund abgelegt ist. In der praktischen Handhabung dieses Bewertungsbogens bedeutet dies: je größer die Entfernung des Anfragenden vom Standort des Betriebes, um so weniger Wertungspunkte erhält er. Oder: je näher der gewünschte Liefertermin liegt, desto schlechter die Wertung.

Diese Bewertungsinformationen müssen vom Unternehmer selbst eingetragen werden, da nur er über den notwendige Einblick in die Gepflogenheiten und das Geschäftsgebaren in seinem Marktsegment verfügt. Die Kriterien für die Bewertung wurden zusammen mit dem Inhaber aufgestellt und in einer Bewertungstabelle abgelegt. Nachfolgend wird hierfür ein Beispiel gezeigt.

Tabelle 9: Bewertungstabelle

Kundenart		Anfragenart	
Altkunde	10	schriftlich	10
Neukunde	2	mündlich	4
Betriebsgröße		Entfernung	
klein	1	bis 50	10
mittel	4	bis 100	8
groß	2	bis 150	5
		bis 200	4
		über 200	3

Letztendlich wird auf der Basis der erzielten Punktzahl eine Empfehlung ausgegeben, wie mit der Anfrage weiter zu verfahren ist, z. B.:

- Anfrage weiterbearbeiten
- Anfrage kritisch prüfen
- wenig Aufwand betreiben
- Anfrage verwerfen

Die sich durch den Einsatz des Tools ergebende Vorteile sind:

- Die Anfrage kann von Hilfskräften bearbeitet werden.
- Die Qualität der Anfragen kann besser verglichen werden.
- Veränderungen in der Bewertung können schnell vorgenommen werden.
- Neue Kriterien können jederzeit hinzugefügt werden.

Weitere Anwendungsgebiete

Im Rahmen des Forschungsvorhaben konnten erste Ansätze für ein einfaches Hilfsmittel zur Unterstützung im Anfragemanagement erarbeitet werden. Es hat sich gezeigt, dass hierfür Bedarf vorhanden ist. Der vorgestellte Prototyp erfüllt die Anforderungen hinsichtlich Flexibilität, Einsatzmöglichkeit und einfache individuelle Anpassung – ohne EDV-Fachkenntnisse.

Während der Bearbeitung der Problemstellung hat sich gezeigt, dass das Einsatzgebiet nicht allein auf das Anfragemanagement beschränkt ist. Vielmehr können solche Entscheidungshilfen überall dort eingesetzt werden, wo Expertenwissen für die Entscheidungsfindung unerlässlich ist. Potenzielle Einsatzgebiete könnten somit auch die Auswahl von Fertigungsverfahren (Suche nach einer geeigneten Fügetechnik/Bearbeitungsverfahren), das Tätigkeitsfeld des Qualitätswesens (Anwendungen von Vorschriften, Auswahl eines geeigneten Messverfahrens), Unterstützung bei der Auswahl von Materialien oder Fehlersuchhilfen sein.

Für einen breiteren Einsatz stellt sich die Frage nach der technischen Realisierung einer solchen Entscheidungshilfe. Während im ersten Ansatz ein Tabellenkalkulationsprogramm zur einfachen Anpassung durch den Betriebsinhaber gewählt wurde, sind durchaus auch internetbasierte Lösungen denkbar (Leistungsangebot von Fachverbänden der Handwerksverbände).

3.5.2 Dienstleistungsorientiertes Marketing im Internet

Neben dem Vertrieb, bei dem in der Regel ein direkter Kundenkontakt besteht, existieren noch zahlreiche andere Marketinginstrumente, die jedoch den Kunden nur indirekt ansprechen, z. B. eine Internet-Präsentation der Leistungspalette des Betriebes. Dabei ist es besonders wichtig, sich in die Lage des Betrachters / potenziellen Kunden zu versetzen und ihm seinen möglichen Nutzen aus den angebotenen Leistungen zu kommunizieren. Eine solche dienstleistungsorientierte Internet-Präsentation wird nun beispielhaft vorgestellt.

Ausgangslage im Betrieb

Der Stuckateur-Betrieb mit 16 Beschäftigten besteht seit 1962 und wird seit 1999 in zweiter Generation geleitet. Mit der Übernahme der Geschäftsführung hat unser Projektpartner die betriebliche Leistungspalette erweitert, was sich in der Außenwirkung des Betriebes bisher jedoch noch nicht widerspiegelte. Neben Stammkunden, die ca. 15% der Kunden mit 40% des Gesamtumsatzes ausmachen, hat sich die Firma auf Privatkunden spezialisiert, die ihr Einfamilienhaus sanieren lassen wollen. Für die Zukunft ist geplant, mehr Kunden anzusprechen, die ein Ladengeschäft einrichten wollen.

Das Einzugsgebiet der Firma liegt in der Region Emmendingen-Freiburg, in der ca. 70 Innungsbetriebe ansässig sind. Die Preise werden nach Aussage des Firmenleiters gedrückt. Wegen des Preisniveaus bewertete er die Geschäftslage für 1999 und 2000 als eher schlecht. Seit etwa drei Jahren verlief die Gewinnentwicklung negativ, obwohl der Umsatz im Jahr 2000 gestiegen und die Auftragslage stabil geblieben ist.

Die wichtigsten Wettbewerber sind Stuckateur-Betriebe und (verstärkt seit 1.4.98) Malerbetriebe mit ca. 40-70 Beschäftigten in der Region Freiburg, die ihre Leistungen vielfach zu Niedrigpreisen anbieten. Abgesehen von den Preisunterschieden bestünden – nach erster Selbsteinschätzung des Betriebsleiters – keine gravierenden Unterschiede gegenüber den Wettbewerbern.

Im Rahmen der Projektarbeit kristallisierte sich heraus, dass sich die Firma durch ein überdurchschnittlich breites Leistungsspektrum auszeichnet, was allerdings für den Kunden nicht

sichtbar wurde. Daraus ergaben sich drei wesentliche Ansatzpunkte für die weitere Projektarbeit: Erstens mussten das Dienstleistungsspektrum und die Alleinstellungsmerkmale herausgearbeitet werden. Daraus konnte die systematische Ausprägung eines markanten Firmenprofils entwickelt werden, welches schließlich als Basis für eine Internet-Präsentation dient.

Dienstleistungsspektrum aufzeigen

Das Leistungsspektrum umfasst zu

- 50 % Renovierungen (seit 1970 im Angebot)
- 30 % Komplettangebote bei Renovierung (seit 1996 im Angebot)
- 10 % Neubau (seit 1962 im Angebot)
- 2 % Mauerwerk trockenlegungen (seit 1998 im Angebot)
- 8 % sonstiges.

Die Firma möchte ihre Angebotspalette in Zukunft erweitern. Ein erster Schritt in diese Richtung ist das Angebot der seit 1998 aufgenommenen und durchaus ausbaufähigen Spezialleistung der Mauerwerk trockenlegung. Sie funktioniert mit Hilfe einer elektronisch-physikalischen Entsalzung und Trocknung auf der Basis von osmotischen Reaktionen. In dieses Leistungssegment setzt der Firmenleiter momentan die größte Erwartung. Er sieht auch die Möglichkeit, über diese Leistung Kunden an sich zu binden. Weiterhin werden verstärkt komplette Bauleistungen im Rahmen einer Bauhandwerkskooperation erbracht.

Eine andere Richtung, in die das Unternehmen stärker gehen will, ist die Inneneinrichtung und der Innenausbau. Mit seinem neuen Produkt wurde bereits der Wohn & Bau Innovationspreis 1998 gewonnen. Hierbei handelt es sich um individuell gefertigte, flexible, leicht auf- und abbaubare Regalsysteme aus Gipskartonplatten. Sie sind besonders gut für Messestände, Ladengeschäfte u. ä. geeignet. Weiterhin werden Häuser komplett im Trockenbau angeboten.

Die Leistungen des Betriebs können strukturiert in folgenden fünf Bereichen zusammengefasst werden:

- Ausbau
- Regalsysteme
- Trockenlegung
- Sanierung/Renovierung
- Innenausbau

Nun galt es, innerhalb der Einzelbereiche die für Kunden interessanten Fakten zusammenzustellen und zu beschreiben. Die Leistungen wurden dabei als mögliche Aufgabenstellung aus Sicht eines Kunden dargestellt. Individuelle Kundenwünsche können mit der Firma nach Kontaktaufnahme besprochen werden. Hierzu wurde ein Formular eingerichtet, das verschiedene Informationen anbietet und per E-Mail eine erste Kontaktaufnahme ermöglicht.

Erarbeitung einer dienstleistungsorientierten Internet-Präsentation

Mit einer Werbeagentur konnte nun im Rahmen des Projektes ein Internet-Auftritt erstellt werden. Ziel der Internet-Präsens ist, die Dienstleistungskompetenz der Projekt-Firma einem breiteren Markt bekannt zu machen und Kunden schon beim ersten Kontakt über Internet die Leistungspalette des Unternehmens zu veröffentlichen.

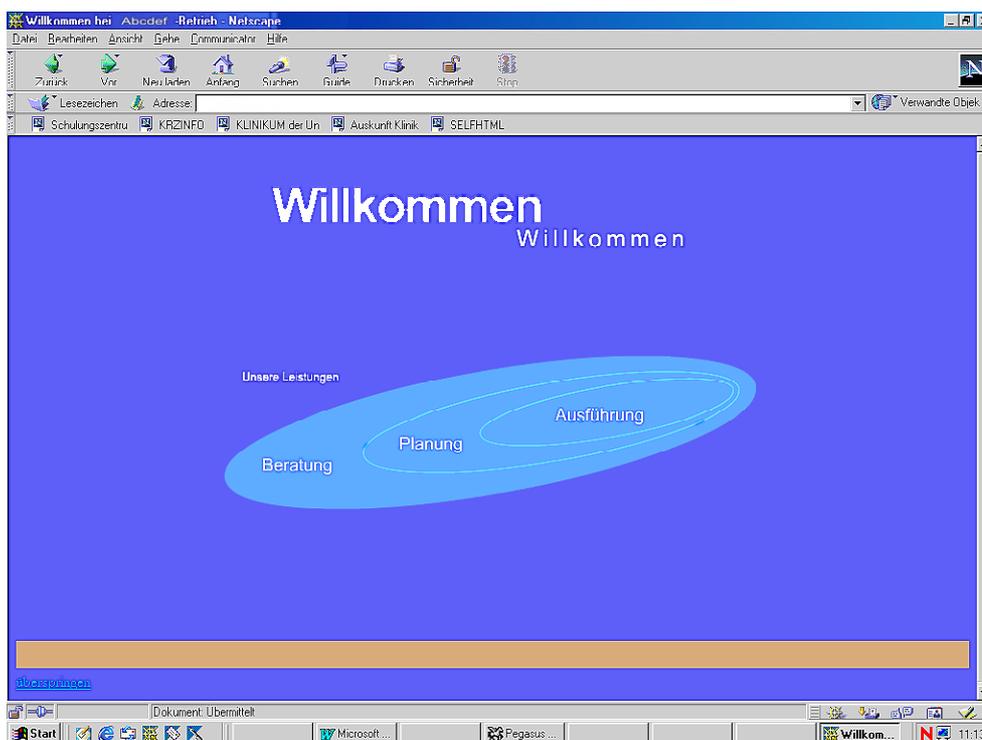
Wichtig bei dieser Arbeit war, nicht nur die klassischen Stuckateur- und Gipserarbeiten, sondern auch die umfangreiche Leistungspalette mit den herausgearbeiteten Alleinstellungsmerkmalen dem Kunden zu präsentieren. Dazu zählen das Raumteilsystem, die Verkaufsrepräsentanz eines Fertighaussystems und das Angebot von Trockenlegungen im Rahmen eines Franchise-Systems.

Wichtig war zusätzlich die Botschaft, dass die Leistung der Firma neben den eigentlichen auszuführenden Tätigkeiten die Beratung und Planung der Arbeiten nach kundenindividuellen Wünschen einschließt, sowie die Dienstleistung als Koordinator aller zum Einsatz kommender Gewerke. Der Vorteil für den Kunden, „alles aus einer Hand“ von einem kompetenten Handwerksunternehmen zu erhalten, sollte die Marketingaussage sein.

In erster Linie sollte dieses Medium über das breite Angebot der Firma informieren, Interesse und Bedarf nach weiteren Informationen wecken.

Im Folgenden werden Auszüge aus dem Internet-Auftritt dargestellt. Er beginnt mit der Willkommens-Seite, auf der insbesondere die Mehrwertleistungen Beratung, Planung und Ausführung hervorgehoben werden.

Abbildung 27: Willkommenseite



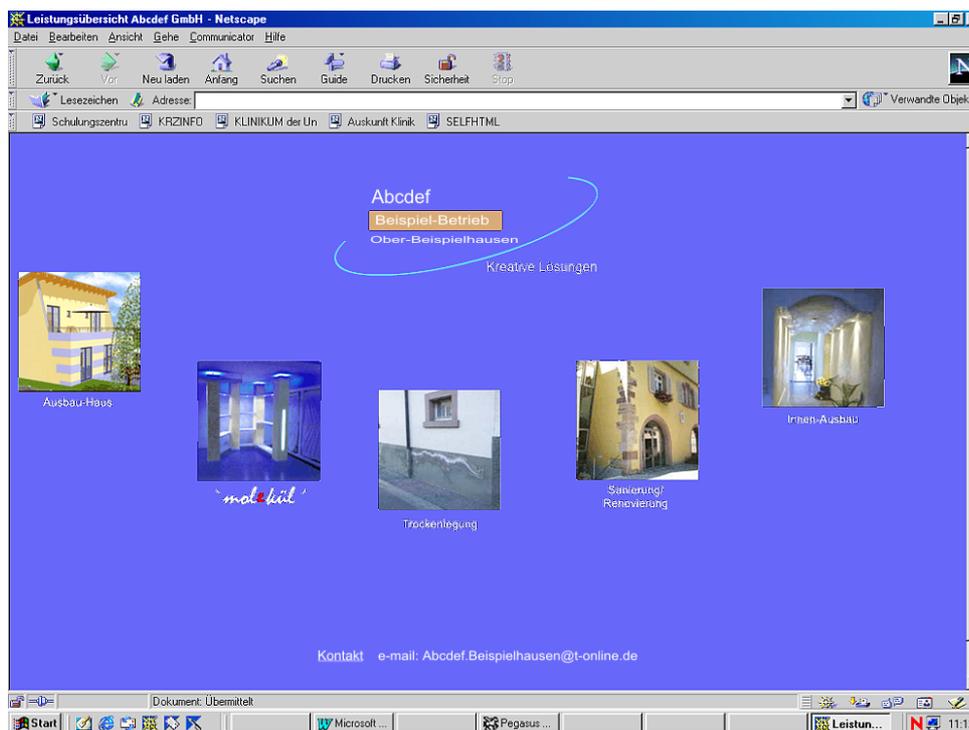
Nach der Willkommenseite folgt eine Übersicht mit den fünf Schwerpunkten:

- Ausbau-Haus
- Raumteilsystem *molekül*
- Trockenlegung
- Sanierung/Renovierung
- Innen-Ausbau

Damit war die Grundlage für eine übersichtliche Präsentation der Leistungen im Internet gelegt.

Die mit Bild und Text ausgeführten Leistungen führen als Link zu weiteren Informationen im Detail. Alle HTML-Seiten sind über eine Navigationsleiste direkt aufzurufen. Der Besucher weiß jederzeit, wo er sich befindet.

Abbildung 28: Übersicht



Unter dem Schlagwort *Ausbau-Haus* werden Informationen für bauwillige Interessenten angeboten:

- Unter der Seite *SECU-Haus* präsentiert sich das Handwerksunternehmen als Franchise-Partner von SECU und bietet das schlüsselfertige Ausbau-Haus mit allen handwerklichen Ausbaugewerken an. Wichtig war die Aussage, dass die Koordination aller Gewerke als besonderer Kundenservice der Firma angeboten wird. Kundenvorteil ist, die Firma als Ansprechpartner für alle Arbeiten zu haben.

- Es werden auf den Seiten *Planung, Ausbau und Ausführung* Hinweise und Besonderheiten erläutert, die das Ausbau-Haus SECU auszeichnen.
- Auf der Seite *Vorteile* unterstützt eine Übersicht finanzieller und ideeller Aussagen die Entscheidungsfindung für einen Bauwilligen.
- Die *Kontaktseite* bietet die Möglichkeit, weitere Informationen, Rückruf oder Prospektunterlagen anzufordern.

Auch die Eigenentwicklung des Raumteilsystems *molekül*, das 1999 mit dem Förderpreis „Innovatives Handwerk“ (Sonderpreis für Gestaltung und Design) ausgezeichnet wurde, wird mit aussagekräftigen Bildern dargestellt. So wird auf den Seiten *Regalsysteme und Gestaltungsideen* auf die unerschöpfliche Vielfalt und Einsatzmöglichkeit des *molekül-Systems* hingewiesen.

Die Mauerwerksentfeuchtung mit dem patentierten System *Matrolan* wird im Bereich Trockenlegung beschrieben. Es wird auf der Seite *Analyse* dargestellt, wie feuchte Stellen entstehen, wie der Grad der Durchfeuchtung oder Pilzbefall untersucht und analysiert wird. Auf der Seite *Lösung* wird die dauerhafte Beseitigung der Feuchte im Mauerwerk beschrieben. Über die *Kontaktseite* sind wieder entsprechende Informationen abrufbar.

Auf den Seiten *Sanierung und Renovierung* werden Beispiele moderner Sanierungs- und Renovierungsarbeiten beschrieben. Die Berücksichtigung geltenden Baurechts und der Einsatz moderner Materialien sind Fakten, auf die auf diesen Seiten besonders hingewiesen wird.

Auch beim Innenausbau kann eine Nutzungsänderung oder Modernisierung der Ausschlag für eine Beauftragung sein. Besonders werden hier die großen Erfahrungen des Unternehmens in der Umgestaltung in eine zeitgemäße Raumgestaltung hervorgehoben. Kreativität und die Berücksichtigung neuer Materialien können das Wohlbefinden und die Wohnqualität erheblich steigern. Darauf wird auf den Seiten *Gestaltungsideen und Wohnstile* aufmerksam gemacht.

Über ein gesondertes Formular wird eine anwenderfreundliche Kontaktaufnahme ermöglicht. Es können unter Nutzung vorgegebener Buttons Informationsmaterial und Prospekte angefordert sowie ein Rückruf oder eine schriftliche Kontaktaufnahme erbeten werden.

Fazit

Im Rahmen des Projektes „Stärkung der Dienstleistungskompetenz des Handwerks“ wurde am Beispiel dieses Stuckateur-Betriebs deutlich, wie wichtig eine strukturierte Aufstellung des Dienstleistungsspektrums und die zeitgemäße Präsentation für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens sein kann.

Mit der Einrichtung der präsentierten Homepage wurde eine Basis für die bewusste Nutzung des Internets als Marketinginstrument geschaffen. In erster Linie soll dieses Medium über das breite Angebot der Firma informieren, Interesse und Bedarf nach weiteren Informationen wecken.

Mit der Veröffentlichung dieser Seiten im Netz wurde dem Projekt-Betrieb von der Werbeagentur empfohlen, die Attraktivität der Homepage durch ständige Aktualisierung der Seiten „lebendig“ zu halten. Hierzu gehören etwa wichtige Kundeninformationen, eventuell neue gesetzliche Vorgaben in den angebotenen Leistungsbereichen, Hinweise auf öffentliche Förderungen und Zuschüsse. Auch öffentliche Auszeichnungen, die die Firma erhalten hat, könnten auf die besondere Leistungsfähigkeit des Unternehmens aufmerksam machen.

3.5.3 Entwicklung einer Marketingstrategie im Rahmen einer Dienstleistungsstrategie

Die wenigsten Handwerksbetriebe können eine umfassende, auf mehrere Jahre angelegte und schriftlich fixierte Marketingstrategie vorweisen. Wie sie erarbeitet werden kann und was sie enthalten sollte, ist dem folgenden Betriebsbeispiel zu entnehmen.

Ausgangslage im Betrieb

Der Familienbetrieb mit 39 Beschäftigten wurde 1964 gegründet und ist in den Gewerken Gas-, Wasserinstallation, Klempnerei und Heizungsbau in die Handwerksrolle und als Einzelhandel (Sanitärtechnik) bei der Industrie- und Handelskammer eingetragen. Die Umsatzergebnisse fielen 1998 auf die Bereiche Sanitär-Installation (40%), Sanitär-Service (30%), Blechprofile für Dächer (20%) und Heizungsinstallation (10%).

Die Firma hat ihr Tätigkeitsfeld im Umkreis von zehn Kilometern einer baden-württembergischen Großstadt. Die derzeitige sowie die zukünftige Geschäftslage wird als „gut“ bewertet, weil sich die Auftragslage von Jahr zu Jahr verbessert. Die Firma deckt seit 1964 einen Großteil ihres Umsatzes (48%) durch eine Wohnungsbaugesellschaft. Weitere langjährige Kunden sind Eigentümer von Mehr-, Einfamilienhäusern und Eigentumswohnungen sowie Mieter. Nur 2% des Umsatzes machen gewerbliche Kunden aus. Als weitere Zielgruppen werden Ärzte, Gastronomen, Senioren- und Pflegeheime angesprochen. Plan ist, noch weitere Wohnungsbaugesellschaften zu gewinnen.

Die Kunden werden einerseits durch Direkt-Mailing gewonnen. Andererseits akquiriert jeder Mitarbeiter in seinem Umfeld (Familie, Nachbarschaft, Freundeskreis). Viele Aufträge ergeben sich durch Empfehlung. Die Kunden schätzen besonders die Zuverlässigkeit, Schnelligkeit, Freundlichkeit und die gute und ausführliche Beratung.

Regelmäßig wurden folgende Marketingaktivitäten verfolgt, deren Kosten in den letzten Jahren ca. 1% vom Umsatz ausmachten:

- Messeaktivitäten zur Imagepflege
- Internet-Präsentation
- Anzeigen in lokalen Tageszeitungen
- Werbegeschenke
- Werbebriefe
- Fahrzeugbeschriftung
- Außenwerbung auf Baustellen

Im Vergleich zu den Mitbewerbern sieht der untersuchte Betrieb seine größte Stärke in der Kreativität („Ideenwerkstatt“). Das zeigt sich auch darin, dass schon mehrfach Ideen von Wettbewerbern nachgeahmt wurden. Die größte Schwachstelle wird in der unsystematischen Durchführung von Aktivitäten ohne deren nachträgliche Erfolgskontrolle gesehen. Dementsprechend ist der Arbeitsstil des Betriebsleiters mehr von Spontanität als von planmäßigem Vorgehen geprägt.

Die Betriebsanalyse ergab folgende Schwachpunkte:

- Keine professionellen Verkaufsgespräche
- Unsystematisches Beschwerdemanagement
- Zielgruppenorientierte Angebote fehlen
- Unsystematische Durchführung der Marketingaktivitäten
- Keine Erfolgskontrolle der Marketingaktivitäten

Als Konsequenz daraus wurde ein zweistufiges Vorgehen im Rahmen des Projektes beschlossen: Erstens sollten Grundlagen zur Verbesserung der Dienstleistungsorientierung der Mitarbeiter geschaffen und zweitens eine Marketingstrategie entwickelt werden.

Verbesserung der Dienstleistungsorientierung

Auf dem Markt sind die Produkte der Mitbewerber immer ähnlicher. Um sich zu unterscheiden und Wettbewerbsvorteile zu sichern, sind Serviceleistungen gefragt, die den Kunden zusätzlichen Nutzen bringen. Der Erfolg der Unternehmen wird in Zukunft zunehmend von der Qualität und dem Innovationsgrad der Dienstleistungen abhängen.

Mit der Bedeutung und Entwicklung der Dienstleistungen für die Unternehmen hat sich zuerst das Dienstleistungsmarketing beschäftigt. Die Dienstleistungen wurden bestimmender Teil der Marketingstrategien. Da nun die Dienstleistungen als Erfolgsfaktoren immer wichtiger waren, wurde das fehlende Dienstleistungsproduktions- und Dienstleistungsmanagement-Know-how sichtbar. Auch im Handwerks-Markt sind die Produkte der Mitbewerber immer ähnlicher. Die Firma hat dies bereits in der Vergangenheit erkannt und, um sich zu unterscheiden und Wettbewerbsvorteile zu sichern, Serviceleistungen gestaltet, die den Kunden zusätzlichen Nutzen bringen. Das geschah in der Vergangenheit eher intuitiv und wurde auch so im Marketingbereich mit den Kunden kommuniziert.

Mit dem Begriff Marketing verbinden wir alle Aktivitäten des Unternehmens, die zu Aufträgen führen. Im Rahmen der Marketing-Analyse wurde ein Arbeitsansatz „Dienstleistungs-Marketing“ für die Firma erarbeitet. Ziel dieses Arbeitsansatzes war es, das Handwerksunternehmen auf die bewusste Gestaltung von Leistungsbündeln aus Sachleistung und Dienstleistung auszurichten. Damit wird ein kontinuierlicher Verbesserungs-Prozess (kVP) in der kundenorientierten Dienstleistungserbringung eingeleitet, der von allen Mitarbeitern verstanden und unterstützt werden soll. Damit hatte dieser Beratungsprozess zwei Nutzenkategorien:

- 1 Unterstützung des Führungskreises in der Entwicklung einer Marketingstrategie und Systematisierung der daraus folgenden Marketingaktivitäten und Erfolgskontrolle.

2 Bewusste Auseinandersetzung aller Mitarbeiter mit der zukünftigen Bedeutung der Dienstleistungsanteile für die erfolgreiche Entwicklung der Firma.

Dienstleistungsarten im Unternehmensalltag

Dienstleistungen, die der Technische Kundendienst erbringt

und die der Kunde direkt wahrnimmt; z. B. Reparaturen oder der Einbau von Heißwassergegeräten. Für diese Dienstleistungen werden in der Regel Stundensätze berechnet.

Dienstleistungen, die der Kunde ohne Berechnung erhält,

werden im Rahmen des Verkaufs erbracht, zum Beispiel Angebote oder Beratungen oder eine Hot-Line, die für den Kunden bei aktuellen Problemen die erste Anlaufstelle ist. Es können aber auch Kulanz-Dienstleistungen sein: Kulanz erhöht die Kundenbindung.

Dienstleistungen, die innerhalb des Unternehmens stattfinden

und die die Voraussetzung dafür schaffen, dass die Kunden gut bedient werden können, z. B. bei der Terminplanung oder beim Innendienst, der die Angebote ausarbeitet oder die Stundenzettel auswertet. Diese Dienstleistungen nimmt der Kunde oft nur indirekt wahr – aber sie sind vielfach entscheidend für den Ablauf der Arbeit beim Kunden.

Dienstleistungen, die zwischen dem Unternehmen und seinen Zulieferern stattfinden.

Das kann die Eilabwicklung einer Ersatzteilbestellung sein – das kann aber auch eine Systemunterstützung für einen gesamten Geschäftsbereich sein. Wenn sich der Handwerksbetrieb etwa entschließt, mit einer Firma zusammenzuarbeiten, die ein Vertriebssystem für neue Bäder entwickelt hat, nimmt er Dienstleistungen in Anspruch, die für seinen Geschäftserfolg entscheidend sind.

Analyse der Dienstleistungserbringung

Um das Dienstleistungspotenzial des untersuchten Betriebs zu ermitteln, wurde gemeinsam mit ausgewählten Mitarbeitern eine Tabelle erstellt. Berücksichtigt wurden die Pre-Sales-, Installations- und Post-Sales-Phase.

Tabelle 10: Analyse der Dienstleistungserbringung

Art der Dienstleistung	Kundennutzen	berechnet	Nicht berechnet	Nutzen dem Kunden bekannt?
Ausstellung	Produkte präsentieren Anregungen/Neue Ideen Alternativen aufzeigen		X	X?
Beratung/Information	Alternativen aufzeigen Entscheidungshilfe geben Sicherheit vermitteln		X	X?

Art der Dienstleistung	Kundennutzen	berechnet	Nicht berechnet	Nutzen dem Kunden bekannt?
Angebot	Preis/Preisvergleich technische Planung Arbeitsaufwand Preisgrenze sichtbar? Produktmarken Firmendarstellung <i>Arbeitsgrundsätze - fehlen</i>		X	X
Preisgespräch (Verhandlung)	Klärung letzter Fragen <ul style="list-style-type: none"> • Qualität erklären • Seriosität 		X	X
Vermittlung der Finanzierung	erhöht den finanziellen Spielraum		X	X
Auftrag/Auftragsbestätigung Terminplanung	fester Termin			
Gestaltungsvorschläge 1. Grundrissaufnahme 2. Planung Koordination von Handwerkern	Auswahl		X	X
Koordination von Fremdgewerken	Zeitersparnis Bequemlichkeit Sicherheit		X	X
Arbeitsvorbereitung (abdecken) Abfallentsorgung (Verpackungsmaterial) Möbelrücken	Bequemlichkeit		X	X
Arbeit ausführen	Sicherheit durch fachgerechte Installation	X		X
Arbeitsabschluss aufräumen wischen Entsorgen von Abfällen und Verpackungsmaterialien	Bequemlichkeit, Sauberkeit		X	X
Einweisung/Erklärung	Richtige Handhabung, Längere Lebensdauer		X	
Arbeitsbestätigung schreiben/unterschreiben	Klare Übersicht über Kosten und Leistung		X	
Rechnung vorbereiten	Evtl. Einhaltung von Sonderpreisen		X	
Rechnung schreiben	Wichtige Unterlage bei Neubestellung und evtl. Reklamationen		X	X
Rechnungsadresse / Kundeninformation	Unterlage für Marketing Kunde erfährt Angebote und Neuigkeiten		X	

X = Der Nutzen ist dem Kunden bekannt.

X? = Der Nutzen ist dem Kunden nur teilweise bekannt.

Im Analyseprozess ergab sich ein traditioneller Umgang mit den Dienstleistungsanteilen in den betrieblichen Leistungsbündeln: Dienstleistung wird als wenig gestaltbar erlebt, sie ist kaum dokumentiert, wird in Prospekten oder im Verkaufsraum wenig visualisiert. Sie findet sich, wenn überhaupt, sehr allgemein in den Anzeigen und Mailing-Aktionen des Unternehmens. In den Angeboten reduziert sich ihre Darstellung auf die Angabe der Höhe des Stundenverrechnungssatzes.

Dienstleistungen werden nicht bewusst in den Erbringungsprozessen gestaltet, sondern entwickeln sich spontan. Ein Prozessdenken oder eine bewusste Prozesserschaffung, eine kundenzentrierte Prozessbetrachtung, die die Erbringung und Inszenierung der Dienstleistung optimiert, steht erst am Anfang. Die Mitarbeiter erleben in ihrem Alltag den Kunden eher als Störung denn als Prozesspartner. Damit ist die Wahrnehmung kundenorientierter Dienstleistungsbedürfnisse kaum möglich.

Vorgehensweise bei der Entwicklung einer Dienstleistungsstrategie

Dienstleistungen werden immer wieder als „kreative Neuentwicklungen“ betrieben, mit denen man dem Kunden „dies und jenes offeriert“, nur um sich vom Wettbewerb zu unterscheiden. Mit dem Ergebnis, dass der Kunde gerne dies wahrnimmt, aber ohne es berechnen zu bekommen. Diese Erfahrung hat in den letzten Jahren dazu geführt, dass die Mitarbeiter Dienstleistungsthemen zum Teil eher skeptisch betrachten. Dienstleistungspotenziale von Zulieferern werden zu wenig langfristig in die Marketingstrategie eingebunden und in der Wertschöpfungskette zum Kunden ertragssichernd genutzt. Die folgende Abbildung macht deutlich, welche Punkte bei der Entwicklung einer Dienstleistungsstrategie berücksichtigt werden müssen.

Ausgehend von der Orientierung an den Kundenbedürfnissen nutzt das Handwerksunternehmen bereits die Möglichkeit der telefonischen Kundenbefragung nach Auftragsabwicklung. Die Ergebnisse dieser Befragung sollten regelmäßig mit den Mitarbeitern in den Teamsitzungen besprochen werden.

Bei diesen Kundenkontakten kann auch ein spezielles Augenmerk auf die Entwicklung neuer Dienstleistungen mit dem Kunden gelegt werden. Sind die Bedürfnisse genau bekannt, kann das Dienstleistungsangebot auch auf die entsprechende Zielgruppe ausgerichtet werden. Um diese Punkte erfüllen zu können, sollte die Wahrnehmung der Mitarbeiter entsprechend geschult und das Dienstleistungswissen der Mitarbeiter systematisch genutzt werden (die Mitarbeiter sollten wissen, dass das Unternehmen auf ihr Wissen Wert legt). Durch gemeinsame Teamsitzungen wird das Teamdenken und die Identifikation mit der Firma verstärkt. Das Erlernen einer neuen Sichtweise ist ein weiterer Schritt zur Verbesserung des internen Kunden-Lieferanten-Verhältnisses. Hierbei wird den Mitarbeitern bewusst, dass auch intern (zwischen den Mitarbeitern) sowie extern den Zulieferern gegenüber ein Kunden-Lieferanten-Verhältnis besteht. Ausführlicher wird dies noch in Abbildung 30 über die Dienstleistungssysteme verdeutlicht.

Abbildung 29: Servcheck Dienstleistungsstrategie

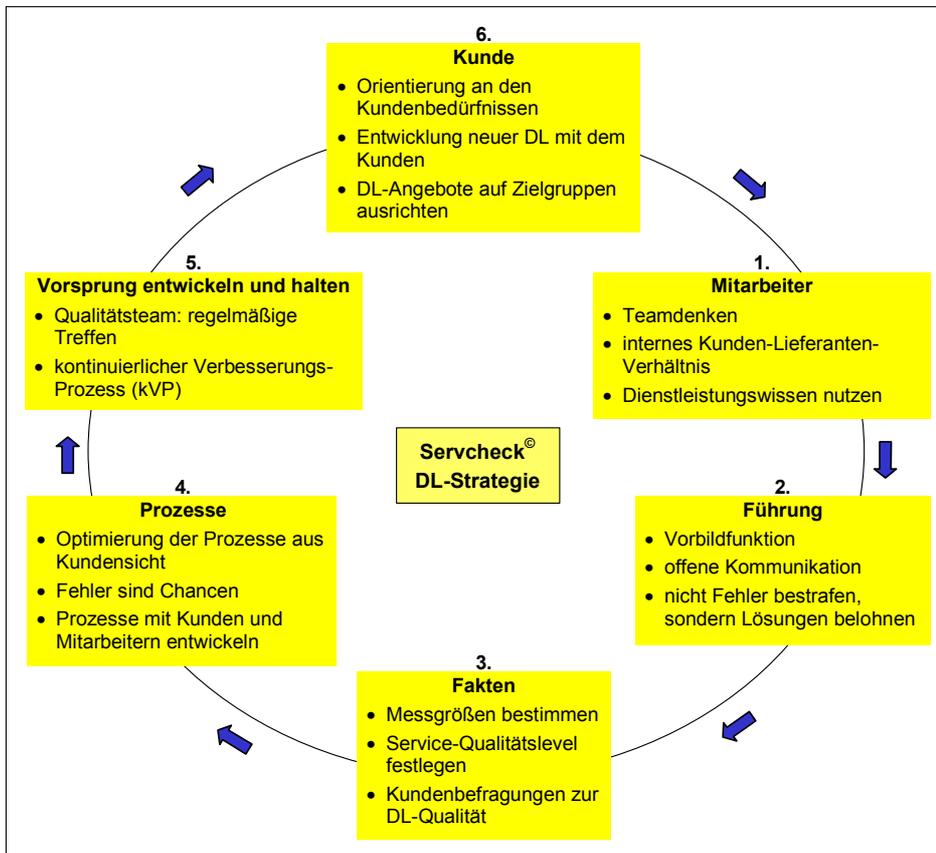
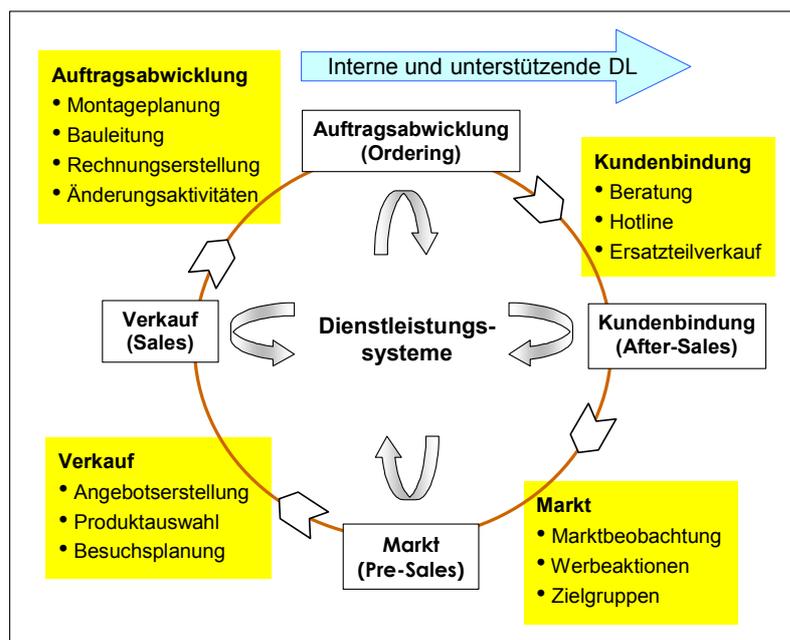


Abbildung 30: Dienstleistungssysteme



Ein Baustein des Unternehmenserfolges liegt in der Art der Unternehmensführung. Hierbei spielen Vorbildfunktion und die Art der Kommunikation eine entscheidende Rolle.

Veränderungen können nur an bestimmten „Größen“ bzw. Fakten gemessen werden. Hierfür sind Messgrößen zu bestimmen. Zum Beispiel wird für die Servicequalität ein entsprechender Maßstab formuliert. Guter Service ist:

- Sofortiges Melden am Telefon (wie oft darf das Telefon klingeln?)
- Kundenorientierte Beratung (exakte Auskunft zu Machbarem und Nichtmachbarem)
- Konkrete vorherige Preisabsprache und Einhaltung von Kostenvoranschlägen
- Ein aufgeräumt und sauber hinterlassener Arbeitsplatz

Guter Service macht sich bemerkbar durch:

- Weniger Reklamationen
- Weniger Doppelanfahrten
- Hoher Stammkundenanteil

Eine spezielle Möglichkeit, Veränderungsansätze im Ablauf der Geschäftstätigkeit zu erkennen, bietet die genaue Betrachtung der einzelnen Prozesse. Gerade die „eingeschliffenen“ Prozesse des Geschäftsalltags werden von den Mitarbeitern oft nicht mehr als Fehlerquelle wahrgenommen. Hier empfiehlt es sich, die einzelnen Prozesse aufzuschlüsseln und unter den Gesichtspunkten der Optimierung zu betrachten (z.B.: An welchen Stellen der Prozesskette entsteht Kundenkontakt? Welche Prozesse nimmt der Kunde wahr?)

Da es sich bei der Entwicklung einer Dienstleistungsstrategie um einen Regelkreislauf handelt, ist es sinnvoll, auch hier die Mitarbeiter kontinuierlich einzubinden (kVP). Dies kann in Form eines Qualitätsteams erfolgen. Hier können Vertreter aus dem gesamten Prozess (Monteure, Innendienst, Meister) entsprechende Qualitätskriterien entwickeln und den anderen Mitarbeitern in den Teamsitzungen präsentieren. Der „Qualitätskreis“ ist dann auch Ansprechpartner für Kritik und Anregungen.

Dies erscheint zunächst im Alltag als eine sehr zeitintensive, einschneidende Maßnahme. Doch durch das entstehende Dienstleistungs-Know-how werden die internen Dienstleistungen des Unternehmens optimiert, was auch Kostenersparnis bedeutet. Die Prozesse werden auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtet als Optimierung der Dienstleistung für den Kunden.

Visualisierung von Dienstleistungen

Um Dienstleistungen kommunizieren zu können, sollten die entsprechenden Dienstleistungen nach Verkaufsnutzen (VN), der unseren Verkauf unterstützt, den wir aber nicht berechnen können, und Kundennutzen (KN), den wir möglicherweise berechnen können, unterschieden werden.

Das Interesse an Dienstleistungen kann in den einzelnen Kundengruppen unterschiedlich sein. Deshalb kann dort für gleiche Dienstleistungen mit dem gleichen Kundennutzen (KN) eine unterschiedliche Preisbereitschaft vorhanden sein.

Schritt 1: Bewertung des Nutzens der Dienstleistung nach Verkaufsnutzen (VN) oder Kundennutzen (KN)

- Nutzen in der Angebotsphase
 - (VN) Erfasst schneller das Kundenproblem
 - (VN) Informiert umfassend über Lösungsmöglichkeiten
 - (VN) Befriedigt das Sicherheitsbedürfnis hinsichtlich der Kaufentscheidung
 - (VN) Macht den Wert von Zusatznutzen erfahrbar
 - (KN) Optimiert die Finanzierung
- Nutzen in der Durchführung
 - (KN) Reduziert den Aufwand für den Kunden
 - (KN) Verkürzt Montagezeiten
 - (VN) Erhöht die Termintreue
 - (VN) Verbessert die Dienstleistungsqualität
- Nutzen nach der Erbringung
 - (KN) Erhöhung des Gebrauchswertes
 - (KN) Verbesserung der Produktivität
 - (KN) Reduzierung der Erstellungskosten
 - (KN) Erhöht die Bequemlichkeit
 - (KN) Steigert die Repräsentation
 - (KN) Verbessert die Sicherheit
 - (KN) Nutzt auch in veränderten Situationen
- Nutzen im weiteren Verlauf
 - (KN) Sichert die Funktion
 - (KN) Sichert die Bequemlichkeit
 - (KN) Erhält den Wert
 - (VN) Macht rechtzeitig Ersatzbedarf kalkulierbar

Schritt 2: Tabelle 11: Bewertung der verschiedenen Kundengruppen

Kundengruppen	Nutzen-Kategorie (Nutzen aus der Sicht des Kunden)	Nutzen- visualisierung	Preisbereitschaft für Dienstleistungen	Kommunikations- bereitschaft für Dienstleistungen
Smart-Shopper	niedriger Preis	Schnäppchengefühl Sonderangebot Fabrikverkauf Ausverkauf Internet	niedrig	niedrig
Mehrwertkäufer	niedriger Preis und Zusatznutzen	Reduziert den Auf- wand für den Kunden verkürzte Montage- zeiten erhöht die Termin- treue	gering erwartet Dienstleis- tungen als Zugabe	Visualisierung des Zusatznutzens beein- flusst Kaufentschei- dung
Beziehungskäufer	langfristige zuverlässige Geschäftsbeziehung Wertbewusstsein	Sichert die Funktion Sichert die Bequem- lichkeit erhält den Wert	hoch, z. B. für After-Sales- Dienstleistungen	hoch Vertrauenskategorien
Sicherheits- und Komfortkäufer	Alles aus einer Hand Bequemlichkeit Komfort Luxus	erhöht die Bequem- lichkeit steigert die Reprä- sentation verbessert die Si- cherheit	hoch	hoch

Schritt 3: Auswahl der Dienstleistungen, die visualisiert werden sollen.

- Die Auswahl erfolgt aus den unter *Schritt 1* genannten Phasen.

Schritt 4: Auswahl des Visualisierungsortes

- Prospekt
- Ausstellungsraum
- Internetauftritt
- Messesstand

Schritt 5: Gestaltungskonzept der Visualisierung

- Beschreibung (Text)
- Bildhafte Darstellung (Fotos aus dem Erbringungsprozess)
- Symbolische Darstellung (Piktogramme)
- Modellhafte Inszenierung (Playmobil-Figuren in Dienstleistungsszenen)
- Assoziationen (ruhig schlafen = Sicherheit)

- Darstellung in „Spuren“ (Pläne, Notizen, Dankschreiben)
- Darstellung in Ablaufdiagrammen (Blue-Prints)
- Darstellung in Ergebnisversprechen

Abschließend folgen Empfehlungen für die Visualisierung von Dienstleistungen am Beispiel eines Komplettbades auf einer Regionalmesse für die Zielgruppe *Sicherheits- und Komfortkäufer* durch Prospekte und Standgestaltung:

Prospekte

- Verkaufsnutzen (VN) und Kundennutzen (KN) werden gleichermaßen dargestellt
- Beschreibung (Text)
- Bildhafte Darstellung (Fotos von der Lieferung und Montage)
- Assoziationen (der Kunde ist im Urlaub und zu Hause erfolgt der Umbau)
- Darstellung in Ergebnisversprechen („Sie kommen aus dem Urlaub und haben ein neues Wunschbad“).

Gestaltung des Messestandes

- Nur Darstellung des KN (VN wird im persönlichen Gespräch vermittelt)
- Bildhafte Darstellung (Fotos aus dem Erbringungsprozess)
- Symbolische Darstellung (Piktogramme)
- Assoziationen (Umbau zu Hause, während der Kunde im Urlaub ist)
- Modellhafte Inszenierung (Inszenierung eines alten Bades, in der Mitte Bildschirm mit 3D-Animation Planung und 3D-Bild des neuen Bades)
- Darstellung in „Spuren“ (Pläne, Notizen, Dankschreiben)
- Darstellung in Ablaufdiagrammen (Blue-Prints)

Einbindung von Mitarbeitern in bestimmte Projektgruppen

Zur besseren Einbindung der Mitarbeiter in den betrieblichen Prozess wird verabredet, einmal wöchentlich eine kurze Mitarbeiterbesprechung stattfinden zu lassen, z.B. jeden Mittwoch zwischen 7:00 und 8:00 Uhr. Dieser Zeitpunkt stört den allgemeinen Betriebsablauf am wenigsten und untergräbt nicht die Motivation der Mitarbeiter, wie dies möglicherweise bei einem Treffen am Freitagnachmittag nach der offiziellen Arbeitszeit der Fall wäre. In den Teamsitzungen wird festgelegt:

- Zeitpunkt der nächsten Teamsitzung
- Tagesordnung
- Wer ist verantwortlich für die Vorbereitung und Leitung der nächsten Teamsitzung?

Um die Teamsitzung möglichst effizient zu gestalten, könnten auf einem vorbereiteten Flip-Chart folgende Punkte notiert werden.

Tagesordnung:

Themen	Reihenfolge	Dauer
.....

(Reihenfolge nach Dringlichkeit)

Tätigkeitskatalog:

Tätigkeit	Wer?	Bis wann?
.....

Die Teamsitzungen bieten darüber hinaus die Chance, Mitarbeiter unmittelbar am Prozess der betrieblichen Dienstleistungsentwicklung teilhaben zu lassen und ermöglichen ihnen, Arbeitsabläufe mitzugestalten. Dadurch werden die gemeinsame Anstrengung und Leistungsbereitschaft gefördert und gegenseitiger Respekt und Verständnis füreinander ermöglicht (z. B. Strukturieren des Lagers oder Projektgruppe Einweihungsfeier).

Entwicklung einer Marketingstrategie

Auf Basis der vorangegangenen Projektarbeit konnte nun die Entwicklung einer Marketingstrategie mithilfe einer externen Unternehmensberatung realisiert werden. Dabei handelte es sich im Einzelnen um folgende Schritte:

- Entwicklung eines Firmenleitbildes
- Zielformulierung
- Stärken- und Schwächenanalyse
- Branchenanalyse
- Kundenanalyse
- Positionierung (Alleinstellungsmerkmale)
- Marketingstrategie für die kommenden Jahre
- Budgetierung
- Erstellung eines Marketingplanes
- Einführung eines Kontrollsystems
- Erneute Prüfung und Aktualisierung

In einem umfangreichen Bericht wurden die Arbeitsergebnisse zu den o.g. Punkten zusammengetragen, die dem Betrieb und seinen Mitarbeitern als weitere Arbeitshilfe dienen. An dieser Stelle sollen nur ausgewählte Auszüge wiedergegeben werden. Andere Punkte wurden bereits unter dem Punkt „Ausgangslage im Betrieb“ (s.o.) abgehandelt.

Jedes Unternehmen hat – bewusst oder unbewusst – eine gewisse Kultur. Die Unternehmenskultur umfasst alle Werte und Normen, die das Verhalten der Führungskräfte und Mit-

arbeiter prägen. Werte sind generelle Wegweiser, die das Verhalten aller Führungskräfte und Mitarbeiter des Unternehmens bestimmen. Normen sind spezielle Verhaltensregeln, die für einzelne Personen gelten. Die Unternehmenskultur bestimmt die Strategie und Taktik, mit der das Geschäft betrieben wird. Die Kultur des Unternehmens beeinflusst somit auch dessen Marketingpolitik. Erfolgreich arbeitende Unternehmen haben eine starke Unternehmenskultur und schriftlich formulierte Leitbilder, die den Mitarbeitern und dem Markt bekannt sind.

Die Befragung der Führungskräfte ergab folgende allgemeinen betrieblichen Wertvorstellungen:

- Die drei Ls: **Lebenslanges Lernen**
- Chancen erkennen – Kundenwünsche sehen
- Innovativ – Nutzenorientiert

Die Befragung der Monteure ergab folgende Grundsätze als Leitbild der Firma:

- Kundenfreundlich
- Kostengünstig
- Verantwortungsbewusstes Arbeiten
- Schneller Service
- 24-Stunden-Notdienst
- Kollegialität
- Teamgeist
- Gutes Betriebsklima
- Schulungsangebote
- Gutes Erscheinungsbild
- Sauberes Auftreten
- Einstellung von Auszubildenden
- Identifikation mit der Firma
- Kundenberatung
- Fachbetrieb
- Fachwissen (Beratung und Aufklärung)
- Kompetente Beratung

Die Befragung zeigte eine ausgeprägte Kunden-, Mitarbeiter-, Leistungs- und Unternehmensorientierung. Nun gilt es, die Unternehmenskultur bewusst zu pflegen und zu fördern, vor allem aber in die Kommunikationspolitik des Unternehmens einzubauen.

Die Branchenanalyse ergab folgenden Einsatz von Werbemitteln im Handwerksbereich Sanitär-Heizung-Klempnerei: An den ersten Stellen rangieren Werbung auf Firmenfahrzeugen, eigenes Firmenzeichen, Außenwerbung auf Baustellen und Einheitliche Arbeitskleidung der Mitarbeiter. Weiterhin als sehr sinnvoll werden in der Branche folgende Werbemittel angesehen: Angebots- und Referenzmappen, Anzeigen im Anzeigenblatt/Stadtanzeiger, Werbegeschenke und Gewerbe- und Regionalausstellungen sowie

Hausmessen (in Reihenfolge der Nennung).¹ Der begleitete Betrieb gehört zu den Vorreitern in der Branche mit seiner Homepage im Internet.

Als zentrales Ergebnis der Arbeit konnte ein Marketingplan für die Jahre 2000 und 2001 erstellt werden. Zusätzlich konnte ein Erfolgskontrollsystem eingeführt und dadurch Werbemaßnahmen in ihrer Wirkung optimiert werden.

Fazit

Gute Marketingideen wurden in der Vergangenheit von dem begleiteten Betrieb spontan durchgeführt und konnten so nicht evaluiert werden. Mit dem in der Beratung erarbeiteten Marketingplan kann Planungssicherheit erreicht werden.

Die Firma sollte im Anschluss an die Projektarbeit besonders ihre gute Dienstleistungskompetenz hervorheben, um sich von den Mitbewerbern im Markt abheben zu können. Hilfreich sein können ihr dabei insbesondere die entwickelte Dienstleistungsstrategie sowie die Hilfen zur Visualisierung von Dienstleistungen.

Mit dem hier in Auszügen vorgestellten Beratungsbericht und den begleitenden Beratungsleistungen konnte die involvierte Unternehmensberatung fundierte Entscheidungshilfen und interessante Impulse für die künftige Führung des Unternehmens geben.

¹ Siehe Heinen, E./Schneider, A.: „Der Handwerksbereich Sanitär-Heizung-Klempnerei in Baden-Württemberg“, Gifhorn 1998.

4 Weitere Arbeitsergebnisse und ihre zukünftige Bedeutung im Handwerk

4.1 Komplexe Problemlösungen

Im Themenfeld „Komplexe Problemlösungen“ untersuchten die Projektteilnehmer eines der möglichen innovativen Handlungsfelder handwerklicher Dienstleister. Als Themenfeld im Projekt ordnete sich die Entwicklung „Komplexe Problemlösungen“ in den Block der Fragestellungen zur Effektivität handwerklicher Dienstleistungsangebote ein. Wie in Kapitel 2.3 dargestellt, zielt die Frage der Effektivität auf die Attraktivität handwerklicher Produkte und Dienstleistungen. Komplexe Problemlösungen sind Leistungsbündel, die kundenindividuell zusammengestellt werden und eine hohe Problemlösungskompetenz des Anbieters erfordern. In einem Anwendungsbetrieb des Forschungsverbundes konnte dieses Handlungsfeld vertiefend bearbeitet werden. Dazu wurden exemplarisch die innerbetrieblichen und marktmäßigen Potenziale solcher Leistungen für den Betrieb bewertet und notwendige Handlungsbedarfe im Betrieb abgeleitet.

4.1.1 Ausgangslage im Betrieb

Beim Anwendungspartner handelte es sich um ein größeres Unternehmen des Maler- und Lackiererhandwerks. Es ist seit 1996 nach DIN EN ISO 9000 zertifiziert. Das Qualitätsmanagement wurde von der Unternehmensleitung und den Führungskräften als sehr gutes Instrument zur Steuerung des Betriebes bewertet. Dennoch ging der Auftragseingang im letzten Jahr im Vergleich zum Vorjahr um ca. 8 % zurück. Für die Zukunft erwartete man sowohl in der Auftragslage als auch im Umsatz eine stagnierende Entwicklung. Dies wurde auf die allgemein schlechte Baukonjunktur und die schwierige wirtschaftliche Lage in Deutschland zurückgeführt. Ein nominaler Rückgang des Umsatzes konnte vor allem durch das Geschäftsfeld Sanierung und Renovierung, das den Betrieb relativ unabhängig vom Neubausektor machte, verhindert werden. Die betriebliche Organisationsstruktur ist größenbedingt für einen Handwerksbetrieb eher untypisch, vergleichbar eher mit industriellen Organisationsstrukturen.

Die Unternehmensleitung sah die Stärken des Unternehmens vor allem auf den Feldern Termintreue, Flexibilität und fachliche Professionalität. Der „Preiswettbewerb“ machte es allerdings nicht einfach, diese Qualitäten und Vorteile erfolgreich am Markt zu kommunizieren. Hierfür gab es allerdings auch unternehmensinterne Gründe: Die Profit-Center-Organisation des Betriebes wirkte oft hemmend auf die Entwicklung und Umsetzung einer einheitlichen und erfolgreichen Marketingstrategie, da das Konkurrenzverhalten zwischen den Abteilungen begünstigt wurde. Im Unternehmen stellte man sich deshalb die Frage, ob das Verhältnis zwischen Abteilungs- und Unternehmensorientierung richtig ausgewogen ist. Auch fehlte nach Einschätzung der Unternehmensleitung bislang ein klares Profil der Abgrenzung zu Wettbewerbern bzw. wirksame Alleinstellungsmerkmale.

Zusammenfassend stellte sich aus der „Innensicht“ die Situation des Unternehmens zum Erhebungszeitpunkt folgendermaßen dar:

Management

- Das Betriebsmanagement ist für einen Handwerksbetrieb hoch professionalisiert.
- In der Betriebssteuerung werden moderne IuK-Technologien eingesetzt.
- Schulungen im Bereich der fachlichen und methodischen Qualifikationen werden im Unternehmen stark gefördert, im Bereich der Entwicklung der Sozialkompetenzen (z. B. Führungskompetenzen bei Vorarbeitern) gibt es noch Nachholbedarf.

Kooperation

- Kooperationsversuche in der Vergangenheit scheiterten.
- Trotz vorhandenem Kooperationswunsch bestanden keine strategischen Kooperationsinitiativen.

Orientierung am Kundennutzen

- Kundenwissen wird nicht systematisch aufgebaut oder gepflegt.

Flexibilität

- Die klassisch handwerkliche Flexibilität leidet etwas unter der Größe des Unternehmens und der relativ gefestigten Organisationsstruktur.
- Eine strategische Positionierung im Wettbewerb gelang bisher noch nicht.

4.1.2 Ziele und Handlungsfelder

Um strategische Ziele, mögliche Marktchancen, innerbetriebliche Hemmnisse und Handlungsbedarfe aus der aktuellen Situation (vgl. Kap. 4.1.1) ableiten zu können, wurde im Unternehmen mit den wichtigsten Führungskräften eine Kunden-, Wettbewerber- und Kompetenzanalyse durchgeführt. Ziel dieser Analyse war die Identifizierung von Handlungsbedarfen zur strategischen Positionierung durch die Entwicklung von Alleinstellungsmerkmalen. Die aus dieser Selbsteinschätzung bzw. -bewertung gewonnenen Erkenntnisse sollten dann durch eine Fremdeinschätzung im Rahmen einer Kundenbefragung ergänzt werden. Als Ansatzpunkte für notwendige Alleinstellungsmerkmale des Unternehmens wurden in dieser Analyse folgende Merkmale genannt:

- Überdurchschnittlich breites und gewerkeübergreifendes Leistungsspektrum
- Überdurchschnittliche Größe des Unternehmens
(Sie verleiht ihm die Kompetenz, Aufträge mit außergewöhnlichem Volumen zu bewältigen. Die wichtigsten Kunden sind gewerbliche Kunden mit Großaufträgen.)
- Guter Ruf als seriöses traditionsreiches Unternehmen
(Namhafte Stammkunden im gewerblichen Bereich können als Referenz angegeben werden.)

Aus dieser Analyse entwickelten die Führungskräfte die Idee, Angebote eines Leistungsbündels an komplexen Problemlösungen, z. B. in der Fassadensanierung, zu entwickeln. Hierdurch ließe sich eine wirksame strategische Positionierung erzielen, da komplexe Problemlösungen „aus einer Hand“ im Bau- und Ausbauhandwerk ein tatsächliches Alleinstel-

lungsmerkmal in der Region darstellen könnten. Zudem käme man damit immer wieder geäußerten Kundenwünschen nach, die deutlich machten, dass für Leistungsbündel im Sinne einer „komplexen Problemlösung“ ein realistisches Nachfragepotenzial existiert. Dieses Angebotsszenario könnte, so die Ergebnisse der Analysen mit den Führungskräften, eine stärkere strategische Positionierung des Unternehmens im Markt unterstützen, wenn es gelänge, die Stärken des Unternehmens zu verzahnen und über einen adäquaten Marktauftritt zu organisieren.

Das breite Leistungsspektrum des Projektbetriebes und die hohe Problemlösungskompetenz der Fachkräfte ermöglicht es, ohne allzu großen zusätzlichen Koordinationsaufwand, verschiedene Leistungen aus einer Hand anzubieten. Darüber hinausgehende, zusätzliche Leistungen könnten über den Aufbau neuer Kompetenzen im Unternehmen (Insourcing) oder durch den Aufbau von zwischenbetrieblichen Kooperationen mit anderen Unternehmen in ein modular aufgebautes Leistungsbündel integriert werden. Die Größe des Unternehmens ermöglicht es, als Anbieter von komplexen Problemlösungen glaubhaft aufzutreten und solche Aufträge auch bei größerem Umfang erfolgreich zu bewältigen. Die Glaubwürdigkeit wird unterstützt durch den Ruf als seriöses Unternehmen. Der große Kundenstamm und die langjährige Erfahrung des Unternehmens in der Branche birgt ein Nachfragepotenzial und ein Ausmaß an Marktkenntnis und Marktdurchdringung in sich, das die Marktrisiken eines solchen Angebotes stark verringert. Das Marketingkonzept müsste zwar verändert und an die Alleinstellungsmerkmale und die neuen Leistungen angepasst werden, doch der gute Ruf des Unternehmens als großes, seriöses Unternehmen mit breiter Angebotspalette kann hierbei als guter Ausgangspunkt der weiteren Marketingaktivitäten genutzt werden.

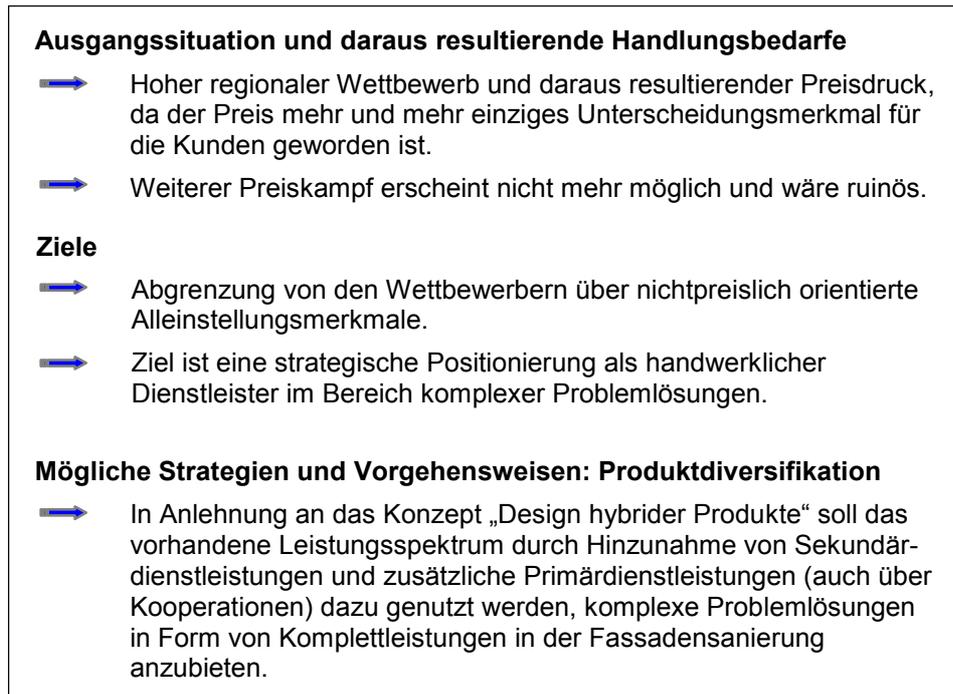
Die durchgeführten Analysen im Unternehmen konnten aber auch die unternehmensinternen und marktmäßigen Risiken und Hemmnisse einer solchen strategischen Positionierung aufzeigen. Unternehmensinterne Voraussetzung für eine erfolgreiche Abwicklung solcher Leistungsbündel für „komplexe Problemlösungen“ ist eine reibungslose abteilungsübergreifende Zusammenarbeit der einzelnen Profit-Center. Dies war bisher im Unternehmen nicht ausreichend gewährleistet. Die Profit-Center-Struktur mit starker innerbetrieblichen Konkurrenz stellte bislang eher ein Hemmnis als eine Förderung der abteilungsübergreifenden Kooperation dar.

Ein weiteres Defizit als Hindernis auf dem Weg zum Anbieter komplexer Problemlösungen wurde in der unzureichenden Qualifikation der Mitarbeiter für gewerkeübergreifendes, kooperatives Handeln gesehen. Als Anbieter von komplexen Problemlösungen – durch unternehmensinterne und zwischenbetriebliche Kooperation – müssen im Unternehmen Kompetenzen für die Koordination und Abwicklung solcher Projekte aufgebaut werden. Dazu sind besondere gewerkeübergreifend fachliche, methodisch-betriebswirtschaftliche und soziale Qualifikationen erforderlich, die in der Form bisher noch nicht ausreichend im Unternehmen existierten. Darüber hinaus fehlte es an geeigneten Anreizsystemen für eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit und zwischenbetriebliche Kooperationsbemühungen über die Gewerkegrenzen hinaus.

Das Marketing des Unternehmens zeichnete sich zwar durch eine hohe Professionalität aus, war aber kaum auf das Unternehmen selbst bzw. seine Zielgruppe in der Region zugeschnitten. Es war zu unspezifisch im Hinblick auf das Leistungsprofil und damit nach eigener Einschätzung auch zu wenig kundenorientiert. Die angestrebte Profilierung macht aber ein entsprechend strategisch ausgerichtetes Marketing, das auf eine genau definierte Zielgruppe

zugeschnitten ist, erforderlich. Auf der Marktseite schien es aus der Perspektive der Unternehmensführung noch fraglich und offen, welche Leistungsbündel tatsächlich nachgefragt werden würden. Über Umfang und Inhalte möglicher Leistungspakete bestehen noch wenig Erfahrungen in der Branche.

Abbildung 31: Komplexe Problemlösungen: Ziele des Anwendungspartners (Malerhandwerk)



Die zahlreichen Handlungsbedarfe, die aufgrund der Analysen mit den Führungskräften im Hinblick auf die Profilierung des Unternehmens erarbeitet wurden, konnten im Rahmen des Vorhabens nicht alle gleichzeitig angegangen werden. Das Unternehmen entschied sich daher im Rahmen des Verbundvorhabens, unterstützt durch die Begleitforschung, eine Fremdeinschätzung der Potenziale dieser Positionierungsstrategie durch die Kunden vorzunehmen und die anderen Handlungsbedarfe parallel selbst umzusetzen.

Durch eine schriftliche Kundenbefragung (Vollerhebung) sollte daher eine möglichst systematische und umfassende Einschätzung und Beurteilung des Unternehmens im Hinblick auf das Image, das Serviceumfeld, das aktuelle Leistungsangebot und natürlich insbesondere zum Thema „Leistungsbündel für komplexe Problemlösungen“ eingeholt werden, aus denen dann ergänzend zur internen Potenzialeinschätzung Maßnahmen für eine Neupositionierung abgeleitet werden können. Das Erkenntnisinteresse über komplexe Problemlösungen, das in der Kundenbefragung ermittelt werden sollte, lässt sich kurz wie folgt skizzieren:

- Kundenbedarf an komplexen Problemlösungen
- Zusammensetzung und Umfang dieser Leistungsbündel
- Einschätzungen und Erwartungen der Kunden zum möglichen Nutzen

- Identifikation von Kundengruppen für unterschiedliche Angebote von komplexen Problemlösungen
- Bewertung der Kompetenz des Unternehmens als „Problemlöser“.

4.1.3 Einschätzungen der Kunden

Die Ergebnisse der Kundenbefragung, die nachfolgend kurz vorgestellt werden sollen, bestätigten teilweise die in den Analysen und Workshops im Unternehmen erzielten Erkenntnisse. Es zeigte sich, dass die Selbsteinschätzung über anstehende Handlungsbedarfe von den Führungskräften realistisch bewertet wurde. Die Kundenbefragung erschloss aber darüber hinaus ein Potenzial an Informationen und Wissen der Kunden, welches für die geplanten Umsetzungsmaßnahmen sehr hilfreich war. Zahlreiche Einschätzungen waren für das Unternehmen überraschend.

Image des Unternehmens bei den Kunden

Einen ersten Anhaltspunkt für die Potenziale des Betriebes als „komplexer Problemlöser“ konnten die Einschätzungen der Kunden zum Image des Unternehmens liefern. Die Abfrage unterschiedlicher Image-Items und unterschiedlicher Aussagen über das Unternehmen ergab folgende Bewertungen:

Positive Einschätzungen: Die Arbeitsweise des Unternehmens wurde als besonders schnell und flexibel eingeschätzt. Im Hinblick auf die Flexibilität war die Bewertung der Kunden positiver als die Selbsteinschätzung der Führungskräfte. Vier von fünf Befragten haben diese Eigenschaft dem Anwenderunternehmen zugeschrieben. Als charakteristisch für das Unternehmen wurde die breite Angebotspalette und die Fähigkeit zur Bewältigung von Großaufträgen eingeschätzt. Auch die Veranstaltungen des Projektbetriebes leisteten ihren positiven Beitrag zum insgesamt sehr guten Image des Unternehmens.

Negative Einschätzungen: Die Kooperations- und Innovationsfähigkeit wurde überwiegend eher mittelmäßig bewertet. Kompetenz in Problemlösungen wurde nur von der Hälfte der Befragten uneingeschränkt als charakteristisch für das Unternehmen eingestuft. Auch der Bereich „hochwertige Malerarbeiten“ hatte eine Imagelücke aufzuweisen. Von nahezu der Hälfte der Befragten wurde dem Projektbetrieb diese Leistung nur teilweise zugeschrieben. Nicht überraschend war die Rückmeldung, dass das Unternehmen von den meisten Kunden als „nicht preisgünstig“ bewertet wurde.

Einschätzungen zum Serviceumfeld

Nach Einschätzung der Kunden liegen die Stärken im Serviceumfeld bei dem Anwenderunternehmen in seiner Erreichbarkeit, in der Beratung auf der Baustelle, in der persönlichen Betreuung, in der Zuverlässigkeit sowie in der Termintreue. Schwächen hat das Unternehmen aus Sicht der Kunden im Bereich der telefonischen Beratung, der Ablaufinformation eines Projektes, dem Zusammenspiel mit anderen Gewerken, im Umgang mit Beschwerden und Reklamationen sowie in der Problemlösungskompetenz. Hier war in den Bewertungen eine deutliche Differenz zwischen Erwartungen und wahrgenommenen Leistungen erkennbar.

Ablaufkoordination und -information: Von den Kunden, für die die permanente Ablaufinformation bei der Leistungserstellung (Auftragsfortschrittsrückmeldung an die Kunden) sehr wichtig ist, bewerteten nur knapp zehn Prozent diese Leistung des Anwenderunternehmens als sehr gut und sogar ein Drittel dieser Befragten stellten diesem Service ein schlechtes Zeugnis aus. Für zwei Drittel der befragten Kunden ist die Koordination auf der Baustelle eine sehr wichtige Serviceleistung. Aber nur knapp ein Drittel der Befragten waren mit diesem Service sehr zufrieden. Das Zusammenspiel mit den anderen Gewerken ist nach Einschätzung der Kunden noch verbesserungsfähig.

Umgang mit Beschwerden und Reklamationen: Aus der Kundenbefragung war deutlich zu lesen, dass dieser Faktor des Serviceumfeldes eine hohe Bedeutung für die Kundenzufriedenheit hat. Aber nur ein Viertel der Befragten attestierten dem Projektunternehmen in diesem Bereich eine hohe Zufriedenheit; nahezu ein gleich großer Anteil war mit dem Umgang mit Beschwerden und Reklamationen sogar äußerst unzufrieden. Die restlichen Befragten gaben dazu eine mittlere Bewertung ab. Auch bei den Vorschlägen der Kunden zu Verbesserungsnotwendigkeiten wurde dieser Punkt wieder prioritär erwähnt.

Problemlösungskompetenz: Bei der Frage nach der Zufriedenheit mit den bisher erbrachten Leistungen bestätigte sich wieder (vgl. Imagebewertung), dass dem Anwenderunternehmen aus Sicht der Kunden hervorragende Problemlösungskompetenz nur eingeschränkt zugeschrieben wurde. Nur ein starkes Drittel der Befragten waren mit dieser Leistung sehr zufrieden. Diese Einschätzung der Kunden überraschte insofern, als die vorangegangenen Analysen im Unternehmen eigentlich zeigten, dass in dem Projektunternehmen über die verschiedenen Bereiche eine hohe Problemlösungskompetenz vorhanden ist.

Diese Einschätzungen zu Merkmalen des Serviceumfeldes, die für handwerkliche Dienstleister, zumal wenn sie Leistungsbündel für komplexe Problemlösungen anbieten möchten, sehr relevant sind, zeigten, welche Hürden das Unternehmen auf dem Weg zu einer erfolgreichen Dienstleistungsorientierung noch zu nehmen hat.

Interesse an Leistungsbündeln

Das Interesse an komplexen Problemlösungen in Form von Leistungsbündeln in der Fassadensanierung war bei den befragten Kunden groß. Dies zeigte sich vor allem daran, dass die Befragten mit großer Mehrheit die potenziellen Vorteile und Mehrwerte dieser Leistungsbündel anerkannten. Dies waren vor allem:

- Geringerer Koordinationsaufwand für den Kunden
- Ein Ansprechpartner für die gesamte Auftragsabwicklung
- Gesamtverantwortung bei einem Ansprechpartner
- Gesamte Gewährleistung durch ein Unternehmen

Zusammensetzung dieser Leistungsbündel: Die Befragten konnten aus einer Auswahl von Leistungen des Unternehmens selbst und Leistungen, die von potenziellen Kooperationspartnern erbracht werden müssten, ein Leistungsbündel nach ihren Bedürfnissen zusammen-

stellen.¹ Dabei zeigte sich, dass die überwiegende Mehrheit der Kunden vor allem die Leistungen zu einem Paket schnürte, die das Unternehmen bereits durch die verschiedenen Abteilungen erbringt. Bisher wurden diese Leistungen allerdings kaum als Leistungsbündel kombiniert, sondern überwiegend als Einzelleistungen am Markt platziert. Der gewünschte Umfang dieser Leistungsbündel lag bei der Mehrheit der Befragten in der Kombination von drei bis sieben Einzelleistungen. Immerhin ein Fünftel der Befragten konnte sich sogar ein Bündel von acht bis zehn Leistungen vorstellen, die in einem integrierten Paket angeboten werden.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass Leistungsbündel für komplexe Problemlösungen für die Kunden des Projektunternehmens eine hohe Attraktivität besitzen. Diese Leistungsbündel können sogar aus dem Potenzial des Projektunternehmens generiert werden. Die Kundenbefragung ermutigte das Unternehmen, durch die Entwicklung von Leistungsbündeln eine verbesserte Marktpositionierung zu erzielen.

Handlungsbedarfe

Aus den internen Analysen sowie den Ergebnissen der Kundenbefragung wurden für das Unternehmen auf dem Weg zum Anbieter „Integrierter Leistungsbündel für komplexe Problemlösungen“ folgende Handlungsbedarfe formuliert:

Effektiven Marktauftritt organisieren

- Erarbeitung von attraktiven Leistungsbündeln in der Fassadensanierung
- Aufbau von Kooperationen zur Integration externer Leistungen
- Entwicklung eines auf die neuen Geschäftsaktivitäten zugeschnittenen Marketingkonzeptes

Effiziente Prozesse und Strukturen entwickeln

- Verbesserung der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit
- Festlegung der Geschäftsprozesse für die Abwicklung integrierter Leistungsbündel

Kompetenzaufbau forcieren

- Aufbau von fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen² bei Mitarbeitern bzw. Führungskräften
- Förderung von Entwicklungs-, Koordinations- und Vertriebskompetenz bei Führungskräften

¹ Frage: Welche der folgenden Leistungen könnten Sie sich vorstellen, in Zukunft als Leistungsbündel „aus einer Hand“, nachzufragen? Kreuzen Sie bitte die Leistungen an, die Sie evtl. „aus einer Hand“ nachfragen würden.

² Fachliche Kompetenzen: Bündelung von Kenntnissen und Kompetenzen verschiedener Gewerke
Methodische Kompetenzen: Betriebswirtschaftliche Steuerungs- und Kontrollkompetenzen zur Abwicklung komplexerer Aufträge
Soziale Kompetenzen: Hierbei interessiert vor allem Kooperationsfähigkeit.

Neben diesen Handlungsbedarfen, die auf die Entwicklung eines neuen Geschäftsfeldes zielen, zeigten die Analysen zudem, dass zwei weitere Themenbereiche angegangen werden müssen. Zum einen werden vom Markt noch zu wenig die Kompetenzen im Zusammenhang mit höherwertigen Malerarbeiten wahrgenommen und zum anderen muss der Umgang mit Beschwerden und Reklamationen dringend verbessert werden. Das Unternehmen entschloss sich daher, für höherwertige Malerarbeiten eine neue Marketingstrategie zu entwickeln. Durch den Aufbau eines Beschwerdemanagements sollte es zukünftig besser gelingen, die Kundenerwartungen an den Umgang mit Reklamationen zu verbessern.

4.1.4 Ausblick

Die Erfahrungen beim Projektpartner zum Themenfeld „Komplexe Problemlösungen“ haben gezeigt, dass die Entwicklung entsprechender Leistungsbündel vom Ausmaß der Erfüllung ebenso komplexer Voraussetzungen abhängig ist. Diese sind in handwerklichen Betrieben bisher nur teilweise vorhanden. Der Beispielbetrieb im Projekt war trotz der für das Handwerk überdurchschnittlichen Ausstattung mit Managementinstrumenten, seiner eher modernen Organisationsstruktur und seinen hohen fachlichen Kompetenzen noch nicht in der Lage, ohne systematische Vorbereitung „Leistungsbündel für komplexe Problemlösungen“ anzubieten. Das Marktpotenzial ist vorhanden und die Nachfrage nach dienstleistungsorientierten Angeboten wie komplexe Problemlösungen wird auch in Zukunft weiter steigen. Die Vorteile handwerklicher Anbieter in diesem Marktsegment liegen auf der Hand: Kundennähe, Flexibilität, und hohe fachliche Kompetenz. Ergänzt durch die oben skizzierten Kompetenzen sollte das Handwerk diese Chance verstärkt angehen. Im Anhang befindet sich ein Beispiel für eine Kundenbefragung.

4.2 Full-Service-Leistungen

Im Themenfeld „Full-Service-Leistungen“ betrachteten die Projektteilnehmer die Chancen handwerklicher Dienstleister, mit umfassenderen Serviceangeboten Kunden langfristig zu begeistern und zu binden. Als Themenfeld im Projekt ordneten sich „Full-Service-Leistungen“ ebenso wie „Komplexe Problemlösungen“ in den Block der Fragestellungen zur Effektivität handwerklicher Dienstleistungen ein.

Das vorliegende Kapitel fasst kurz die Ergebnisse der Projektarbeit zu diesem Thema zusammen. Im Projekt wurden Full-Service-Leistungen als solche Leistungen verstanden, die verschiedene Produkt- und Dienstleistungswünsche, die Kunden bisher einzeln nachfragten oder nachfragen mussten, durch ein umfangreicheres Paket-Angebot in eine Art „Rundumbetreuungspaket“ integrieren. Full-Service-Leistungen oder Leistungsbündel integrieren Produkte und Dienstleistungen, die potenziell abhängig voneinander sind und daher eine sinnvolle Verknüpfung zu einem standardisierbaren Paket ermöglichen. Sie grenzen sich von komplexen Problemlösungen insofern ab, als sie eine servicemäßige Betreuung über einen längeren Zeitraum beinhalten (z.B. Facility-Management-Leistungen) und weniger neue, kundenindividuell zugeschnittene Bestandteile haben, sondern durch eine gewisse „Standardisierbarkeit“ gekennzeichnet sind.

Im vorliegenden Projekt konnten innerhalb der Projektlaufzeit in keinem der beteiligten Unternehmen solche Full-Service-Angebote entwickelt und umgesetzt werden, da die Präferen-

zen und Handlungsbedarfe der meisten Unternehmen in anderen Themenfeldern gebunden waren. Dennoch wurden in einem der Anwendungsbetriebe die Möglichkeiten der Umsetzung von Full-Service am Beispiel des Angebotes eines umfangreicheren Wartungspaketes ausgelotet.

4.2.1 Full-Service-Leistungen im Handwerk

Die Frage, welche Potenziale Full-Service-Leistungen im Handwerk haben und welche Chancen daraus für handwerkliche Dienstleister resultieren, wurde in diesem Themenfeld mit einem Anwendungspartner aus dem SHK-Handwerk untersucht. Zunächst wurden auf der Angebotsseite die entscheidenden allgemeinen sowie betriebs-, branchen- und gewerkespezifischen Erfolgsfaktoren für das Angebot von Full-Service-Leistungen analysiert und bewertet. Es sollte geklärt werden, welche besonderen Anforderungen und Herausforderungen sich an das Handwerksunternehmen als potenziellem Anbieter von Full-Service-Leistungen stellen. Solche Anforderungen und Herausforderungen waren in allgemeiner Form bereits in früheren Handwerksprojekten zum Thema Dienstleistung aufgedeckt und formuliert worden. So u.a. im bereits erwähnten PEM-Projekt „Handwerk als Leitbild zur Dienstleistungsorientierung in innovativen KMU“ von 1998. Im vorliegenden Projekt wurden nun ergänzend dazu angebotsseitige Anforderungen, die sich speziell an das Gewerk und individuell an den Anwendungspartner stellten, in einer Ist-Analyse und durch Workshops mit dem Inhaber erhoben. Die nachfrageseitigen Anforderungen an das Unternehmen wurden im Rahmen einer systematischen, standardisierten Kundenbefragung und durch einen darauf aufbauenden Kundenworkshop mit ausgewählten Stammkunden des Betriebes erhoben.

Die Ergebnisse der früheren Dienstleistungsforschung im Handwerk legten nahe, dass für den erfolgreichen Marktauftritt als Full-Service-Anbieter vor allem folgende Kompetenzen vorhanden sein oder entwickelt werden müssen:

Orientierung am Kundennutzen

Hierunter fallen zunächst die allgemeinen Merkmale der Service- und Kundenorientierung wie Entgegenkommen, Freundlichkeit im Umgang mit den Kunden usw. Darüber hinaus muss ein hohes Maß an Wissen über die Kunden aufgebaut und gepflegt werden, um auf Nachfrageveränderungen möglichst kundennah reagieren zu können.

Flexibilität

Hierunter fallen die allgemeinen Merkmale betrieblicher Flexibilität wie Termintreue, Verfügbarkeit und Erreichbarkeit in Notfällen auch zu unüblichen Zeiten.

Marktdurchdringung

Ein hohes Maß an Marktdurchdringung erfordert in erster Linie eine sehr gute Marktkenntnis, auch was den Stand der technischen Entwicklung in der Branche betrifft.

Ein hoher Grad an Erfüllung dieser allgemein formulierten Merkmale ist eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für den erfolgreichen Marktauftritt handwerklicher Dienstleister mit Full-Service-Leistungen. Vielfach wurde darauf hingewiesen, dass neben dem Design eines attraktiven Leistungsbündels (welches neben Kernleistungen auch Zusatzleistungen beinhalten kann) auch das Serviceumfeld in der Leistungserbringung von zentraler Bedeutung für die Zufriedenheit der Kunden ist. Dem Projektbetrieb war es deshalb wichtig, beide Aspekte der Full-Service-Angebote im Rahmen einer Kundenbefragung bewerten zu lassen.

4.2.2 Ausgangslage im Betrieb

Bei dem Projektbetrieb handelt es sich um ein Einzelunternehmen der SHK-Branche. Neben dem Inhaber arbeiteten zum Erhebungszeitpunkt vier Mitarbeiter im Unternehmen. Der Betriebsinhaber und -leiter ist Heizungs- und Lüftungsbauer. Die derzeitige und zukünftige Geschäfts- und Auftragslage wurde zum Zeitpunkt der Vorhabens als günstig bewertet.

Das Einzugsgebiet des Unternehmens umfasst die nähere Umgebung der Kleinstadt, in der es angesiedelt ist. Die wichtigste Zielgruppe des Unternehmens sind Privatkunden. Der Inhaber kennt viele seiner Kunden persönlich. In der ländlichen Gegend in Süddeutschland wird seiner Meinung nach sehr viel Wert auf das persönliche Verhältnis zu den Kunden gelegt. Der Inhaber koordiniert und kontrolliert daher jede Baustelle selbst. Auch die Akquisition und die Betreuung der Kunden wurde vom Inhaber bisher selbst betrieben. Die Mitarbeiter nahmen überwiegend ausführende Funktionen wahr. Sie sollen aber zukünftig insbesondere im Kundendienst viel stärker selbstverantwortlich arbeiten. Dazu sollen die Mitarbeiter noch stärker ausgebildet und aufgebaut werden.

Den größten Vorteil seines Unternehmens sah der Inhaber darin, dass alle Kunden bisher von ihm persönlich betreut werden konnten. Gleichzeitig stellt dies – vor allem für die Zukunft – das größte Problem für seinen Betrieb dar, da aus Kapazitätsgründen schon bald nicht mehr alles über ihn persönlich laufen kann. Wenn das Unternehmen noch weiter wächst, was der Inhaber anstrebt, müssen Aufgaben, gerade auch die Kundenbetreuung, an Mitarbeiter delegiert werden, so dass dem Inhaber wieder Zeit bleibt, sich um strategische Maßnahmen der Unternehmensführung zu kümmern.

Bisher wurden durch Wartungsarbeiten und Kundendienst nahezu 20-30% des Umsatzes erwirtschaftet. Es bestanden aber nur mit ca. 10% der Kunden Wartungsverträge. Vor allem hier sollte die Vertiefung mit dem Thema „Full-Service“ zu einer Verbesserung der Ist-Situation führen. Umfassendere Wartungsleistungen und eine entsprechende Gestaltung der Wartungsverträge als langfristige Full-Service-Vereinbarungen mit den Kunden sollten die Zahl der Wartungsverträge erhöhen.

Zusammenfassend stellte sich die Situation aus Sicht des Betriebes folgendermaßen dar:

Orientierung am Kundennutzen

Die Service- und Kundenorientierung stützt sich überwiegend auf die Kundenkontakte des Inhabers selbst. Damit erhält er direkt die Kundenäußerungen über die Servicequalität und kann bei Bedarf entsprechend darauf reagieren. In Zukunft wird nach Einschätzung des In-

habers seine Kapazität im operativen Geschäft rückläufig sein. Damit reduziert sich die Anzahl der direkten Kundenkontakte und dies führt vermutlich dazu, dass er sich noch stärker auf seine Mitarbeiter bei der Abwicklung verlassen muss und dass eventuell die Mitarbeiter noch stärker im Hinblick auf Kundenorientierung und Qualitätssicherung geschult werden müssen. Hier gilt es vor allem, den Kontakt zum Kunden zu halten, auch wenn der Wettbewerbsvorteil des direkten Kontaktes zwischen dem Kunden und dem Inhaber wegfällt.

Diese Entwicklung betrifft gleichzeitig auch die Aspekte Kundenwissen und Kundenintegration. Die Kundenzufriedenheit scheint nach Einschätzung des Inhabers zwar hoch, doch auch hier muss der Übergang zu stärker mitarbeitergetragendem Kundenmanagement durch einen systematischen Kompetenzaufbau bei den Mitarbeitern begleitet werden.

Flexibilität

Den Flexibilitätsvorteilen (bezüglich Kundennähe und persönlicher Kundenbetreuung durch den Inhaber) stehen Schwierigkeiten bei der Kapazitätsauslastung gegenüber, die sich vor allem in der (im Branchenvergleich) niedrigen Anzahl an langfristigen Wartungsverträgen manifestieren. Die geringe Quote (10%) erschwert eine verlässliche und wirtschaftliche Planung des operativen Geschäftes. Bisher waren starke Kapazitätsengpässe häufig gefolgt von Unterauslastungen, ohne dass das Unternehmen planerisch effektiv gegensteuern konnte. So war man beispielsweise bei der Wartung von Heizungsanlagen in großem Ausmaß von den Terminwünschen der Kunden abhängig, die sich wiederum zum größten Teil am Besuch der Schornsteinfeger orientierten. Dadurch entstanden Engpässe, die sich durch eine größere Anzahl langfristiger Wartungsverträge vermeiden ließen. Die fälligen Wartungsleistungen könnten dann im Unternehmen systematisch geplant und damit ohne große Kapazitätsschwankungen pünktlich durchgeführt werden.

Marktdurchdringung

Negativ wirkt sich diese Situation auch auf die Marktdurchdringung aus. Die Marktkenntnis des Inhabers, sowohl was das Wissen über die regionalen Marktgegebenheiten und -potenziale betrifft als auch bezüglich des technischen Know-hows, ist aus seiner Sicht hoch. Die Durchdringung des Marktes steht aber gerade aufgrund der schwach ausgeprägten Bindung der Kunden durch langfristige Wartungsverträge auf unsicherem Boden.

4.2.3 Ziele und Handlungsfelder

Eines der vordringlichen Ziele des im Projekt mitwirkenden Betriebes war daher die Verringerung bzw. Kompensation der oben genannten Schwächen. Im Rahmen des Projektes wurde daher zwei zentrale Ziele formuliert:

1. Einschätzungen aus Kundensicht gewinnen
 - Durch eine Kundenbefragung erhoffte sich der Anwendungspartner erstens Informationen und Einschätzungen im Hinblick auf die Zufriedenheit der Kunden.¹

¹ Die Kundenzufriedenheit ist das Ergebnis eines Vergleichsprozesses des Kunden zwischen seinen Erwartungen und den wahrgenommen Leistungen. Die Erwartungen des Kunden sind geprägt durch sein individuelles Anspruchsniveau, das

- Zweitens wollte der Projektbetrieb durch die Kundenbefragung Verbesserungsvorschläge bezüglich seines Leistungsspektrums bzw. des Services erhalten, um noch besser auf Kundenbedürfnisse eingehen zu können.
- Drittens erhoffte sich der Anwendungspartner Informationen und Einschätzungen seiner Kunden im Hinblick auf das Interesse an innovativen Produkten und an Wartungsverträgen, um durch verbesserte Angebote die Kundenbindung verstärken zu können.

2. Gestaltung und Verbreitung von kundenfreundlichen Wartungsverträgen

Ein weiteres wichtiges Ziel des Anwendungspartners war es, durch die Kundenbefragung Hinweise für die optimale Gestaltung der Wartungsverträge sowie der Wartungsausführung zu erhalten, um damit den Anteil an Kunden mit Wartungsverträgen zu erhöhen und zudem eine verbesserte Auslastung der Kundendienstmonteure zu erreichen. Die Wartung von Geräten und Anlagen soll in Zukunft verstärkt vom Unternehmen (und nicht vom Kunden) geplant und organisiert werden. Der Monteur vereinbart dann selbstverantwortlich Termine mit dem Kunden, um die vertraglich festgelegten Wartungs- und Instandhaltungsarbeiten durchzuführen.

Da die bisherige Resonanz auf das Angebot an Wartungsverträgen innerhalb des bestehenden Kundenkreises überwiegend unbefriedigend war, sollten sich die zukünftig zu gestaltenden Wartungsverträge stärker an der Idee von Full-Service-Leistungen orientieren. Den Kunden soll die Bindung an das Unternehmen durch Wartungsverträge attraktiver gemacht werden. Weiteres Ziel der Entwicklung von kundenorientierten Wartungsverträgen, eingebunden in ein Full-Service-Konzept, ist die Gewinnung von Neukunden.

Für die Nachfrageseite (Kunde) sollte diese Dienstleistungsstrategie vor allem folgende Vorteile bringen:

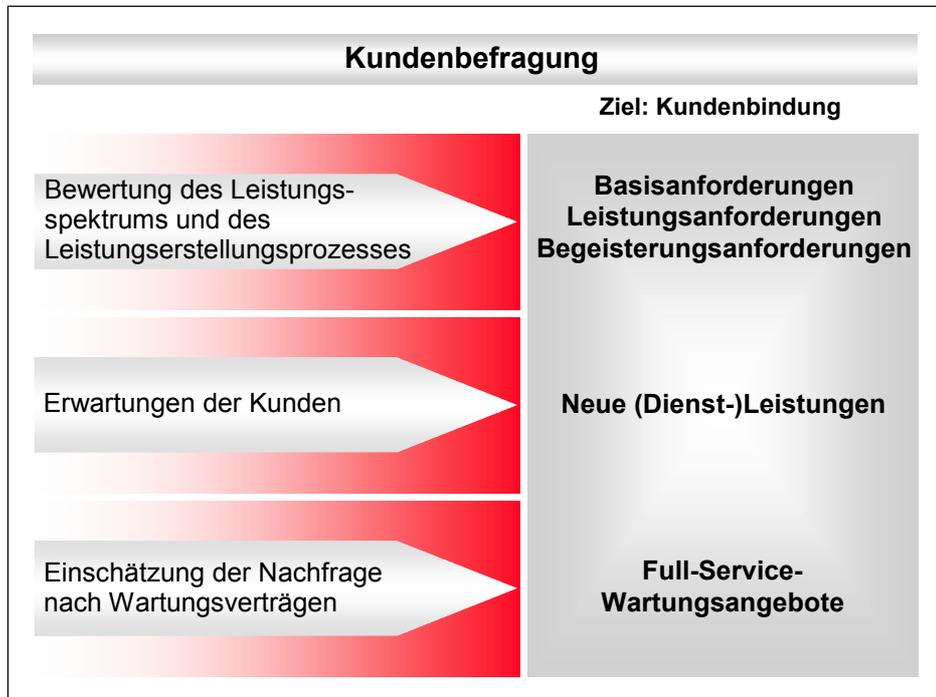
- Regelmäßige Wartung der Anlagen ohne Aufwand für den Kunden
- Geringere Ausfallquote bei Geräten und Anlagen
- Höhere Lebenserwartung bei Geräten und Anlagen
- Störungsursachen können frühzeitig erkannt und behoben werden
- Anlagen arbeiten energiesparender.

Diese Aspekte wurden im Fragebogen der Kundenbefragung den Kunden zur Bewertung vorgestellt (siehe Anhang).

Die Kundenbefragung wurde also dazu genutzt, die Kunden auf das Angebot „Full-Service-Wartungsverträge“ aufmerksam zu machen und das Nachfragepotenzial auszuloten. Sie wurde in Form einer schriftlichen Vollerhebung unter den Kunden durchgeführt, die innerhalb der letzten zwei Jahre Produkte und Leistungen nachfragten. Aus Abbildung 32 gehen die Ziele der Kundenbefragung hervor:

Image und das Leistungsversprechen des Anbieters und sein Wissen um Alternativen des Leitungsbezugs. Die wahrgenommenen Leistungen werden geprägt durch die aktuellen Erfahrungen, die individuelle Problemlösung sowie die subjektive Wahrnehmung der Leistung.

Abbildung 32: Zielsetzungen der Kundenbefragung



4.2.4 Ausgewählte Ergebnisse der Kundenbefragung

Nachfolgend werden einige Ergebnisse aus der Kundenbefragung vorgestellt:

Gutes Image – geprägt durch hervorragende Kernleistungen

Nach Meinung der meisten Kunden gilt das Unternehmen in der Imageumfrage als schnell, flexibel, innovativ und kreativ. Mit der Qualität der Produkte waren die Kunden überwiegend sehr zufrieden. Die Kundenbefragung zeigte, dass die Mehrzahl der Neukunden meist durch Empfehlungen gewonnen werden konnte. Die Kunden signalisierten dem Projektbetrieb ein hohes Interesse an neuen Produkten, etwa in den Bereichen Solartechnik, Regenwassernutzung und Photovoltaik. Die Kunden wünschen sich dazu gezielte Informationsveranstaltungen, in denen auch über Fördermöglichkeiten informiert wird. Der Projektbetrieb hat ein sehr detailliertes Wissen über die finanziellen Fördermöglichkeiten. Gezielt vermarktet hat er dieses Wissen bisher allerdings nicht.

Die befragten Kunden haben deutliches Interesse an einer Internetpräsentation des Betriebes gezeigt. Immerhin $\frac{1}{3}$ der Befragten meinte, sie würden sich gerne im Internet über das Leistungsspektrum und die Neuheiten des Anbieters informieren. Die Kundenzufriedenheit ist insgesamt nur eingeschränkt positiv gesehen worden. Im Hinblick auf die Kernleistungen wurde von den Kunden zwar eine hohe Zufriedenheit geäußert, aber fast $\frac{2}{3}$ der befragten Kunden attestierten dem Betrieb nur eine mittelmäßige Note im Hinblick auf die Servicequalität.

Verbesserungsfähiges Serviceumfeld

Im Serviceumfeld werden von einem größeren Anteil der Kunden die Kriterien „Eingehen auf Wünsche“, „Umgang mit Beschwerden“ und „Termintreue“ zwar als überwiegend positiv, aber im Vergleich mit anderen Themen der Kundenbefragung nur unterdurchschnittlich bewertet. Im Schnitt bewerteten nur etwa 40 Prozent der befragten Kunden die Kriterien des Serviceumfeldes als sehr gut. Die Mehrheit der Befragten gab eine mittlere Zufriedenheit mit dem Serviceumfeld an. Die Diskrepanz zwischen den individuellen Erwartungen der Kunden und der subjektiv wahrgenommenen Leistung war in keinem anderen Themenfeld der Kundenbefragung so offensichtlich wie im Bereich des Serviceumfeldes. $\frac{2}{3}$ der Befragten war mit dem Umgang mit Beschwerden und mit der Termintreue nicht sehr zufrieden und sahen darin entsprechende Verbesserungspotenziale.

Das Unternehmen hat sich aufgrund dieser Einschätzungen Gedanken darüber gemacht, wie der Umgang mit Beschwerden und Reklamationen weiter verbessert werden kann. Die Art und Weise, wie ein Unternehmen mit Beschwerden umgeht, kann eine erhebliche Multiplikatorwirkung auf die Meinungsbildung über das Unternehmen auf dem Markt entfalten. Ein kundenorientierter Umgang mit Beschwerden wird vermutlich einen positiven Effekt auf die Weiterempfehlung und Kundenbindung haben.

Die Verbesserung des Serviceumfeldes ist aber nicht nur eine Angelegenheit der Unternehmensleitung, sondern auch den Mitarbeitern muss die Bedeutung der Servicequalität und ihre Relevanz für die Kundenzufriedenheit vermittelt werden.

Potenzial für Full-Service-Wartungsangebote

Die Vorteile von Wartungsverträgen werden von einem überwiegenden Anteil der befragten Kunden wahrgenommen und für sich als relevant und wichtig erachtet. Als positiv von den Kunden werden vor allem die regelmäßige Wartung der Anlagen ohne Aufwand für den Kunden, die höhere Lebenserwartung der Anlagen und die geringere Ausfallquote gesehen. Beim Abschluss von Wartungsverträgen würde eine überwiegende Mehrheit vor allem auf den Preis, auf Fragen der Gewährleistung und auf die Individualität der Wartungsverträge achten. Eine hohe Attraktivität für die befragten Kunden hatten insbesondere Wartungsleistungen für Heizungsanlagen.

Aus den Resultaten der Kundenbefragung ergab sich, dass Wartungsverträge eine wesentlich größere Rolle spielen könnten als bisher. Die Kunden interessieren sich offensichtlich stark für die Vorteile, die ein Full-Service-Angebot im Wartungsbereich bieten kann. Diese Rückmeldung durch die Kunden – insbesondere im Hinblick auf das noch erschließbare Potenzial – überraschte, weil man in der Vergangenheit nicht sehr erfolgreich in der Vermarktung von Wartungsverträgen war. Allerdings zeigte die weitere Diskussion mit dem Projektpartner, dass die geringe Ausschöpfung dieses Potenzials möglicherweise mit der Ausgestaltung der bisherigen Wartungsvertragsmuster (standardisiert) zusammenhängen könnte. Aus diesem Grunde wurde ein Kundenworkshop durchgeführt, der zum einen den Kunden eine Rückmeldung gab, welche Verbesserungsmaßnahmen das Unternehmen aufgrund der Kundenkritik einleiten wird. Zum anderen sollte geklärt werden, wie eine Full-Service-Wartung vertraglich gestaltet werden muss, damit sie für den Kunden an zusätzlicher Attraktivität gewinnt.

Gemeinsam mit Stammkunden wurden auf diesem Workshop Eckpunkte zukünftiger Full-Service-Leistungen im Wartungsbereich erarbeitet. Als Variablen zukünftiger Wartungsverträge boten sich vier Ansätze zur individuellen Gestaltung an:

- Dauer der Vertragslaufzeit und Wartungsfrequenz
- Gestaltung der Zahlungsmodalitäten
- Individuelle Wartungswünsche (Wartungsleistungen und ihr Umfang)
- Zusätzliche Servicewünsche zur Kernleistung *Wartung*

In der Diskussion mit den Kunden wurde deutlich, dass insgesamt der Wunsch nach Individualität und Flexibilität bei der Gestaltung der Wartungsverträge in den oben genannten vier Themenfeldern sehr groß ist. Die meisten Kunden begrüßten ein mögliches Angebot an serviceorientierten Wartungsleistungen, hatten aber auch sehr konkrete Vorstellungen von ihrer individuellen Gestaltungspräferenz und hohe Ansprüche an das Serviceniveau solcher Full-Service-Leistungen. Es zeigte sich zudem, dass die Einbindung der Kunden in die Entwicklung neuer Full-Service-Konzepte auf sehr positive Resonanz bei den Kunden stieß.

Für den Projektbetrieb war es insgesamt überraschend, so zahlreiche konstruktive Impulse von seinen Kunden im Hinblick auf die Ausgestaltung attraktiver Wartungsverträge zu bekommen. Die Anregungen der Kunden werden beim Projektbetrieb dazu beitragen, seinem Ziel, den Anteil von Wartungsverträgen zu erhöhen, ein Stück näher zu kommen. Nach Einschätzung des Inhabers sind solche Kundenworkshops mit geringem Aufwand organisierbar und damit auch für Handwerksunternehmen ein attraktives Marketinginstrument. Zudem sind die „Erträge“ aus diesen Workshops im Sinne der Verbesserung der Kundenzufriedenheit und zur Weiterentwicklung des Leistungsangebotes sehr ergiebig. Die positiven Erfahrungen mit diesem Kundenworkshop motivierten den Projektbetrieb, auch zukünftig solche Veranstaltungen durchzuführen.

4.2.5 Handlungsempfehlungen

Wie auch schon im Kapitel 4.1 bilanziert, hat die Kundenbefragung auch bei diesem Projektunternehmen dazu beigetragen, das Wissen über die Kunden und deren Bedürfnisse zu verbessern. Die Umsetzung einer Kundenbefragung ist nach Einschätzung des Inhabers auch unter ökonomischen Gesichtspunkten für ein Handwerksunternehmen machbar. Die gewonnenen Erkenntnisse lieferten Ansatzpunkte für einen dienstleistungsorientierten Marktauftritt und eine kundenorientierte Gestaltung von Full-Service-Leistungen am Beispiel von Wartungsverträgen.

Zentrale Ergebnisse, die aus der Kundenbefragung des Projektbetriebes abgeleitet werden konnten, sind:

- Einführung von individuell gestaltbaren Wartungsverträgen nach Kriterien, die sich aus der Kundenbefragung und dem Kundenworkshop ergeben haben (Full-Service-Leistungen)
- Behebung der aufgedeckten Defizite bezüglich der Kundenberatung durch gezielte Qualifizierung der Kundendienstmitarbeiter
- Behebung der Defizite im Serviceumfeld durch den Aufbau eines Beschwerdemanagements

- Aufbau eines Internetauftrittes, um die Kunden über innovative, regenerative Energien nutzende und Energie sparende Anlagen zu informieren
- Durchführung spezieller Informationsabende zu innovativen Produkten und Dienstleistungen sowie zu staatlichen Förderhilfen und Veranstaltung regelmäßige Kundenworkshops

Der Fragebogen für eine Kundenbefragung befindet sich im Anhang dieses Berichts.

4.3 Kooperation

Kooperationsfähigkeit gilt im Rahmen des durchgeführten Projektes als eine der sechs wichtigen Kompetenzen für die erfolgreiche Dienstleistungsorientierung des Handwerks. Es zeigt sich, dass Kooperationen im Handwerk immer nötiger werden, um den Herausforderungen gewachsen zu sein: Sie dienen der zielgerichteten Orientierung am Kundennutzen; sie dienen dazu, dem Konkurrenzdruck durch Großanbieter standzuhalten und der verstärkten Nachfrage nach kompletten Problemlösungen nachzukommen.

In diesem Kapitel 4.3 soll das Thema *Kooperation* allgemeingültig behandelt werden – so, wie es auch im Rahmen des Projektes geschah. Da von den Projektbetrieben die Notwendigkeit der Aufarbeitung anderer Kompetenzfelder mit einer höheren Priorität gesehen wurde, konnte leider aus Zeitgründen nicht auch noch das Thema Kooperation intensiv mit ausgewählten Betrieben bearbeitet werden. Mit einem der Betriebe konnte jedoch ein Folgeprojekt initiiert werden, welches ausschließlich das Thema *Kooperation* beinhaltet.¹

4.3.1 Kooperationsmerkmale

Was versteht man unter einer Kooperation? Kooperation kann als eine besondere Form der Zusammenarbeit von Unternehmen verstanden werden, die folgende zwei wesentliche Merkmale aufweist:

1. Die Koordinierung oder Zusammenlegung einzelner Unternehmensfunktionen zu dem Zweck, die Leistung der beteiligten Unternehmen zu steigern und dadurch die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern.
2. Die Aufrechterhaltung der rechtlichen und wirtschaftlichen Selbständigkeit im Verhältnis der Kooperationspartner

In diesem Projekt wurde folgende Arbeitsdefinition verwendet:

Bei der zwischenbetrieblichen Kooperation handelt es sich um eine freiwillige Zusammenarbeit zweier oder mehrerer wirtschaftlich selbständiger Unternehmen in bestimmten unternehmerischen Teilbereichen innerhalb der gesetzlichen Regelungen.

Generell kann zwischen vier Typen von Kooperationen unterschieden werden:

¹ Entwicklung eines Betreibermodells für regionale, gewerkeübergreifende handwerkliche Kooperationen – GeWerk.

- Die enge Beziehung zwischen Unternehmen und seinen Kunden → *einfache vertikale Kooperation*.
- Ist die vertikale Kooperation über mehrere Wertschöpfungsstufen angelegt, spricht man von *Zulieferketten* (bekannt aus der Automobilbranche).
- Heute ist zunehmend die Zusammenarbeit von Unternehmen einer Branche oder auch die Zusammenarbeit mit einem branchenfremden Partner verbreitet → *einfache horizontale Kooperation*.
- Wenn mehrere gleichberechtigte Partner aus z.T. unterschiedlichen Wertschöpfungsstufen zusammenarbeiten, wird es als kooperatives Netzwerk bezeichnet.

Speziell im Handwerk werden vielfach drei Gruppen von Kooperationen unterschieden:

- Kooperationen zwischen gleichen Gewerken
- Kooperationen zwischen mehreren Gewerken (gewerkeübergreifend)
- Kooperationen über das Handwerk hinaus (mit Architekten, Banken, Industriebetrieben u.a.)

Zusätzlich gibt es im Handwerk vielfältige Ausprägungen von Kooperationen – von dem losen Zusammenschluss über die Arbeits- oder Einkaufsgemeinschaft bis hin zu Franchise-Systemen. Sie unterscheiden sich nach den in Tabelle 10 aufgelisteten Merkmalen.¹

Tabelle 12: Kooperationsmerkmale

Merkmale des Zusammenschlusses	Merkmalsausprägungen	
Reichweite	Teilfunktionen des Unternehmens (nur Einkauf, Produktion, Absatz etc.)	unternehmensweit (von Einkauf über Produktion, Weiterbildung bis hin zu Fakturierung alles gemeinsam)
Kooperationsrichtung	horizontal (gleiche Branche und Wertschöpfungsstufe)	diagonal (andere Branche und unterschiedliche Wertschöpfungsstufe)
Partnergröße	Partner haben etwa gleich viele Mitarbeiter	Partner haben eine sehr unterschiedliche Anzahl Mitarbeiter
Partnerherkunft	lokal	international
Anzahl der Partner	Zwei-Partner-Kooperation	Großgruppen-Kooperation (sieben und mehr Partner)
Verhältnis der Partner	gleichgestellt	untergeordnet
Bindung	formlos	vertraglich (mit/ohne Kapitalbeteiligung)
Zeitperspektive	kurzfristig (< fünf Jahre)	langfristig (unbegrenzt)
Institutionalisierung	ohne eigenen Geschäftsbetrieb	mit eigenem Geschäftsbetrieb
Zutrittsmöglichkeit	Offen	geschlossen
Freiheitsgrad	Freiwillig	erzwungen
Intensität	Erfahrungsaustausch	Gemeinschaftsunternehmen

Quelle: Baumann/Heinen/Holzbach, 2001 b, S. 10. (In Anlehnung an Nagel 1999 u. Otto 1999)

¹ Vgl. Nagel 1999 und Otto 1999.

Die dargestellten Ausprägungen der Kooperationsmerkmale stellen Extremwerte dar, d. h., es gibt in der Regel Zwischenausprägungen (z. B. bei dem Merkmal Partnerherkunft: regional und national). Die letzten beiden Merkmale wurden trotz des Widerspruches zur Definition von Kooperationen (Freiwilligkeit und rechtliche sowie wirtschaftliche Selbständigkeit) mit aufgeführt. Somit ist eine Analyse des Zusammenschlusses auch für andere Formen der Zusammenarbeit mit Hilfe dieser Tabelle möglich (Fusionen, Unternehmensneugründung, Firmenaufkauf).

4.3.2 Kooperationsziele

Ein Unternehmen kann sehr unterschiedliche Gründe haben, um eine Kooperation einzugehen. In der Regel handelt es sich jedoch um wirtschaftliche Faktoren, die gleichzeitig für die unternehmerische Zielsetzung herangezogen werden. Die wirtschaftlichen Ziele, die durch eine Kooperation erreicht werden sollen, können in folgende vier Bereiche eingeteilt werden.

- *Ausschöpfen der innerbetrieblichen Optimierungspotenziale:* Angestrebt werden hierbei etwa eine bessere Nutzung und Auslastung der Unternehmensressourcen und eine Senkung der Kosten (z. B. durch Vermeidung unnötiger Investitionen oder Doppelaktivitäten sowie durch günstige Einkaufsbedingungen).
- *Gezielte Marktbearbeitung:* Hierbei handelt es sich um Ziele, die primär auf die Wirkung und Verflechtung des Betriebes nach außen gerichtet sind. Dazu gehören zum Beispiel die Erweiterung der Angebotspalette oder die Reduzierung des Konkurrenzdruckes.
- *Risikominimierung:* Diese kann dadurch erreicht werden, dass Investitionen unter den Partnern aufgeteilt werden oder die Kooperation solch eine Marktstellung (regional) erreicht, dass sie Standards mit beeinflussen kann.
- *Soziale/gesellschaftliche Aspekte:* Hierzu zählen z. B. die Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen. Obwohl sie nicht an erster Stelle der Unternehmensziele stehen, wirkt sich eine solche Unternehmensphilosophie positiv auf das Unternehmensimage nach außen (gegenüber den Kunden) und nach innen (gegenüber den Mitarbeitern) aus.

Dem Punkt „Gezielte Marktbearbeitung“ muss die größte Bedeutung für handwerkliche Kooperationen beigemessen werden.¹

4.3.3 Neue Dienstleistungen durch Unternehmenskooperationen

Kooperationen bieten neben den Chancen zur Kosteneinsparung oder Risikoreduktion auch den Vorteil, dass zusätzliche Dienstleistungen angeboten werden können, die sich sonst nicht rechnen (wie 24-Stunden-Service, Spezialberatung, 3D-Planung, Internet-Präsentation usw.).

¹ Siehe dazu Baumann/Heinen/Holzbach, 2001 b, S. 15 f.

Aus der betrieblichen Praxis der Projektpartner wurden Unternehmensbereiche bzw. Leistungsangebote bestimmt, für die eine Kooperation mit anderen Unternehmen grundsätzlich in Frage kommen könnte. Unter der Voraussetzung, dass ein geeigneter, vertrauenswürdiger Partner gefunden werden kann, waren sich die Befragten einig, dass Kooperationen immer dann sinnvoll und wirtschaftlich erfolversprechend sein können, wenn etwas angeboten werden soll, was ein Unternehmen allein nicht leisten kann, wodurch sowohl für die Kundenseite als auch für die Kooperationspartner ein Mehrwert entsteht. Dies betrifft vor allem den Bereich der Leistungen „aus einer Hand“, d. h. gewerkeübergreifende Angebote wie Komplettleistungen und Facility-Management-Leistungen. Hier haben einige der Teilnehmer eine zunehmende Nachfrage auf Kundenseite registriert. Leistungen „aus einer Hand“ werden vor allem aus zwei Begründungszusammenhängen immer wichtiger:

- *Nachfrageseite:* Immer mehr Kunden fragen ergebnisorientiert nach; sie erwarten Full-Service-Leistungen und Problemlösungen verschiedener Gewerke, ohne sich selbst um den Leistungserstellungsprozess kümmern und verschiedene Ansprechpartner koordinieren zu müssen. Gleichzeitig wollen sie nicht auf die fachliche Kompetenz und die handwerkliche Qualität spezialisierter Fachbetriebe verzichten. Gelingt es entsprechenden Kooperationsverbänden, diese Nachfrage zu befriedigen und dem Kunden den Mehrwert und die entstehenden Mehrkosten schon in der Angebotsphase plausibel darzustellen, so ist der Kunde erfahrungsgemäß durchaus bereit, einen höheren Preis zu akzeptieren.
- *Angebotsseite:* Für Handwerksunternehmen spielen neben der sich verändernden Nachfrage auch andere Faktoren eine immer wichtigere Rolle. Kooperationen sind ein Instrument, den zunehmenden Preisverfall in einigen Branchen aufzuhalten. Oft können nur über Leistungsangebote „aus einer Hand“ die „Preisdrücker“ wie Generalunternehmer ausgeschaltet werden. Auch die Position gegenüber Architekten lässt sich durch Kooperationsverbände stärken. Insgesamt wird durch Leistungen „aus einer Hand“ das Image des Handwerks aufge bessert, da hier die Rolle der Handwerksunternehmen als am Kundennutzen orientierte Dienstleister herausgestellt wird und als besondere Stärke zum Tragen kommt.

4.3.4 Erfahrungen der Projektpartner mit Kooperationen

Zu Beginn des Projektes wurden die in den Ist-Analysen abgefragten bisherigen Kooperationserfahrungen der betrieblichen Projektpartner kurz dargestellt, um anhand dieser konkreten Beispiele aus der betrieblichen Praxis von Handwerksunternehmen Kooperationsziele, -inhalte und Gestaltungsoptionen besprechen zu können. Die folgende Abbildung 33 zeigt anonymisiert die Heterogenität der Erfahrungen der Unternehmen im Projekt mit Unternehmenszusammenarbeit auf unterschiedlichen Ebenen, bei unterschiedlichen Zielen und mit unterschiedlichen Inhalten.

Abbildung 33: Erfahrungen der betrieblichen Projektpartner

	Kooperationsziel	Kooperationsform	Partner	Erfahrung
Unternehmen 1	Vertrieb des eigenen Produktes in einem festgelegten Absatzgebiet	Vertragliche Vertriebskooperation	Bautechnik-Vertrieb	Größeres Absatzgebiet konnte erschlossen werden. Partner verkauft unser Produkt schlechter als es möglich wäre. Persönliches, vertrauensbasiertes Verhältnis ist wichtig
Unternehmen 2	Gegenseitige Nutzung von Werkzeugen zur Kostenersparnis	Lose, sporadische, bedarfsbezogene Zusammenarbeit, ohne Vertrag, „Netzwerk“	Örtliche Unternehmen aus Nachbargewerken	Gute Erfahrung, da persönliches Vertrauensverhältnis zu den Unternehmern
Unternehmen 3	Abwicklung eines einzelnen Großauftrages	ARGE, auf nur einen Auftrag bezogen, vertragslos	Unternehmen anderer Gewerke	Gute Erfahrung, es kam aber keine weitere Zusammenarbeit zustande
Unternehmen 4	Erschließung eines Baugeländes und Bau von Privatwohnungen ohne Generalunternehmer oder professionelle Baugesellschaft	Gründung einer Baugesellschaft aus örtlichen Unternehmen (GbR)	Regionale Unternehmen verschiedener Baugewerke	Erschließung und Neubau kommen nicht voran wegen geringer Nachfrage von Privatkunden
Unternehmen 5	Entwicklungs- und Fertigungszusammenarbeit, Nutzung nicht vorhandener Kapazitäten/Kompetenzen, Kapazitätsausgleich	Lose, sporadisch, ohne Verträge, auftragsbezogen, getrennte Akquisition und Kundenbearbeitung	Persönlich bekannte Unternehmen des gleichen Gewerkes	Unterschiedlich erfolgreich, teilweise Missbrauch empfindlicher Kunden- und Betriebsdaten
Unternehmen 6	Erladigung größerer Aufträge aus einer Hand, dient aber vor allem Terminabsprachen	Lose, auftragsbezogen, ohne Vertrag, unsystematisch	Unternehmen aus Nachbargewerken, die bei Bedarf in unterschiedlichen Konstellationen zusammenarbeiten	Eher gute Erfahrungen, kein besonderer Mehrwert
Unternehmen 7	Akquisition eines größeren Auftrages, der nur mit weiterem Leistungsspektrum zu haben war	Einmalige, mündlich vereinbarte Zusammenarbeit ohne schriftlichen Vertrag	Unternehmen aus Nachbargewerken, das das Leistungsspektrum ergänzte	Unklare Aufteilung der Aufgaben, Tätigkeits- und Abrechnungsfelder hatte negative Konsequenzen
Unternehmen 8	Bauleistungen aus einer Hand anbieten, gemeinsame Werbung, Entwicklung und Auftragsbearbeitung	Gründung einer GmbH. Je nach Auftrag koordiniert einer der beteiligten Betriebe und vergibt Unteraufträge an die Partner. Er erhält eine Art Provision	Unternehmen verschiedener Baugewerke	Kunden sind zufrieden. Größere Aufträge können bewältigt werden. Unsicherheit, da keine Verträge, keine systematische Auftragsabwicklung

4.3.5 Handlungsempfehlungen zum erfolgreichen Aufbau von Kooperationen

Beim Aufbau einer Kooperation sollten sich die Partner zuerst über den Zweck und die Art der Zusammenarbeit einigen und dies auch schriftlich festhalten. Dabei ist zu berücksichtigen, dass sich Kooperationen stets im Spannungsverhältnis bewegen von

Risikovermeidung	↔	Flexibilität
Schutzbedürfnis	↔	Vertrauen
Autonomie	↔	Partnerschaft

Auch wenn diese Erkenntnis banal erscheinen mag, die einzelnen Partner haben sehr unterschiedliche Vorstellungen von „Kooperation“, von ihrer Zielsetzung, Ausgestaltung und davon, was die Partner leisten sollten. Wird hier nicht Klarheit geschaffen, kann dies schnell zum Scheitern des Vorhabens führen. Im Rahmen des Projektes wurde daher in Zusammenarbeit mit allen Projektbetrieben die erfolgsfördernden und erfolgshemmenden Faktoren ermittelt. Diese wurden anschließend systematisiert und jeweils in drei Gruppen, die fachlich-organisatorischen Faktoren (im eigenen Betrieb), die mentalen Faktoren (Angstfaktor) und die zwischenbetrieblichen Faktoren¹ zusammengefasst:

Erfolgsfördernde Faktoren

- Fachlich-organisatorische Faktoren (im eigenen Betrieb)
 - Transparenz durch Qualitätsmanagement
 - fachliche Qualifikation/fachliches Können/Qualität der Arbeit
 - Struktur des Betriebs
 - klares Konzept
 - verbindliche Kalkulationsgrundlagen
 - koordinierende Stelle
 - Geschäftsstelle mit Kompetenz
 - verantwortliche Person/Geschäftsführer/Geschäftsführer bzw. „Macher“ für Kooperation
 - positive Ausstrahlung des Partners
 - schnelles Reagieren
 - Kreativität
 - Erfahrungsaustausch
 - statistische Aufbereitung der Kooperationsergebnisse
- Mentale Faktoren (Schlüsselqualifikationen der Kooperationspartner)
 - Offenheit schafft Vertrauen/Vertrauen/Persönliches Vertrauen
 - partnerschaftlicher Umgang
 - gegenseitige Ehrlichkeit/Ehrlichkeit des Partners/Offenheit der Partner
 - ehrlichen Beitrag leisten wollen

¹ Nach Cupok, 1999.

- hohe Priorität (→ gleich hoch) der partnerschaftlichen Aktivitäten
- „Was meinem Partner nutzt, nutzt auch mir.“
- regelmäßige Kommunikation
- Pünktlichkeit bei der Abwicklung
- Motivation der Mitarbeiter im Sinne Kooperation
- Flexibilität
- Kompromissbereitschaft
- Engagement
- Glauben an Erfolg
- „Chemie“ muss stimmen
- Weiterempfehlung vom Partner
- positive Ausstrahlung gegenüber Kunden
- Sympathie
- Zwischenbetriebliche Faktoren
 - Abgrenzung der Interessen
 - Klärung der Schnittstellen
 - gleiche bzw. passende Aufbauorganisation
 - gleiches bzw. sich ergänzendes Waren- bzw. Dienstleistungssegment/Ergänzung des Leistungsangebots
 - Transparenz und ständige Kommunikation
 - Stärkung der gemeinsamen Marktanteile
 - gleicher Informationsstand der Führungskräfte
 - Aufteilung des Erfolgs
 - Sanktionen bei Fehlverhalten

Schon während der Kooperationsanbahnungszeit sollten sich die Partner darüber im Klaren sein, welche Faktoren zum Scheitern der Kooperation führen können. Diese *erfolgshemmenden Faktoren* lassen sich ebenfalls in die drei bereits genannten Gruppen einteilen:

Erfolgshemmende Faktoren

- Fachlich-organisatorische Faktoren (im eigenen Betrieb)
 - schlechte Qualität der Leistung
 - Struktur des Betriebs (z. B. „Chaos“)
 - Barrieren
 - * andere Sprache
 - * anderes Marktsegment
 - * mangelhafte Logistik
 - nicht abgestimmte Ablauforganisationen

- Mentale Faktoren (Angstfaktor)
 - einseitige Kooperation/Fehlende Investitionsbereitschaft in die Kooperation
 - blindes Vertrauen
 - Harmoniesucht
 - Misstrauen
 - negativer Leistungsdruck/Kooperation nur aus wirtschaftlichen Zwängen heraus
- Zwischenbetriebliche Faktoren
 - unklare Aufgabenverteilung
 - unterschiedliche Erwartungen
 - Kooperationsziele stimmen nicht überein
 - Ungleichverteilung von Aufwand und Nutzen
 - unterschiedliche Unternehmenskultur
 - ein Partner ist zu mächtig
 - Unkenntnis über rechtliche und finanzielle Konsequenzen
 - keine eindeutige vertragliche Regelung der Kooperation
 - „feindliche Übernahme“
 - eigener Name wird bei Versagen des Partners in Mitleidenschaft gezogen

Abschließend sei darauf hingewiesen, dass auch beim Scheitern einer Kooperation genau die Gründe dafür geprüft werden sollten, um bei einem erneuten Kooperationsversuch einmal gemachte Fehler nicht zu wiederholen. Fehlerquellen können z. B. in der strategischen Planung (Zielsetzung), in der Partnerwahl (Arbeitsstil, Zuverlässigkeit, Erwartungen, „Chemie“) oder in den Vereinbarungen (Arbeitsteilung, rechtliche Absicherungen, Vertrauen, Krisenmanagement) liegen.

4.4 Institutionelle Unterstützung

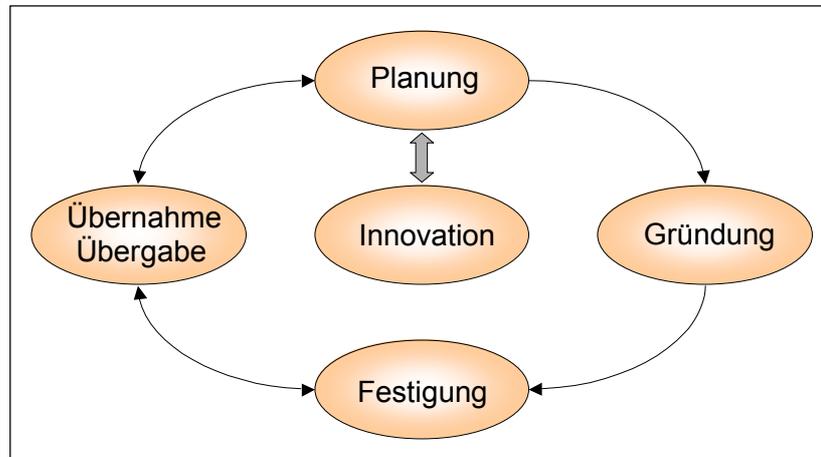
Ausgehend vom Lebenszyklus eines Handwerksbetriebes (siehe Abbildung 34) fallen sehr unterschiedliche Unterstützungsbedürfnisse an.

Ein Beispiel soll hier aufgezeigt werden, wie eine Handwerkskammer auf den Unterstützungsbedarf von Handwerksbetrieben eingeht¹. Für die Planungs- und Gründungsphase hält eine Handwerkskammer beispielsweise vor:

- Existenzgründerseminare
- Datenbankrecherchen zur Prüfung des geplanten Firmennamens
- Beratung über geeignete Rechtsformen
- Entwicklung eines Geschäfts- und Finanzierungsplans
- Eintrag in die Handwerksrolle

¹ Die folgenden Ausführungen basieren auf den Ergebnissen eines Projektworkshops.

Abbildung 34: Lebenszyklus eines Handwerksbetriebes



In der Phase der Festigung spielen Innovations- und betriebswirtschaftliche Beratung eine wichtige Rolle. Aber auch technische Betriebsberatung, Umweltberatung, Fort- und Weiterbildung sind Angebote, die regelmäßig in Anspruch genommen werden sollten.

Für viele Handwerksbetriebe steht in Kürze die Frage der Betriebsübergabe an. Auch für die spezifischen Belange in dieser Phase hält die Kammer Unterstützungsleistungen vor. Unter Umständen kann die Aufnahme in die Betriebsvermittlungsbörse helfen, einen Nachfolger zu finden, wenn aus der Familie niemand den Betrieb übernehmen möchte. Allerdings muss darauf hingewiesen werden, dass die Eignung der potenziellen Nachfolger nicht von der Kammer geprüft werden kann.

Generell halten alle Handwerkskammern eine breite Palette an Unterstützungsleistungen vor. Diese werden in der Regel in Faltblättern und Broschüren sowie im Internet zusammengefasst dargestellt und stehen jedem Interessierten zur Verfügung.

Zur Unterstützung der Kooperationsbildung bieten sich für die Handwerkskammern oder die entsprechenden Fachverbände zusätzliche Handlungsfelder an:

- Übernahme des operativen Geschäftes einer Kooperationsgemeinschaft auf Zeit
- Ausarbeitung von Förderanträgen mit temporärem Projektmanagement
- Initiieren von Kooperationen
- Aufbau von Börsen für die Vermittlung von Mitarbeitern sowie die Beschaffung von Material und Betriebsmitteln

Im Rahmen des Projektes wurden über die Aufgabenstellung, die Kundenorientierung und zukünftige Handlungsfelder der Handwerkskammern angeregt diskutiert. Einerseits sehen sich die beteiligten Kammervorteiler als Dienstleister für jedes Mitglied, andererseits wurde deutlich, dass die Kammern von ihren Kapazitäten her nicht alle Wünsche ihrer Klientel umfassend erfüllen können.

Dadurch kam die Frage auf, ob und welche zukünftigen Leistungen der Handwerksorganisationen kostenpflichtig sein müssten. Für die Ausarbeitung von Förderanträgen mit temporärem Projektmanagement könnte beispielsweise jeweils ein gewisser Prozentsatz des Förder Volumens erstattet werden. Oder könnte im Krankheits- oder Todesfall in einem Betrieb die Übernahme des operativen Geschäftes auf Zeit eine sinnvolle kostenpflichtige Aufgabe sein?

Es kamen noch weitere Anregungen und Kritikpunkte, die allerdings auf politischer Ebene mit den Führungsgremien der Kammern diskutiert werden müssten. Als grundsätzlich positiv wurde an dieser Stelle vermerkt, dass eine solche kritische Diskussion zwischen Kammervertretern, Handwerkern und Wissenschaftlern dank des Projektes stattfinden konnte.

Nachfolgend werden einige der Ergebnisse der Diskussion über die Unterstützungsleistungen von Handwerksorganisationen sowie Ansatzpunkte für mögliche Verbesserungen wiedergegeben:

Tabelle 13: Beispielhafte Unterstützungsleistungen einer Handwerkskammer (Stand 2000)

	Kammerberater	Unternehmen
Quantitativ	Innovations- und Technologieberater Umweltschutzberater Betriebswirtschaftliche Berater Rechtsberater Ausbildungsberater → 7 Personen	Elektro Metall Bau Ernährung Gesundheit → ca. 15.000 Handwerksbetriebe
Inhaltlich	Analysieren (Branche/Unternehmen) Strategie/ Konzepte entwickeln Maßnahmenplan erstellen Realisierung begleiten Kontakte vermitteln → eher mittel- bis langfristig	Problemstellung selbst analysiert Lösungen aufzeigen schnellstmögliche Beseitigung des Problems → eher kurzfristig
Politisch	Angestellter kann seinen Kunden nicht auswählen	Pflichtmitglied Dienstleistung schon „bezahlt“

Ergebnis derzeit: Kostenfreie Beratungsleistungen konzentrieren sich auf Problemfälle.

Ziel sollte sein: Beratungsleistungen dort durchzuführen, wo sie am effektivsten sind.

- Mögliche Lösungen:
- nicht der Unternehmer fordert Beratung an, sondern der Berater wählt geeignete Unternehmen aus
 - Berater begleitet Pilotprojekte
 - Ergebnisse werden allen Unternehmen (vor allem den interessierten) zur Verfügung gestellt

- daraus Handlungsanleitungen für das einzelne Unternehmen ableiten
- Einsatz von speziellen Beratern, die gegen Entgelt die konkrete Realisierung der Beratungsergebnisse durchführen (Kammerberater, externe Berater)
- Berater fungiert als Lotse (Hilfe zur Selbsthilfe)
- Controlling durch Kammerberater

Die Realisierung dieser Lösungsansätze erfordert in den Organisationen des Handwerks eine Ausweitung oder Umorientierung ihrer Aufgabenstellung. Diese Orientierung der Organisationen des Handwerks zu einem Mehr an Serviceleistungen für ihre Mitglieder ist bereits in Gange und wird noch weiter zunehmen müssen.

Im übergeordneten Sinn liegen die zentralen Aufgaben einer modernen, zukunftsgerichteten Handwerksorganisation auf folgenden Gebieten:¹

- Kompetenz der Betriebe in ihrer technologischen, gestalterischen und betriebswirtschaftlichen Qualität erhöhen
- zentralem Stellenwert des Meisters in der Vertretung handwerklicher Interessen und im Dienstleistungsangebot der Handwerksorganisation gerecht werden
- Bewusstsein des Handwerks zu einem starken Selbstbewusstsein entwickeln
- Integration von Betrieben im Sinne eines innovativen Handwerksbegriffs in die Handwerksorganisationen ermöglichen
- Wahrnehmung des Handwerks in der Öffentlichkeit positiv besetzen
- Handwerk der Zukunft als Kern und daher starke, prägende Kraft des gewerblichen Mittelstands in Europa profilieren

Diese Aufgaben, wie sie vom Zentralverband des Deutschen Handwerks gesehen werden, erfordern in einem wachsenden Europa eine über die nationalen Grenzen hinausgehende Diskussion über Mittelstand und Handwerk. Es gilt, offen und flexibel den Anforderungen des europäischen Marktes für handwerkliche Produkte und Dienstleistungen gerecht zu werden.

¹ Siehe auch ZDH, 2000, S. 14.

5 Projektbilanz

Als wichtiges übergreifendes Ergebnis wurde eine Verbesserung des Dienstleistungsumfeldes der Unternehmen durch den Dialog zwischen Handwerksbetrieben, Handwerksorganisationen und Forschungseinrichtungen erreicht. Weiterhin erfolgt der Wissenstransfer durch die beteiligten Vertreter der Handwerkskammern, die als Betriebsberater ihr Wissen an weitere Betriebe weitergeben.

Als Ergebnis aus der betrieblichen Zusammenarbeit konnte die Dienstleistungskompetenz der beteiligten Unternehmen in unterschiedlichen Bereichen verbessert werden. Die im Rahmen des Projektes durchgeführten und im Folgenden aufgelisteten Aktivitäten der Projektbetriebe sind modellhaft und lassen sich auch auf andere Handwerksbetriebe übertragen:

- Innerbetriebliche Prozessoptimierung, gezielte Mitarbeiterqualifizierung und stärkere Einbindung der Mitarbeiter in Akquisition, Beratung u.a.
- Erweiterung des Dienstleistungsspektrums um komplexe Problemlösungen unter anderem mithilfe von zwischenbetrieblichen Kooperationen
- Ermittlung der Kundenzufriedenheit bezüglich des vorhandenen Dienstleistungsangebots bzw. der Erwartungen an neue Dienstleistungen (schriftliche Befragung)
- Ausarbeitung der Alleinstellungsmerkmale und Erstellung von dienstleistungsorientierten Marketingkonzepten (einschließlich Internetauftritt)
- Schaffung einer dienstleistungsorientierten Organisationsstruktur durch die Entwicklung eines „Standard Checks“. Dadurch Erkennen von Marktentwicklungen und kurzfristiges Reagieren durch Anpassung des Dienstleistungsspektrums
- Vermittlung geeigneter Kooperationspartner zur Realisierung von Full-Service-Leistungen (Kooperationsbörsen der Handwerkskammern)

Aus den Projektergebnissen lässt sich darüber hinaus weiterer Forschungs- und Handlungsbedarf ableiten. Diese Bedarfe liegen vor allem in den Bereichen Kundenorientierung, Weiterbildung, Entwicklung handwerksgerechter Management-Konzepte und weitere Systematisierung handwerksgerechter Dienstleistungsentwicklung. Zusätzlich erscheint es erforderlich, für regionale, gewerkeübergreifende handwerkliche Kooperationen eine Orientierungshilfe, beispielsweise die Form eines Betreibermodells, zu erarbeiten.¹ Generell sollten Projektergebnisse wie die hier vorliegenden auf breiter Ebene Handwerksbetrieben zugänglich gemacht werden, damit sie dazu beitragen können, die Zukunftspotenziale des Handwerks effektiver zu nutzen.

¹ Siehe dazu weitere Projekte des itb (www.itb.de).

6 Literatur

Baden-Württembergischer Handwerkstag (BWHT)(1999)

Geschäftsbericht 1999, Stuttgart

Baethge, M. (1997)

Qualifikationsentwicklung und Qualifizierungserfordernisse im Dienstleistungsbereich, Göttingen (Vortragspapier)

Baumann, M./Heinen, E./Holzbach, W. (2001a)

Entwicklung innovativer Dienstleistungen im Handwerk, Ergebnisse eines vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Projektes, Karlsruhe

Baumann, M./Heinen, E./Holzbach, W. (2001b)

Innovative Dienstleistungen im Handwerk: Konzeptentwicklung und Praxisbeispiele, Gifhorn

Berger, R. & Partner (2000):

Zukunftsinvestitionen in Baden-Württemberg, zusammengefasste Projektergebnisse

Bühner, R. (1996):

Mitarbeiter mit Kennzahlen führen: der Quantensprung zu mehr Leistung, Landsberg/Lech

Bullinger, H.-J./Stanke, A. (1996):

KundenManagement - Kundenorientierung konsequent gestalten, Projektbericht des IAO, Stuttgart

Cupok, U. (1999):

Voraussetzungen für erfolgreiche Kooperationen, in: Bericht der Kreishandwerkerschaft Region Karlsruhe, 1999, S. 29-37

Cupok, U. /Heinen, E./Werner, Ch. (1998):

Handwerk als Leitbild zur Dienstleistungsorientierung in innovativen KMU

Cupok, U. (2000):

Lokales Handwerk: Dienstleistungen und Unternehmensnetzwerke, in: Veröffentlichungsreihe Arbeit & Ökologie vom Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin

Dornach, B. (1999):

Erfolgreiches Verkaufen im Handwerk, Stuttgart

Homburg, Ch./Garbe, B. (1996):

Industrielle Dienstleistungen – lukrativ, aber schwer zu meistern, in: Harvard Business manager 1/96, S. 68-75

Knoblich, H./Oppermann, R. (1996):

Dienstleistung – ein Produkttyp, in: der markt, Heft 1, S. 13-22

Meyer, A./Dornach, F. (1996):

Das Deutsche Kundenbarometer 1996 – Qualität und Zufriedenheit, in: Jahrbuch der Kundenzufriedenheit in Deutschland 1996, München

Müller, K. (1997):

Neue Erkenntnisse über das Auslandsengagement im Handwerk, Seminar für Handwerkswesen an der Universität Göttingen (Hrsg.), Heft 37, Göttingen

Nagel, K. (1999):

Kooperationen im Handwerk, Vortrag im Landesgewerbeamt am 29. Juni 1999 im Rahmen der Veranstaltung „Netzwerk Bau – Zukunftslösungen rund ums Haus“ der Kreishandwerkerschaft Region Karlsruhe

Otto, U. (1999):

Neue Kooperationsmodelle – Chance für komplette handwerkliche Dienstleistungen aus einer Hand, in: Kontaktstudium 1999: Dienstleistung und Innovation, Hrsg.: Institut für Technik der Betriebsführung, Karlsruhe, o. S.

Petrenko, W. (1997):

Karriere im Handwerk - Konzepte und Erfahrungen in einem mittelständischen Unternehmen, Rosenstiel, L. v. (Hrsg.): Perspektiven der Karriere, Stuttgart, S. 253-269

Rieger, I. (1995):

Qualifikation der Mitarbeiter im Handwerk, in: Dornach, B. (Hrsg.): Handwerksmarketing, Band 1: Innen-Marketing, Bad Wörishofen, S. 113-125

Schneider, M. (1999):

Innovation von Dienstleistungen - Organisation von Innovationsprozessen in Universalbanken, Wiesbaden

Staudt, E. (1990):

Defizitanalyse betrieblicher Weiterbildung, in: Schlaffke, W./Weiß, R. (Hrsg.): Tendenzen betrieblicher Weiterbildung, Köln, S. 36-78

Steeger, G. (1999):

Zukünftiger Weiterbildungsbedarf im Handwerk, FBH, Reihe B, Heft 53, Köln

Zentralverband des Deutschen Handwerks (2000):

„Zukunft des Handwerks – Handwerksorganisation mit Zukunft, Sonderdruckreihe Heft 25, Berlin